Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!
Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Прикладная конфликтология
Хрестоматия

Составитель: проф. К.Сельченок

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Глава 1. Анатомия конфликта

Виктор Шейнов. Конфликты в нашей жизни

Возникновение, развитие и разрешение конфликтов

Конфликты в организациях

Даниэль Дэна. Почему мы вредим самим себе

Хелена Корнелиус, Шошана Фэйр. Конфликт

Ознакомление с понятием конфликта

Выиграть/выиграть - оппоненты или партнеры?

Творческий подход: проблемы или новые возможности

Эмпатия - открытые двери общения

Оптимальное самоутверждение

Глава 2. Конфликтологические подходы

Джини Г. Скотт. Контроль эмоциональной сферы

Преодоление раздражения и недоверия

Контроль вашего раздражения и страха в конфликтной ситуации

Даниэль Дэна. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений

Кардинальные правила

Ограничения Метода

Посредничество

Михаил Литвак. Психологическое айкидо

Общие принципы психологической борьбы

Теория амортизации

Джаннет Рейнуотер. Ваши межличностные отношения в ваших руках

Ожидания

Саботажник и Жертва

Секс, секс, секс

Уэйн Дайер. Приучать других обращаться с вами так, как вы хотите

Глава 3. Технологии разрешения конфликтов

Роджер Фишер и Уилльям Юри. Переговоры без поражения

Как быть, если они сильнее?

Что делать, если они не хотят участвовать в игре?

Что делать, если они пользуются грязными методами?

Джини Г. Скотт. Использование вашего разума для понимания и управления конфликтами

Преодоление конфликтов посредством лучшего общения

Выбор стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации

Выбор наилучшего стиля действия в конфликтной ситуации для ежедневного общения

Выработка взаимовыгодных решений путем переговоров

Как общаться с трудными людьми

Вера Каппони, Томаш Новак. Коммуникация

Джон Роберт Паркинсон. Люди сделают так, как захотите вы

Составные части конфликта

Физические факторы

Эмоциональные факторы

Социальные факторы

Уэйн Дайер. Действовать спокойно и не ожидать от "них" понимания

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопросы, поднятые в материалах, собранных в настоящей хрестоматии, сегодня актуальны как никогда ранее, причем как для каждого из нас, так и для руководителей стран. Дело в том, что сегодня человечество год от года становится все более и более сильным, все более могущественным, что далеко не всегда можно сказать о мудрости, терпимости и дружелюбии многих представителей рода людского. Более того, сама современная жизнь, диктуя всем нам вынужденное ускорение и усложнение общения и деятельности, неизбежно усугубляет всякого рода взаимные несогласия и претензии друг к другу. Соединение же возросшей силы с нарастающей лихорадкой повсеместной спешки и гонки создает взрывоопасную смесь, готовую разразиться дымом и пламенем при первом же подходящем случае практически по любому поводу.

Конфликтом, в самом что ни на есть прямом смысле, называется любое столкновение. Конфликтующие действия, мнения и желания приводят к бездумной растрате времени и сил, а то и вовсе к взаимному разрушению. Проблема нетерпимости к конфликтам состоит в том, что они неизменно нарушают созидательное сотрудничество и в итоге приводят к проигрышу обеих конфликтующих сторон. Однако жизнь доказывает нам на каждом шагу, что конфликты сопровождают все наше существование в тех или иных формах, и полностью от них избавиться

вряд ли представляется возможным. Тогда получается, что мы попросту обязаны изучить и освоить своего рода "технику безопасности", применение правил которой если и не позволит нам полностью избегать конфликтов, то хотя бы уменьшить их количество и напряженность и вовремя умело их разрешать, приходя в процессе совершения последовательных миротворческих действий к взаимоприемлемым результатам. Мы же и слышать ничего не желаем о необходимости учиться мирному улаживанию проблем, привычно вываливая собственный душевный мусор на головы ближних. Более того, мы не желаем признавать ежедневные конфликты с самими собой, а потому, не задумываясь об ответственности за привносимый в жизнь хаос, проецируем свои внутренние проблемы на окружающих, приписывая им свои собственные страхи и страсти. Мы никак не желаем признать того, что конфликты неизбежно ведут к саморазрушению самих конфликтующих. Дело даже не в физических или эмоциональных столкновениях. Само подсознание неизбежно разворачивает все обвинения на самого их выразителя. Нарушения коммуникации, обязательные при конфликтах, дорого нам обходятся. Поэтому искусство разрешения конфликтов можно считать одним из жизненно необходимых, подобно искусству разговаривать или лечить.

Как ни странно, осознанный анализ конфликтов и поиски путей их разрешения посредством взаимоприемлемого согласования позиций конфликтующих сторон существенно продвигает человека по пути самопознания и помогает разобраться во многих хитросплетениях внутренней жизни. Обычно люди весьма поверхностно относятся к большим, а тем более к малым столкновениям повседневности, потому редко достигают понимания истинных причин конфликтов. Однако для каждого желающего интенсивно трудиться и испытывать подлинную радость от жизни необходимо настойчивое и усердное овладение искусством умело и конструктивно общаться, для того, чтобы тебя понимали; чтобы знать, чего ты на самом деле хочешь. Последнее же достижимо при согласии на время занять позицию собеседника и рассмотреть ситуацию с его точки зрения. Причем это необходимо произвести не только сердечно, но и интеллектуально, что уже само по себе является важнейшим признаком высокой психологической культуры.

Конфликтологические приемы принадлежат к одному из классов проблеморазрешающих технологий. Всякое насилие и затруднение возникает, прежде всего, тогда, когда мы не в состоянии понять суть раздражающих нас препятствий и не умеем эффективно решать задачи, формулируемые самой жизнью на нашем пути. Мы глубоко убеждены в том, что изучение и применение изложенных в настоящем сборнике конфликтологических техник поможет Вам доказать самим себе и окружающим, что добрая воля и глубокие знания не только должны, но и могут сделать нашу жизнь более яркой спокойной гармоничной. Стремление к полной бесконфликтности и жажда любой ценой оградить себя от любых столкновений представляет собой опаснейшею иллюзию. Без напряжений и преодолений жизнь попросту немыслима. Противоречия совершенно естественны и необходимы. Однако психологически культурный человек умеет разрешать их без битв и катастроф: посредством активного поиска общего знаменателя, объединяющего внешне столь непохожие одна на другую точки зрения.

Внимательное изучение этой книги позволит Вам узнать, как следует своевременно распутывать клубки взаимных претензий и обид. Мы глубоко убеждены в том, что искусством этим обязан владеть каждый психологически культурный профессионал. Каждый должен быть дипломатом и целителем. Недаром говорится - "Если мира нет в тебе, мира нет нигде". Для начала же необходимо как минимум захотеть таковой мирной жизни и творчески потрудиться ради ее достижения.

Надо постараться жить так, чтобы после о нас не произнесли слов, написанных американским писателем-фэнтези Терри Гудкайнд: "Это все, что осталось от чародеев, чье могущество намного превышало их мудрость".

Виктор ШЕЙНОВ.
КОНФЛИКТЫ В НАШЕЙ ЖИЗНИ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ.
Минск, 1997, стр. 11-70.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

ДВА АСПЕКТА ПРОБЛЕМЫ

Каждый читатель, я думаю, согласится с тем, что в нашей жизни конфликтные ситуации возникают слишком часто. Если говорить, например, о работе руководителя, то 70-80% ее находится под гнетом скрытых и явных противоречий и противостояний, игнорирование которых приводит к конфликтам.

Поэтому в настоящей главе мы сосредоточимся в основном на двух вопросах данной проблемы, мало освещенных в литературе, но являющихся очень важными и трудными.

Во-первых, это закономерности, по которым возникают и разгораются конфликты. Знание этих закономерностей позволяет ликвидировать конфликты в самом зародыше.

Второе важное направление - овладение техникой, приемами анализа ситуации, позволяющими докопаться до сути конфликта.

Анализ большого числа конфликтов показал, что конфликтующие, как правило, не могут сформулировать истинные причины конфликта, "зацикливаясь" на наиболее возмущающих их моментах, лежащих на поверхности и являющихся следствием более глубоких причин. Понятно, что лечение без диагноза обрекает на худший исход.

Первый аспект является основой профилактики конфликтов, второй - главным в их разрешении.

КАК ВОЗНИКАЮТ КОНФЛИКТЫ

Конфликтогены

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Слово это означает "способствующие конфликту".

Конфликтогенами мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово "могущие" является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что "сойдет". Однако часто не "сходит" и приводит к конфликту.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: "Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами". На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Закономерность: эскалация конфликтогенов

Гораздо большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности - эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем:

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Приведем одно наблюдение.

В автобус вошла девушка - стройная и симпатичная. Проходя по проходу, она случайно, так как автобус дернулся, толкнула мужчину средних лет. "Ну ты, корова!" - отреагировал тот. В ответ девушка предложила ему выйти с ней на следующей остановке, что он и сделал. Выйдя, она достала из сумочки баллончик и брызнула ему в лицо. Мужчина упал, а девушка вскочила в автобус и уехала.

Как видно, ни грубиян, ни решительная попутчица не только не смогли оставить без внимания действия другой стороны, но каждый из них употреблял конфликтогены, неизмеримо более сильные, по существу, максимально сильные из всех возможных в данной ситуации. То есть эскалация конфликтогенов нашла здесь свое подтверждение.

Подобных примеров можно привести множество. Объединяет их то, что повсюду действует названный закон. Собственно, достаточно проанализировать процесс возникновения любой ссоры, чтобы убедиться в этом.

Рассмотренный конфликт относится к числу тех, когда участники его стали таковыми без всякого желания: ни один из них, садясь в автобус, не предполагал конфликтовать.

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Житейская ситуация. Муж зашел на кухню и, случайно задев стоящую на краю стола чашку, уронил ее но пол.

Жена: "Экий ты неуклюжий. Всю посуду в доме перебил". Муж: "Потому что все не на своем месте. Вообще в доме бардак". Жена: "Если бы от тебя было хоть какая-то помощь! Я целый день но работе, а тебе с твоей мамочкой только бы указывать!.."

Результат же неутешителен: настроение и того и другого испорчено, конфликт налицо, и вряд ли супруги довольны таким поворотом событий.

Этот эпизод практически весь состоит из конфликтогенов. Неловкость мужа - первый из них. Но этот конфликтоген может привести, а может и не привести к конфликту. Все зависит от реакции жены. А она, действуя по закону эскалации, не только не пытается разрядить ситуацию, но и в своем замечании от частного случая переходит к обобщению, "на личность". Пытаясь оправдаться, муж поступает так же, действуя по принципу "лучшая защита - нападение". И так далее - по закону эскалации.

Почему это так

Мы устроены, к сожалению, весьма несовершенно: болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляем ответную агрессию.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше - простить обиду. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещевания, воспитание и обучение, число желающих "подставить другую щеку" не множится.

Вероятно, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на нее воспринимается крайне болезненно.

За что ратует автор

Автор хочет обратить внимание читателя на то,

* что действительно необходимо научиться противиться эскалации конфликтогенов и
* как этого достичь.

Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов - это прямая дорога к конфликту. Хотелось бы, чтобы каждый постоянно помнил об этом. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ибо первый конфликтоген может быть (а чаще всего и бывает) непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств, как было, в частности, и в обоих рассмотренных выше житейских ситуациях.

Аналогия есть, но не полная

Нередко участники занятий, проводимых автором по данной теме, рассмотрев множество ситуаций и убедившись в нашей подверженности действию рассматриваемого закона, сравнивают его с известным принципом механики: сила противодействия равна действующей силе, но противоположно к ней направлена.

Действительно, здесь много общего, но есть и принципиальные отличия. Первое заключается в том, что у людей противодействие обычно сильнее действия (а не равно ему), а второе - в том, что принцип механики действует независимо от нашей воли, а эскалацию конфликтогенов мы все же можем остановить усилием воли. Первое является отягчающим обстоятельством, второе - вселяющим надежду.

Схема возникновения конфликта

Это одна из схем, по которой рождаются конфликты. Две другие приводятся далее.

Данная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей (в вышеприведенных примерах это были толчок автобуса и нечаянно задетая чашка), а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов... и вот уже конфликт налицо.

Схема показывает, что для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда непосредственно вытекают первые два правила из числа приводимых ниже.

Правила бесконфликтного общения

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно - так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы Вы, услышав подобное? И допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее Вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его мысли называется эмпатией. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу:

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные посылы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Следует вкратце сказать о гормональных основах наших состояний. Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные посылы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых "гормонов удовольствия" - эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными посылами, становится желанным собеседником.

ПЕРВОПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Типы конфликтогенов

Два первых правила бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

стремление к превосходству;

проявления агрессивности;

проявления эгоизма.

Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или на достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Рассмотрим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

Стремление к превосходству

* Прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

* Снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: "Не обижайтесь", "Успокойтесь", "Как можно этого не знать?", "Неужели Вы не понимаете?", "Вам ведь русским языком сказано", "Вы умный человек, а поступаете...". Одним словом - забвение известной мудрости: "Если ты умнее других, то никому не говори об этом". Конфликтогеном является и снисходительный тон.

Муж похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном, и она почувствовала себя кухаркой.

* Хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание "поставить на место" хвастуна.

* Категоричность, безапелляционность - проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как "Я считаю", "Я уверен". Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: "Я думаю", "Мне кажется", "У меня сложилось впечатление, что...".

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа "Все мужчины - подлецы", "Все женщины - обманщицы", "Все воруют", "...и закончим этот разговор".

Категоричные суждения родителей о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения могут оттолкнуть от них детей. Например, мать говорит дочери: "Твой новый знакомый тебе не пара". Дочь в ответ нагрубила. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта рождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери "Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет".

* Навязывание своих советов. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

Так, например, водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правила дорожного движения, правила хорошего тона и т.п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым "сервисом", многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.

Заметим, что намерения у водителя были самые благие. А результат - совсем не тот, на который она рассчитывала.

* Перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Любопытен сюжет, связанный с Эйнштейном. Ученый имел маленькую записную книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. "Почему она у Вас такая маленькая?" - спросили его.

"Потому, - ответил выдающийся ученый, - что хорошие мысли приходят очень редко".

Неплохая подсказка любителям навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они считают.

Источником перечисленных конфликтогенов может быть также и попытка самоутвердиться за счет позиции превосходства, проще говоря - за чужой счет.

* Утаивание информации. Информация - это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги.

Информация может утаиваться по разным причинам: например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Хотя гораздо опаснее, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

* Нарушения этики, намеренные или непреднамеренные. Воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора. Доставил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. "Влез" без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

* Подшучивание. Его объектом обычно становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любителям насмешек не следует забывать, что уже в древности порицался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

* Обман или попытка обмана есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

* Напоминание (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный (по прошествии определенного времени) убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние позорной беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснилось раздражением, чувством ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.

Конечно, это случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: "Благодеяния приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью". Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не для того, чтобы получить благодарность, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное, ибо, как сказал Ф.Шиллер: "Благодарность забывчивей всего".

* Перекладывание ответственности на другого человека.

Студент попросил друга взять на хранение большую сумму в долларах. Тот спрятал ее у себя в книгах. Вскоре к нему приехал родственник, который случайно обнаружил конверт с долларами. Заменив их фальшивыми, он, сославшись на изменившиеся обстоятельства, уехал. Когда друг зашел за деньгами, разразился сильнейший конфликт.

Суть данного конфликтогена в том, что один переложил ответственность за сохранность денег на другого, а он согласился, не имея на то необходимых условий.

* Просьба одолжить деньги.

Отказ вызывает неприятное чувство у просящего. Но и удовлетворение просьбы нередко приводит к конфликту: отдают не всегда вовремя, приходится напоминать и т.д. Не зря родилась пословица: "Хочешь потерять друга - одолжи ему денег".

Завершая этим, возможно, неполный перечень конфликтогенов данного типа, необходимо отметить, что объединяет их, кроме цели достижения превосходства, еще и метод: пристройка сверху, подчеркивание своего преимущества посредством занятия позиции "Родителя". Все это - попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод - психологических или материальных.

Проявления агрессивности

В латинском языке слово "agressio" означает "нападение". Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

Природная агрессивность

Один мой знакомый - незаурядный ученый - однажды признался, что если он с утра не поругается, то не может день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям действительно присуща природная агрессивность.

Однако, к счастью, людей агрессивных от природы - меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Известны также возрастные проявления агрессивности, например, у подростков: драки ("двор на двор"), вызывающее поведение дома, в школе, на улице. Здесь и попытка самоутверждения, и выражение протеста против своего "неравноправного", зависимого от других (взрослых) положения.

Еще одно наблюдение. Однажды, еще мальчишкой, я стал свидетелем, как один тренер готовил своего подопечного, добродушного здоровяка-боксера к предстоящему поединку: бил его по лицу, пока тот не рассвирепел. Как видно, без этого его питомцу недоставало агрессивности на ринге. Известно также, что чемпион мира Мохаммед Али перед боем, чтобы довести себя "до кондиции", затевал перебранку.

* Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является "ходячим конфликтогеном", поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих. В этом смысле он является как бы "вампиром", поглощающим положительную энергию (и эмоции) окружающих.

* Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы. Вспоминается, к примеру, главный герой фильма "Осенний марафон": мучается сам, мучает близких ему людей - и все из-за слабоволия, неспособности отстоять свое мнение.

Ситуативная агрессивность

Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется фрустрация. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Поскольку агрессивность является разрушительной для человеческих отношений и тесно связана с фрустрацией, возникает вопрос, как избавиться от пагубных последствий агрессивности.

Вопрос этот интересует многих и поэтому ему посвящен один из следующих разделов.

Следует отметить, что конфликтогены типа "стремление к превосходству" и "проявление эгоизма" можно также отнести к некоей форме агрессии - скрытой агрессии. Ибо они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы.

В силу эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

Проявления эгоизма

Корнем слова "эгоизм" является латинское "ego", обозначающее "я".

Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Эгоизм - это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявления эгоизма заключаются в отношении к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Развитие эгоизма и превращение его в доминирующую направленность личности объясняется серьезными дефектами воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм личности закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются лишь собственные интересы, потребности, переживания и пр. В зрелом возрасте подобная концентрация на собственном Я, себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводит к отчуждению. "Эгоизм ненавистен, - говорил Паскаль, - и те, которые не подавляют его, а только прикрывают, всегда достойны ненависти".

Антиподом эгоизма является альтруизм. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.

Часто приходится быть свидетелем следующей ситуации. В час пик граждане испытывают большие трудности при входе в салон из-за скопления пассажиров непосредственно у дверей, хотя в середине салона свободно. Просьбы продвинуться в глубь салона, дабы дать возможность войти и другим желающим, наталкиваются на: "А мне скоро выходить". Не помогают и увещевания, что еще будет время и возможность поменяться местами.

Что это, как не массовое проявление эгоизма? Лень пошевелиться, "вам нужно, вот и проходите", а каково другим - об этом ни тени мысли. Причем "сознание" у многих меняется сразу, как только изменилось собственное положение: пока не вошел - требует продвинуться, как только вошел - сам перестал продвигаться, невзирая на просьбы пытающихся войти следом.

Здесь поневоле вспоминаются слова Ф.М. Достоевского: "Эгоизм умерщвляет великодушие".

КАК ИЗБЕЖАТЬ КОНФЛИКТОГЕНОВ

Первое - это постоянно помнить, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту. Хотите ли Вы его? Если нет, то помните, как высока плата за слово, которое, как известно, "не воробей, вылетит - не поймаешь".

Второе - проявлять эмпатию к собеседнику. Представьте, как отзовутся в его душе Ваши слова, действия.

Это общие положения, справедливые для любых конфликтогенов. Ниже мы дадим дополнительные рекомендации по каждому их типу.

Как избавиться от стремления к превосходству

Известный китайский мыслитель Лао-цзы учил: "Реки и ручьи отдают свою воду морям потому, что те ниже их. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других".

Следовательно, всевозможные проявления превосходства - это тупиковый путь, ведущий в противоположную сторону от цели - возвыситься над другим. Ибо человек - источник конфликтогенов - вызывает отрицательную реакцию окружающих, ценящих спокойную обстановку.

Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным".

Как сдержать агрессию

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Великий Лев Толстой точно подметил: "То, что начато в гневе, кончается в стыде".

Однако не "выпускать пар" агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки - вот болезни сдержанных эмоций.

Мудрость гласит: "Язва желудка - не от того, что едим мы, а от того, что ест нас".

Итак, эмоции требуют выхода и подобная разрядка необходима человеку. Но, как видно из предыдущего, разрядиться на окружающих - это не выход, а выходка.

Есть три способа снять агрессивность - пассивный, активный и логический.

Пассивный способ заключается в том, чтобы "поплакаться" кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: сложилось так, что мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. Слезы же снимают внутреннее напряжение, так как с ними выводятся ферменты - спутники стресса. Дать облегчение - это одна из важнейших функций слез.

Найдите человека, который с сочувствием Вас выслушает, и Вы почувствуете, что Вам стало гораздо легче. Среди Ваших близких всегда найдется такой человек. Расскажите вечером супругу (супруге) о дневных неприятностях - это не только успокоит Вас, такая откровенность укрепляет взаимное доверие в семье.

Активные способы. Все они строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин - спутник напряженности - "сгорает" во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон.

Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка "сжигают" излишки адреналина.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение. Например, каково бы ни было раздражение перед началом бега, уже на 2-3 километре всегда наступает облегчение, приходит простая мысль: "Жизнь прекрасна! Все остальное - мелочи".

Увлечения типа "кто кого победит" (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов также неплохо снимают агрессивность.

Большинство из приведенных рекомендаций все же легче реализовать мужчинам, они им более интересны. Женщинам можно рекомендовать дополнительно аэробику (не профессионально-спортивную, чреватую травмами, а любые упражнения под музыку) или просто потанцевать. А если уж совсем невмоготу - грохните об пол тарелку, чашку - из тех, что не жалко. Сразу почувствуете большое облегчение. (Любопытно, что на Западе можно купить крайне дешевую посуду, специально предназначенную для битья.)

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять раздражение на работе, японцы используют следующий необычный способ. В специальной комнате помещаются манекены, изображающие руководителей - от директора до бригадиров. Всякий работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток. Такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

Логический способ погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное - докопаться до сути явления. Ему отгонять от себя неприятные мысли - себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом - работой мысли, в результате эмоции притупляются.

Преодоление эгоизма

Любовь к себе - в разумных пределах - присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т.п. Еще Аристотель отметил: "Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви".

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение целей осуществляется за счет других людей. Обычно, поступая эгоистично, человек преследует корыстные цели, достижение каких-то благ. Однако при этом он теряет значительно больше - свою добрую репутацию. Приобретя же репутацию эгоиста, он потеряет в дальнейшем значительно больше, чем приобрел в данный момент. Если эгоист проанализирует свои поступки и окружение, то увидит, что он в вакууме, у него нет друзей, что ему дается все намного труднее, чем остальным, и в итоге он в проигрыше.

В заключение отметим, что самая почетная победа - та, которую одерживают над эгоизмом.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

С чего оно начинается?

С установления причин конфликта. Сложность здесь в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Первая формула конфликта

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - это значит:

* устранить конфликтную ситуацию,

* исчерпать инцидент.

В жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Формула конфликта показывает: чтобы избежать конфликта, следует проявить максимальную осторожность, не создавать инцидента.

Конечно, первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Случай из практики.

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу но первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. "Инцидент исчерпан", - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

Обратимся к формуле конфликта. Конфликт здесь - жалоба; конфликтная ситуация - несложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент - случайно сказанные неудачные слова. Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к

пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Наглядная аналогия. Конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация - это корень сорняка, а инцидент - та часть, что на поверхности.

Ясно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Вторая формула конфликта

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую формулу, в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

В векторном виде первую и вторую формулы конфликта можно представить следующим образом:

Первая (а) и вторая (б) формулы конфликта.

Обозначения:

К - конфликт,

И - инцидент,

КС, КС1, КС2 - конфликтные ситуации.

Для иллюстрации второй формулы приведу текст записки, переданной одним из обучающихся на занятиях по разрешению конфликтов.

Некоторые курильщики выходят покурить на балкон. Один из них, живущий на 7-м этаже, курил сигарету, периодически поплевывая вниз. Докурив, он сплюнул последний раз и удалился.

Волею случая плевок попал в соседа, который жил на 6-м этаже. Он поднял голову, но никого не увидел. Решив, что это может быть только Леха с 8-го этажа, он поднялся и позвонил в дверь Лехиной квартиры.

Дверь открыл Леха, только что вышедший из ванны. Сосед накинулся на него с руганью, тот ничего не мог понять. Однако, разозлившись, ответил ему тем же. Завязалась ссора, закончившаяся дракой.

Анализ ситуации

Описанный случай поучителен во многих отношениях. Во-первых, здесь проявляется (что естественно) закономерность эскалации конфликтогенов. Во-вторых, конфликт попадает в число

тех 80% конфликтов, которые возникают помимо воли участников (до злосчастного плевка ни один из них не собирался драться).

Первой конфликтной ситуацией является здесь бескультурное поведение курильщика. Привычка плевать, рано или поздно, может привести к конфликту с кем-либо из окружающих.

Второй конфликтной ситуацией служит низкий имидж Лехи: плохая репутация приводит к тому, что при всяком происшествии неопределенность будет толковаться не в его пользу ("презумпция виновности").

6 правил формулирования конфликтной ситуации

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Приведем правила, делающие эту процедуру наиболее эффективной для разрешения конфликта.

Правило 1. Помните, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить.

Следовательно, не годятся формулировки типа: "конфликтная ситуация - в этом человеке", "в социально-экономической ситуации", "в нехватке автобусов на линии" и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту и инциденту.

Не случайно в первой формуле конфликта на первом месте стоит КС, затем И и уже потом К.

Правило 3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

Например, в последнем случае конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно (не плеваться, в частности); не допускать падения своего имиджа, авторитета.

Правило 4. Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм "краткость - сестра таланта".

Конфликтная ситуация - это диагноз болезни под названием "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.

ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Немало конфликтов возникает из-за сложности характера некоторых людей.

Из числа конфликтных личностей можно выделить 6 характерных типов. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

"Демонстративные"

Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

"Ригидные"

Слово "ригидный" означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых "если факты нас не устраивают - тем хуже для фактов". Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

"Неуправляемые"

Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля.

Поведение - агрессивное, вызывающее.

"Сверхточные"

Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко приводят к неустроенности личной жизни.

"Рационалисты"

Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не "закачается кресло" под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

"Безвольные"

Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха.

Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его "устами глаголет истина".

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) является "ситуативным", т.е. проявляется только при создании определенной ситуации. В данном случае - это наличие отрицательного влияния на безвольного человека. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

РУКОВОДИТЕЛЬ И КОНФЛИКТ

Ожидания и реальность

Любая управленческая и производственная деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами.

И хотя в каждом определенном случае причина жалобы, конфликта совершенно конкретная, своя, при анализе обнаруживается, что все они имеют общую основу: фактическое положение дел входит в противоречие с ожиданием людей, которые и становятся в ряды конфликтующих.

Легко ли быть руководителем

Плачевное состояние экономики, множество просчетов и ошибок руководства подорвали престиж руководителей.

В некоторых трудовых коллективах упала дисциплина, ухудшилось отношение к труду. Многие знают свои права, но забыли о своих обязанностях.

Все это привело к тому, что в нашей стране никогда еще не было так трудно быть руководителем, как теперь.

Во что обходятся конфликты

Разрушительная сила конфликтов такова, что организации, где не уделяют должного внимания своевременному их разрешению, оказываются полностью парализованными и никакая комиссия не в состоянии найти пути к ликвидации конфликта, к восстановлению работоспособности пораженной конфликтом организации.

Массовый характер, буквально эпидемии трудовых конфликтов приводят к огромным потерям. А ведь надо учесть и разрушительное влияние конфликтов на здоровье их участников.

Не только наша проблема

Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге "Введение в науку управления" пишет: "Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта".

Так же определенно высказался и Генри Форд (младший): "Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений".

Обучение руководителей

У нас конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой. На наш взгляд, это происходит и потому, что наших руководителей и специалистов нигде не учат основам искусства общения (в том числе - с подчиненными), социальной психологии, методам разрешения конфликтов.

В большинстве крупных американских, европейских, японских фирм каждый руководитель, специалист ежегодно проходит 2-3-недельную переподготовку, причем значительное внимание уделяется тренингу общения и разрешения конфликтов. Во Франции, в частности, действует закон, по которому любое предприятие должно тратить не менее 1,2% прибыли на обучение персонала.

Не получив соответствующей подготовки, руководитель у нас вынужден действовать методом проб и ошибок. Правда, страдает при этом не только (а чаще и не столько) руководитель, но и подчиненные, а также дело, за которое отвечает этот руководитель.

Конфликты и информация

Одним из проявлений недоверия подчиненных по отношению к администрации является сокрытие ими информации от руководителя. Руководитель, как правило, последним узнает о намерении одного из подчиненных уволиться, как и о других событиях в жизни коллектива.

Исследования показали, что до 80% информации о подчиненных руководитель получает в виде жалоб и во время конфликтов.

КЛАССИФИКАЦИЯ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

По направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные, смешанные.

К горизонтальным относятся такие конфликты, в которых не участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении. К вертикальным - те, в которых участвуют лица, находящиеся один у другого в подчинении. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т.е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% их числа. Они наиболее нежелательны для руководителя, ведь руководитель, участвуя в этом конфликте, "связан по рукам и ногам". Ибо каждое действие и распоряжение в данном случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется, как правило, домыслами, преимущественно негативного свойства. Тем самым конфликт углубляется.

Ясно, что чрезвычайно трудно работать в таких условиях, когда каждое распоряжение может вести к углублению конфликта.

Уже из этого предварительного рассмотрения понятны некоторые установки руководителя: наибольшую осторожность проявлять по отношению к вертикальным конфликтам (стараться погасить их в зародыше).

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). Первые приносят пользу делу, вторые - вред. От первых уходить нельзя, от вторых - необходимо.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые (как следует из названия) - субъективными.

По сфере разрешения конфликтов можно их подразделять на те, что разрешаются в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно-эмоциональной сфере.

Взаимосвязи

Конструктивные конфликты имеют объективные причины. Деструктивные конфликты своими причинами могут иметь как объективные, так и субъективные факторы.

Разрешаться конструктивные конфликты должны как в деловой, так и в личностно-эмоциональной сфере. Дело в том, что конструктивный конфликт, порожденный объективными причинами, в процессе его разрешения (что весьма длительно по времени) вызывает напряженные отношения между участниками этого конфликта. Поэтому полное разрешение конфликта должно означать как реакцию на объективные причины, так и устранение возникающих личных неприязненных отношений.

Схема взаимосвязей

Указанные взаимосвязи между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения наглядно отображаются в следующей схеме:

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Знать, чтобы предвидеть

В школе верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбившейся лошади. Ибо специалист знает, что под хорошим наездником лошадь не встанет на дыбы. Так же и в руководстве людьми. Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, разрешает их в зародыше.

Поэтому управление конфликтами начинается с их предвидения. А чтобы предвидеть, необходимо знать причины, наиболее часто приводящие к конфликтным ситуациям.

Причины, приводящие к конструктивным конфликтам

Обычно это недостатки в организации производства и управления. Перечислим те из них, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

* недовольство оплатой труда;

* неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, загазованность, вибрация, шум, сквозняки, дискомфортная температура на рабочем месте и т.п.);

* недостатки в организации труда;

* несоответствие прав и обязанностей;

* неритмичность работы (простои, вынужденные отпуска, штурмовщина);

* неудобный график работы;

* упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);

* необеспеченность заданий ресурсами (в частности, перебои в обеспечении сырьем, материалами, комплектующими);

* отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции (т.е. забвение такого принципа управления: "Управлять предпочтительнее с помощью инструкций, а не приказов");

* низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;

* конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры. Например, начальники цехов могут получать ежедневно по 15-20 указаний или требований от различных служб (дирекции, производственно-диспетчерского, планово-экономического отделов, главных специалистов, отдела труда и заработной платы, бухгалтерии и т.д.). Выполнить все эти требования бывает физически невозможно, неисполнение же указаний приводит к конфликтам;

* противоречивые отношения или цели технологических и экономических служб (например, служб, отвечающих за количественные показатели, за выполнение плана, и служб, отвечающих за качество, - отдела технического контроля и др.).

Значение конструктивных конфликтов

Положительное разрешение конструктивного конфликта - это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти - объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение этих причин означает совершенствование производства и управления.

Поэтому положительное разрешение конструктивных конфликтов идет на пользу делу. Именно поэтому они и считаются созидательными.

Следовательно, руководитель не должен уходить от этих конфликтов, а постоянно работать над их разрешением, заниматься устранением причин, приводящих к таким конфликтам.

Попытка же уйти от решения этих проблем приводит к их углублению, к падению авторитета руководителя, возникновению отчуждения между ним и подчиненными, к ухудшению обстановки в коллективе, к конфликтам, кадровым потерям.

Деструктивные конфликты

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся:

* неправильные действия руководителя;

* неправильные действия подчиненных;

* неправильные действия и руководителя и подчиненных.

Чаще всего деструктивные конфликты возникают при неправильных действиях и подчиненных и руководителя.

Так уж устроены многие из нас, что прежде всего ошибки видим у других, а не у себя. Но руководитель является тем, кому по должности положено помогать подчиненным исправлять их ошибки. Поэтому мы здесь остановимся именно на ошибочных действиях руководителей. Кому больше дано, с того больше и спрашивается.

ОШИБОЧНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

К сожалению, их достаточно много. Можно выделить три направления:

* нарушение служебной этики:

* нарушение трудового законодательства:

* несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушения служебной этики

Сюда относятся:

а) проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;

б) невыполнение обещаний;

в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;

г) зажим критики;

д) ущемление прав подчиненных;

е) злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);

ж) поручение исполнителю "через голову" непосредственного руководителя;

з) утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации);

и) критика, принижающая достоинство человека;

к) сознательное провоцирование конфликта между подчиненными - управление по принципу "разделяй и властвуй".

Прокомментируем некоторые из перечисленных факторов.

Проявления неуважительного отношения к подчиненному весьма многообразны. Приведем несколько из них.

Не ценить время сотрудника. Например, заставлять его "ловить" себя или подолгу ожидать;

разговаривать с посетителем не отрываясь от бумаг;

не предлагать посетителю сесть...

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики идут рука об руку. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления производством трудно переоценить: "Опереться можно только на то, что сопротивляется".

Каждый специалист ценен своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: "Если двое специалистов во всем согласны, то один из них - лишний!"

К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и вышучивание подчиненного, насмешки. Ведь подчиненный может просто побояться ответить так, как он ответил бы, не будь "шутник" его начальником.

В случае предстоящей реорганизации или сокращения штатов руководство нередко всячески оттягивает неприятный момент принятия решения и его оглашение, чтобы не "травмировать раньше времени". Однако отсутствие информации по таким важнейшим вопросам ведет к возникновению слухов, как правило, более неприятных, чем скрываемые решения. (Закономерность здесь такая: чем хуже слух, тем стремительнее он распространяется.) В результате создается нервозная обстановка, в которой всякий, самый незначительный инцидент, чреват конфликтом.

В ситуации реорганизации, сокращения штатов администрации:

1) не следует тянуть с принятием решения;

2) информировать на общих собраниях или через многотиражку о принятом решении;

3) если решение отдельных вопросов затягивается, то обнародовать то, что уже решено; тогда подавляющее большинство (как это обычно бывает) успокоится, что они не пострадают.

Нарушения трудового законодательства

Речь идет о нарушениях как духа, так и буквы законодательства о труде и о попытке действовать самовластно, не считаясь с законами.

Происходит это от правового нигилизма руководителей. В результате суды восстанавливают на работе более чем в половине случаев уволенных работников, обжаловавших решение об увольнении. Хотя, как было установлено на одном из семинаров председателей народных судов Республики Беларусь, в большинстве случаев данные свидетельствуют о том, что работник давно уже был "достоин" быть уволенным, и администрацию можно понять. Однако несоблюдение формальностей заставляет суд признать решение администрации об увольнении незаконным.

Можно представить, в каком положении оказываются руководители, вынужденные восстановить на работе негодного работника, да еще и компенсировать ему зарплату. И каким героем чувствует себя этот горе-работник в коллективе.

Жизнь показывает, что шутки с законом плохи, и руководителю лучше изучить трудовое законодательство, чем попадать в неприятные положения.

Несправедливая оценка подчиненных

Проявления этого весьма разнообразны. Приведем некоторые из наиболее часто встречающихся:

* Ошибки в применении поощрений и наказаний.

Такие ошибки обычны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний. Во многих организациях у нас отдается предпочтение наказаниям перед поощрениями. И это несмотря на то, что достоверно установлено: поощрения действуют значительно более эффективно, чем наказания. Ибо потребность в поощрении - одна из важнейших потребностей человека.

* Недостатки в распределении работ между исполнителями.

Известно, что существуют работы выгодные и невыгодные. Когда выгодные работы попадают всегда к одним и тем же работникам, а невыгодные - к другим, то это предопределяет и неравное вознаграждение, что вызывает естественное недовольство.

* Установление оклада, нарушающего баланс "вклад-оклад".

Если вклад в работу меньше, а оклад больше, чем у других работников, то конфликтная ситуация неизбежна. Часто бывает, когда новому работнику устанавливают более высокий оклад, чем был у его предшественника. Если новичок с первых шагов не покажет, что он на голову выше предшественника в своем деле, то и он, и "выбивший" ему повышенный оклад руководитель почувствуют негативное отношение к себе со стороны коллектива. Такая же ситуация возникает, когда превышение оклада над остальными "выбил" себе кто-то из сотрудников, ничем не выделяющийся в работе.

* Приглашение работника "со стороны", когда на должность есть претендент "из своих".

Вообще в приглашении руководителей со стороны есть свои плюсы и минусы. Плюсом может явиться привнесение ими новых идей, расширение арсенала применяемых методов. Это как бы свежая кровь в организме предприятия, препятствующая "заболачиванию".

Минусом же является неуверенность своих работников, уменьшение шансов на продвижение. Ведь прецеденты с приглашениями подсказывают каждому, что он может до пенсии просидеть на нынешней должности. Наиболее активные заявят о несправедливости к себе, либо задумаются о переходе в другую организацию, либо будут конфликтовать.

Таким образом, приглашение со стороны должно иметь веские основания и, в частности, накладывает на приглашенного обязанность привнести существенно новое в работу.

* Руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного.

Имеется в виду, что руководитель не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается снизить его авторитет в глазах окружающих.

Поскольку и действия подчиненного, и оценка их руководителем происходят на глазах коллектива, то несправедливость этих оценок является секретом полишинеля. Такие поступки руководителя прежде всего принижают авторитет его самого. А если авторитетный подчиненный "примет вызов" руководителя, возникнет конфликт, то нет сомнения, на чьей стороне будут симпатии подчиненных.

* Неконкретная критика группы подчиненных.

Такая критика безадресна, так как каждый может счесть, что уж к нему-то она не относится. Следовательно, заряд пройдет мимо цели. В то же время возникает противопоставление руководителя подчиненным, что сплачивает их против обвинителя. При этом обвиняемые дружно объявляют себя потерпевшими.

Весьма часто огульная критика имеет место при первой встрече с коллективом вновь назначенного руководителя, особенно если он направлен "для укрепления" плохо работавшего подразделения.

"Работать так, как вы работали до сегодняшнего дня, вы больше не будете" - вот категоричное приглашение к конфликту, который может тянуться годами. Выступивший допустил еще одну ошибку, кроме уже названных: он снял вину предшественника и полностью переложил ее на коллектив. Такая позиция свидетельствует, что и впредь виноватых будут искать только среди подчиненных. Тем самым и чувство самосохранения подтолкнет коллектив объединиться против руководителя.

* Нечеткая формулировка.

Она приведет в итоге к несправедливой оценке работы подчиненного. Ведь независимо от его старания дальнейшее недопонимание предопределено. А результат - взаимное раздражение.

Именно из-за нечеткости заданий нашли широкое распространение утверждения подчиненных о руководителях, "которые не знают, чего хотят", и встречные претензии руководителей по поводу "бестолковости" подчиненных.

* Отсутствие информации.

Оно нервирует, порождает слухи, одни хуже других. Во многих случаях руководители скрывают неблагоприятную информацию (например, о предстоящем сокращении штатов), чтобы не нервировать людей понапрасну или раньше времени. Эффект же от сокрытия бывает противоположным.

* Недооценка убеждения как средства управления человеком.

К сожалению, практическим приемам убеждения у нас нигде не учат. 14 наиболее важных приемов убеждения приведены, в частности, в книге автора "Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера)".

* Психологическая несовместимость.

Как часто в действительности приходится слышать слова: "Мы с ним не совместимы". Однако на самом деле психологическая несовместимость бывает значительно реже, чем о том говорится.

Чаще всего этими словами прикрываются такие чувства, в которых не только посторонним, но и самому себе признаться стыдно. Например, элементарная зависть рождает постоянную неприязнь. Зависть служит источником огромного числа конфликтов, в том числе и на работе.

Случаи же действительно психологической несовместимости сравнительно редки. Они могут быть установлены только специализированными тестами на совместимость/несовместимость.

Какие факторы работы руководителя могут вызвать зависть? Это обладание властью, более высокий социальный статус, большая зарплата, комфортные условия труда (кабинет, личный телефон, секретарь, помощники), большая свобода действий и передвижений, лучшая информированность. (При этом забывается о том, что все это "компенсируется" стрессовым характером работы, большей ответственностью, более длительной рабочей неделей и т.п.)

О вызывающих зависть факторах руководитель должен помнить и не подчеркивать своего привилегированного положения, быть более демократичным. И уж вовсе должно быть исключено из обихода хвастовство, зазнайство и прочие проявления позиции превосходства.

ДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Четыре вопроса

Как в известной телевикторине "Что? Где? Когда?", нужно ответить на вопросы:

Что делать?

Где находятся истинные причины конфликта?

Когда приступать к действиям?

Как вести себя?

Когда приступать к действиям?

Начнем с этого вопроса. Он касается в большей степени "горизонтальных" конфликтов, в которых руководитель не участвует.

Исследования показывают, что некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, боясь либо быть втянутыми в конфликт, либо эскалации конфликта, и надеясь, что все как-нибудь само собой разрешится.

Бывают ситуации, когда в самом деле третий - лишний. Но даже в этом случае руководитель, узнав о конфликте, может помочь восстановлению нормальных отношений уже тем, что создаст условия для примирения. Например, даст конфликтующим такие поручения (командировки), что они какое-то время не будут видеться друг с другом.

Спорящие успокоятся, одумаются, конфликт угаснет.

Схема эскалации конфликта

Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится...

Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт и пожар страшны своим разрастанием.

Эти же два признака роднят конфликт и болезнь. Эскалация конфликта происходит по схеме:

Общеколлективный конфликт

Межгрупповой конфликт

Межличностный конфликт

Подобная эскалация объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, вербует себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя.

При разрастании (эскалации) конфликта дело запутывается. Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают как снежный ком.

Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта.

Тем более, что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Первый этап разрешения конфликта:
определить, где его истинные причины

Он состоит в том, чтобы установить истинную (часто тщательно скрываемую или неосознаваемую) причину конфликта.

Например, заботой о деле, принципиальностью часто маскируют корыстные интересы, задетое самолюбие, обиды (в том числе и давние), желание избавиться от неугодного и занять его место.

Эта маскировка нужна потому, что никто не хочет выглядеть склочником - ведь окружающие дорожат спокойной атмосферой в коллективе. Подмена мотивов может происходить вначале для "внешнего употребления", для объяснения своей позиции окружающим, но затем и самому инициатору конфликта верить в это оказывается более приятным.

Здесь срабатывает психологический механизм самозащиты, как и вообще в случаях неблаговидных поступков: кроме истинной - неблагородной причины придумывается некая благородная "причина", якобы двигающая человеком.

Таким образом, первая задача руководителя - отыскать, где спрятано зерно конфликта - является весьма непростой.

Несколько облегчает эту задачу такой подход: попытаться проанализировать всевозможные причины, рассматривая отдельно конструктивные составляющие, с одной стороны, и личностно-эмоциональные - с другой.

Помогает обнаружению скрытых участников конфликта ответ на вопрос: кому выгодно? (вопрос всех сыщиков).

Внешним признаком вовлеченности человека в личностно-эмоциональный, деструктивный конфликт является его поведение, проявляющееся в излишнем многословии, взволнованности речи, нежелании слушать встречные доводы.

В случае конструктивного конфликта участники сдержаннее в проявлении эмоций, больше значения придается логике, фактам, аргументам.

Поэтому излишней горячностью участника в конструктивном конфликте может служить указание на то, что конструктивная составляющая для него является, возможно, лишь ширмой для достижения своих личных интересов.

Продолжая сравнение с болезнью, можно сказать, что так же, как невозможно правильное лечение без постановки точного диагноза, так невозможно и эффективное разрешение конфликта без знания действительных причин, к нему приведших.

Ситуация

В качестве иллюстрации приведем такой пример из практики. Опытные рабочие стали отказываться заниматься наставничеством. Руководство обвинило их в рваческих настроениях, в нежелании создавать себе конкурентов, в намерении закрепить свое исключительное положение.

Однако в действительности оказалось, что у рабочих были на то другие причины: поступление необходимых комплектующих деталей было неритмично, и рабочие постоянно находились на грани их нехватки. Поэтому они считали, что сначала нужно обеспечить поступление комплектующих, а потом увеличивать количество мест. Когда вопрос с комплектующими был решен, наставничество перестало быть проблемой.

Первоначальная версия была выгодна лицам, ответственным за обеспечение рабочих мест всем необходимым, ибо уводила их от ответственности. Но одновременно уводила и от разрешения конфликта, способствовала его запутыванию, обрастанию новыми конфликтами.

Конфликтная ситуация была в неудовлетворенности рабочих плохим обеспечением их комплектующими деталями. Отказ от наставничества есть лишь проявление, имевшее место в конфликтной ситуации с нехваткой комплектующих. Инцидентом может быть любое неосторожно сказанное руководителем слово, любой иной повод.

К сожалению, многие наши руководители подходят к разрешению конфликтов поверхностно, не решаясь (или не догадываясь) заглянуть в глубь явления, понять его причины. Это мастера улаживания инцидента, умиротворения спорящих.

Поскольку при этом остаются неустраненными причины конфликтов, последние возникают снова и снова, порожденные одной и той же неустраненной конфликтной ситуацией.

Что делать?

Конкретные действия руководителя в конфликте зависят, во-первых, от того, видит ли он свою вину. Это, вероятно, самый сложный момент, не поддаться соблазну искать ошибки прежде всего у других, оберегая от критики себя. Дальнейшее зависит от того, какой цели добиваются инициаторы конфликта - ближней или дальней.

Если это достижение ближней цели, то чаще всего необходимо некоторое практическое действие: принять или отменить решение (если это возможно), извиниться, если есть вина, предпринять конкретные шаги. Оценить положение и принять решение в этом случае сравнительно нетрудно.

Сложность здесь состоит в том, что в случае, когда реальных шагов по удовлетворению претензий сделать невозможно, требуется убедить в вынужденности вашего отказа.

Цель инициатора конфликта может быть отдаленной. Достижение ее не может быть осуществлено немедленно, поскольку нужно длительное время для реализации принятых решений: реорганизовать работу подразделения, улучшить условия труда и отдыха, отступить от привычных порядков и сложившихся структур и т.д.

Такого рода преобразования требуют многих последовательных шагов. Но самое главное, чтобы первый шаг был сделан без промедления: он покажет инициаторам конфликта, что "лед тронулся". Бездействие же руководства, даже сдабриваемое обещаниями, способно лишь раздражать людей.

В случае, когда руководитель добивается изменения отношения подчиненного к своим обязанностям, то решающее звено в этом конфликте - убедить его, что это не прихоть руководителя, а настоятельная необходимость, с которой нужно считаться.

Есть еще одна разновидность конфликтов, выражающаяся в негативной эмоциональной реакции на происшедшее.

Когда ничего уже изменить нельзя, конфликты такого рода не имеют смысла. Но пострадавший внутренне никак не может с этим примириться и постоянно возвращается к этому событию, создавая напряженность в отношениях с окружающими.

Руководителю в таких случаях необходимо учитывать состояние человека, проявлять сочувствие к нему, ибо только на эмоциональном уровне можно исчерпать такого рода конфликты.

Нередко возникают конфликты, в основе которых - мнимые противоречия. Такое случается в основном из-за какого-либо небольшого инцидента или реплики руководителя в адрес "не вовремя подвернувшегося под руку" подчиненного.

Разрешение ситуации достигается откровенной беседой и проявлением доброжелательного отношения к подчиненному.

Как вести себя

В общении с конфликтующими соблюдайте следующие правила:

* проявляйте выдержку; учитывая, что в конфликтах "прорывается" наболевшее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его;

* выслушивайте обращающихся к Вам, дайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, "поплакаться";

* не спешите с выводами и обещаниями, не "рубите с плеча"; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры.

* не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации снизу - вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Искусство руководить

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить.

Именно в этом и состоит искусство руководить - предвидеть конфликты, разрешать их в зародыше.

Отношение к конфликтам

К конфликтам разной природы отношение руководителя должно быть неодинаковым.

Касательно деструктивных конфликтов, порожденных неумелыми взаимоотношениями, естественна установка на то, что их должно быть как можно меньше.

Там, где без конфликта не решить наболевшие вопросы, руководитель не должен "прятаться" от него.

Рекомендуемые меры

Мероприятия по профилактике конфликтов следуют из обсужденных выше причин возникновения конфликтов. Рассмотрим эти меры детально.

1. Постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников.

Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность (ненавязчиво) информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложные и не все зависит от непосредственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

Работа над перечисленными выше вопросами относится к числу важнейших постоянных обязанностей любого руководителя.

2. Строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства.

3. Соблюдение служебной этики.

Помните, что:

* Управление людьми начинается с управления собой.

* Не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения - это уже предконфликтная ситуация.

* Ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость.

* Изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход - вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

* Утаивание информации создает напряженность во взаимоотношениях.

4. Учет ожиданий подчиненных.

Подчиненные ожидают от руководителя:

* знания дела;

* умения наладить работу;

* видения перспективы;

* хорошего заработка;

* вежливого отношения к себе;

* уважения.

Именно в таком порядке чаще всего называют желаемые качества руководителя работники-мужчины.

Работницы называют те же качества, но на первое место ставят вежливое отношение к себе. Работница переживает, если в ней не видят женщину, то есть существо, нуждающееся в поддержке, - таково уж свойство женской натуры. Женщины острее, чем мужчины, реагируют на поощрения и наказания.

С ростом образовательного и культурного уровня работников возрастает ожидание более демократичного стиля руководства.

Все это нелишне помнить руководителю, желающему избежать трудностей управления людьми, снизить конфликтность делового общения.

РУКОВОДИТЕЛЬ И КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Первые пять типов конфликтных личностей при всех отличиях имеют и нечто общее.

Это болезненное честолюбие и привычка не отказываться от своих желаний. Для "демонстративных", "ригидных", "неуправляемых" и "сверхточных" личностей конфликтность, скорее, их беда, нежели вина. Таков психологический склад этих людей. Большинство из них страдает различными комплексами, в особенности комплексом неполноценности.

Зная об этом, руководитель не всегда "поднимает перчатку" вызова на конфликт, бросаемую со стороны таких личностей. Бывает, что подчиненный в возбужденном состоянии надерзил руководителю, хлопнул дверью, а руководитель махнул рукой на него: "А, что с него взять - больной человек!".

Сам же руководитель не должен быть конфликтной личностью. Недопустимо использовать свое начальственное положение для снятия внутреннего напряжения, изживания комплекса неполноценности, удовлетворения болезненного самолюбия.

Дэна Д.
Преодоление разногласий.
СПб., 1994, с. 19-29.

ПОЧЕМУ МЫ ВРЕДИМ САМИМ СЕБЕ

В конфликтах типа выигрыш-проигрыш я причиняю себе такой же вред, как и Другому. Почему так сложно вовлечь Другого во взаимовыгодные* отношения? (* Слово "взаимовыгодный" лучше, чем общепринятый термин "выигрыш-выигрыш", так как выигрыш подразумевает конкуренцию. Если один выигрывает, то другой проигрывает. Цель этой книги показать, что оба участника могут извлечь пользу, не проигрывая и не побеждая Другого.)

Несколько основных препятствий ухудшают нашу способность преодолевать разногласия в длительных взаимозависимых отношениях дома и на работе. Эти препятствия делятся на две категории: "Ложные рефлексы" и "Иллюзии". Вместе взятые, они в значительной степени объясняют свойственную людям странную привычку вредить самим себе, упорствовать в борьбе за выигрыш, которая наносит вред их интересам. Кажется, мы не способны найти лучший способ взамен того, который умножает число уже имевших место конфликтов, что может только препятствовать преодолению разногласий.

ЛОЖНЫЕ РЕФЛЕКСЫ

Какими мы были

Нам трудно избавиться от того наследия, которое мы получили в процессе эволюции. В древнейшие времена, когда число совместно живущих людей не превышало нескольких десятков, когда еще не были изобретены организации и рабочие места, когда не были выработаны общечеловеческие гуманистические ценности, наши рефлексы отлично нам служили. В те времена было удобно полагать, что:

1) лучшим способом избежать опасности является бегство, которое избавляет нас от присутствия угрозы;

2) если побег невозможен, то лучший способ самозащиты от опасности ответить на силу силой в надежде уничтожить Другого.

Эти автоматизированные действия известны как инстинкт "борьбы или бегства".

Эти рефлексы хорошо служили нашим доисторическим предкам. Степень их развития определяла, насколько успешно человек сохранял свою жизнь и передавал свои генетические черты потомкам. Другими словами, подобный механизм реагирования на опасность постепенно стал инстинктом, частью нашего организма. Мы являемся потомками тех, кто выжил, то есть результатом естественного отбора, который благоприятствовал людям, обладавшим тем, что в современной жизни является "Ложными рефлексами".

Времена изменились

Почему эти рефлексы стали ложными сегодня, если они были хороши в прошлом? Многое изменилось. Сегодня опасность со стороны наших сотрудников, супругов, друзей это очень редко физическая опасность. Избегание (бегство) дорого стоит, поскольку наши отношения с другими обычно длительны. Завтра мы должны снова идти на работу и трудиться вместе с теми же самыми людьми, а затем возвращаться домой к тому же самому супругу. Разрыв этих отношений был бы слишком радикальной мерой разрешения конфликта.

Другой рефлекс - использование силы для победы над оппонентом (борьба) нисколько не лучше первого. Физическое насилие как средство общения с людьми, взгляды которых отличаются от наших, неприемлемо в современных условиях. Угрозы, запугивание, принуждение могут привести к успеху лишь ненадолго. Но подобная тактика может стать основанием для будущей мести. Использование силы плохой метод устранения разногласий в длительных взаимозависимых отношениях, которые возникают дома и на работе.

Однако наш организм не знает, что условия жизни изменились с тех пор, как мы жили в пещерах. Наш генетический код, в том числе и гены, которые контролируют механизмы поведения, практически не отличается от того, который был у неандертальцев. Наши рефлексы, унаследованные от далеких предков, вынуждают нас действовать так, как будто мы столкнулись с

тигром на равнине древнего континента Пангея. Мы до сих пор невольно предполагаем, что каждый конфликт это схватка, в которой выиграть может только один из нас, а другой непременно должен проиграть. Мы рефлекторно отвечаем на угрозу, избегая взаимодействия. Если же побег невозможен, мы мобилизуем все наши ресурсы, чтобы заставить Другого подчиниться или уступить. Такая реакция неосознанна и является универсальной. Каждый нормальный человек реагирует таким образом.

Современные формы

Естественно, мы больше не сражаемся с помощью копий, не спасаемся бегством в лес. Мы используем современные формы древних побуждений. Физическое нападение уступило место такой тактике как, например, сокращение фондов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов. Физическое бегство уступило место попыткам уклониться от встречи, не отвечать на телефонные звонки, увлечению телевизором.

Взяв на вооружение языковые средства выражения чувств, мы освоили такой странный гибрид борьбы и бегства как "пассивная агрессия". Наиболее распространенные способы "пассивной агрессии" включают неодобрительные замечания в адрес Другого за его спиной, игнорирование его планов и поиск различных отговорок, оправдывающих отсутствие реакции на просьбы. Владение языком дает нам возможность нанести вред Другому, скрывая свои агрессивные мотивы.

Выраженные в современной форме, наши древние побуждения до сих пор с нами. Ложные рефлексы - это единственные средства разрешения конфликтов, которые подсказывают нам инстинкты:

Уход от общения ("бегство"), попытка прервать взаимоотношения;

Силовые игры ("борьба"), попытка победить Другого.

ИЛЛЮЗИИ

Иллюзии - это искаженное восприятие, которое не передает правдивой информации о "внешнем мире", то есть, по определению философов, обо всем, что находится за пределами телесной оболочки. Наше поведение основывается на предположении о том, что наши восприятия точны. Если человек уверен, что он инопланетянин с Юпитера, которого преследует ЦРУ, то он ведет себя разумно в соответствии с этим представлением. Восприятие это процесс такой интерпретации внешнего мира, которая позволяет нам действовать в нем.

Чья правда истинна?

Восприятия становятся иллюзиями, когда кто-то посторонний считает, что они неправильно отражают реальность. В случае, если "кто-то посторонний" это окружающее общество, мы часто говорим о "душевной болезни". Когда "кто-то посторонний" это наш сотрудник или супруг, мы называем проблему "конфликтом". Большая часть людей считает правило большинства критерием того, чем на самом деле является внешняя реальность. Это правило заключается в следующем: "Если большинство утверждает, что нечто является правдой, значит это на самом деле правда". Однако, этот путь восприятия реальности вовсе не является совершенным. Большинство европейцев верили, что Земля плоская, пока исследователи в XV веке не обнаружили, что мы можем добраться до Востока, отплыв на Запад.

В типичных конфликтах между людьми есть только два варианта правды - ваша и моя. И часто совершенно неясно, чей вариант более правилен. Привлечение себе в союзники правила большинства ("все согласны со мной, спроси любого") редко убеждают Другого признать правильность нашей позиции. Упорство в конфликте не только позволяет нам достичь нашей цели насолить Другому, оно также ущемляет и наши собственные интересы. Нанося ущерб своим интересам, мы разрушаем сами себя.

Иллюзии универсальны, они бывают у всех. Поэтому мы не можем утверждать, что они являются результатом наличия психологических проблем у Другого. Они нормальны как часть нашего биологического наследственного механизма. Просто мы так устроены.

Три вида иллюзий наиболее ярко показывают, как мы вредим сами себе в условиях межличностного конфликта:

Иллюзия "Выигрыша-Проигрыша".

Иллюзия "Плохого человека".

Иллюзия "Камня преткновения".

Иллюзия Выигрыша-Проигрыша

Наши потребности абсолютно несовместимы, только один из нас может победить.

Некоторые авторы призывают нас признать тот факт, что конфликт обеспечивает прекрасную возможность для творческого решения проблем, для сотрудничества и личностного роста. Моей профессией является разрешение конфликтов, и меня считают экспертом в этой области. Но должен признаться вам, что лично мне бывает трудно похвастаться этими добродетелями, когда я вовлечен в конфликт. В первый момент я реагирую на большинство конфликтов, как на ситуации выигрыша или проигрыша. Мой Другой и я отстаиваем различные позиции, и я считаю, что несовместимость наших требований означает, что результат неизбежно принесет преимущества одному из нас. Я чувствую, что только один из нас может быть правым, только один может получить то, что он хочет, а другой должен потерять. И лишь ценой огромных усилий я могу представить себе, что ни один из нас не должен потерять, что следует искать взаимовыгодное решение. До этого момента я просто не считал такой исход возможным. Иллюзия заключается в том, что результат, при котором один выигрывает, а другой проигрывает, воспринимается как неизбежный, хотя на самом деле часто существует альтернатива взаимовыгодного решения.

Не думаю, что в своей странной слепоте я уникален. Я также не верю, что преодоление иллюзии Выигрыша-Проигрыша - легкое дело. Боюсь, что ясное видение взаимовыгодного решения недоступно большинству из нас. Я также уверен, что намерение обучить население земного шара видеть возможность такого решения в межличностных конфликтах тщетно.

Но не все уж так мрачно. Возможно, иллюзия Выигрыша-Проигрыша будет постоянно ослеплять нас в наших повседневных попытках преодолеть разногласия с другими. Однако к счастью, успешное использование 4-шагового Метода для улучшения взаимоотношений не требует, чтобы вы или ваш Другой были способны избежать этого обмана восприятия.

Иллюзия Плохого человека

Наш конфликт это прямой результат твоей некомпетентности, грубости, глупости или других недостатков; он может быть разрешен только в том случае, если ты их признаешь и исправишь.

Если разногласия преодолеваются с трудом, то есть с помощью Ложных рефлексов, определенное отношение к Другому со временем крепнет и кажется абсолютно неоспоримым. Мы начинаем думать, что он чем-то плох, аморален, развращен, зол. В моменты наибольшего великодушия мы можем допустить, что поведение Другого свидетельствует о его сумасшествии и волнуемся, полагая, что он не полностью отвечает за свои поступки. Считая конфликт прямым следствием личных недостатков Другого, мы снимаем с себя ответственность за свой вклад в создание проблемы. Мы успокаиваем себя, считая, что виноват другой человек, а мы лишь невинная и несчастная жертва.

Улица с двусторонним движением

Отметим забавную особенность иллюзии Плохого человека: она почти всегда носит обоюдный характер. Каждый участник конфликта уверен, что другой обладает полным ассортиментом личных недостатков. Обоюдность этой иллюзии свидетельствует о том, что предположения о сумасшествии или извращенности одного из участников конфликта вовсе не обязательно истинны. Уверенность в том, что источник нашего конфликта заключается в отрицательных качествах Другого, является искажением реальности. Причиной служит его отличие от нас, а не испорченность.

Даже если мы настаиваем на том, что Другой плох, все равно это оценочное суждение не ведет к разрешению проблемы. Так как он, вероятно, уверен в обратном и так же низко оценивает нас, как и мы его, он не примет наших выводов и не согласится с нашими оценками. Переговоры, основанные на взаимных иллюзиях Плохого человека, ведут в тупик.

В затяжных конфликтах наше враждебное и даже саморазрушительное поведение ведет к тому, что представления о Плохом человеке становятся похожими на правду. В состоянии стресса

мы можем вести себя ненормально и совершать дурные поступки. Таким образом, иллюзия становится пророчеством, которое воплотилось в жизнь.

Но даже в тех случаях, когда мы ведем себя грубо или бессмысленно, мы считаем, что наше "плохое" поведение спровоцировано Другим. Мы настаиваем на том, что подобные действия нетипичны для нас, в то время как истоки поведения Другого лежат в глубинах его личности. Нам слишком трудно рассматривать поведение Другого с пониманием.

Таким образом, Иллюзия Плохого человека есть ложное представление о том, что поведение Другого объясняется испорченностью или болезненностью его натуры. Его поведение не интерпретируется как естественная реакция на конфликт между нами (как это бывает чаще всего). Даже в том случае, когда правильность нашего видения поддерживает правило большинства (например, диагноз психиатра), иллюзия все равно играет свою роль. Она заставляет нас преувеличивать разногласия, считать, что "плохие" формы поведения могут быть оправданы и ситуационно обусловлены. При этом мы все прощаем себе, но не способны ничего простить Другому.

Пример

В 80-е годы Аятолла Хомейни казался многим американцам плохим человеком. При этом считалось, что он поддерживал терроризм и захват заложников, в нарушение международного морского права устанавливал мины в Персидском заливе, а также убивал и преследовал своих сограждан, которые не разделяли его убеждений. Не правда ли, нельзя не согласиться, что Аятолла был или злодеем, или сумасшедшим, или и тем и другим одновременно.

Забавно, что Аятолла называл США не иначе как "Великим Сатаной", источником зла в мире. Американцы, которые верят в демократию, права человека, необходимость действий в рамках закона и Сатана? Как это может быть?

Хотя это и не слишком соответствует нейтральной позиции посредника, я все же подозреваю, что Аятолла Хомейни действовал вполне разумно и приемлемо в рамках своей системы ценностей и представлений о мире. Я подозреваю, что он был способен к жалости и вовсе не был "больным".

Конфликт Иран-США восьмидесятых годов, таким образом, представляет собой обоюдную иллюзию того, что другой является исчадием ада, то есть иллюзию Плохого человека в международном масштабе.

4-шаговый Метод, разработанный для достижения согласия между людьми, а не между странами, конечно, не подходит для решения конфликта Иран-США. Однако похоже, что внешняя политика прекращения контактов (Ухода от общения) с Ираном или иными Другими на Земном шаре препятствует любой возможности разрешения конфликта. Точно так же Ложный рефлекс прекращения отношений достигает того же самого эффекта в конфликтах между людьми.

Неужели иллюзия Плохого человека является фатальным свойством человеческой натуры, которое делает невозможным конструктивное преодоление разногласий? К счастью, использование 4-шагового Метода не требует, чтобы мы или Другие освободились из этой ловушки восприятия.

Иллюзия Камня преткновения

Наши разногласия непримиримы, соглашение невозможно.

Когда у нас возникают разногласия с начальником, женой, сотрудником, а примирение или сотрудничество необходимы для дальнейшего существования, возникают особенно досадные искажения в восприятии действительности. Часто кажется, что различия между нами столь громадны, его характер настолько лишен добродетелей, она такая злая, наши принципы столь несовместимы, что примирение невозможно. "Камни преткновения" абсолютно блокируют дальнейшее развитие. Столкнувшись с безнадежностью подобного тупика, мы вынуждены выбирать между двумя Ложными рефлексами: минимизировать и полностью избежать общения (Уход от общения) или мобилизовать свои ресурсы, чтобы сломить сопротивление Другого (Силовая игра). Трагично, что ограничение всех возможностей этими двумя неэффективными вариантами может повести к эскалации конфликта и даже к разводу, увольнению с работы и т.п.

Почему мы преувеличиваем трудности, фиксируясь на невозможности примирить наши разногласия? Почему мы не видим возможности обойти Камень преткновения? Иногда кажется, что единственно, с чем можно согласиться - это с тем, что соглашение невозможно.

На самом деле почти всегда есть обходной путь. Очень редко глубинные интересы каждого участника действительно противоположны. Даже в тех случаях, когда эти интересы несовместимы, поиски разумного компромисса могут привести каждого участника на путь более эффективный, чем продолжение конфликта.

ВЫЗОВ МИРОТВОРЧЕСТВУ
В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Время от времени мы становимся жертвами собственных инстинктов. Мы действуем в плену иллюзии, что один должен выиграть, а другой проиграть; что проблема будет решена только, если наш упрямый Другой признает свою вину, а в противном случае наши разногласия непримиримы.

В сложившейся ситуации, чтобы не обострять проблему, мы видим единственно возможный вариант действий в Уходе от общения, а если взаимодействие все же необходимо, применяем Силовые игры в отчаянной попытке выиграть или по крайней мере избежать потерь. Но существует альтернативный путь. Он очень прост и эффективен, несмотря на то, что шоры наших инстинктов часто мешают нам увидеть его. Его использование позволяет осуществить удивительные превращения, которые дают возможность урегулировать разногласия без разрыва отношений, без применения силы и без потерь. Это и есть путь в обход Камня преткновения. 4-шаговый Метод поможет вам и вашему другому найти такой путь.

Изменение отношений: Прорыв

В поисках выхода нам, прежде всего, трудно признать возможность того, что взаимовыгодное решение существует. Нам необходимо создать такую атмосферу, чтобы оба участника могли выразить свою заинтересованность в справедливом решении проблемы. Необходимо изменить позицию с "ты против меня" на "мы против проблемы". Справедливый компромисс и взаимные уступки могут быть обсуждены наилучшим образом именно в такой более доверительной атмосфере. Подобное изменение позиции действительно было бы Прорывом.

Как же достичь Прорыва? Структура и содержание 4-шагового Метода предотвращают появление Ложных рефлексов. Изменение позиции происходит в результате возникновения психологического стремления к гармонии, которое используется в Диалоге, происходящем на третьем этапе Метода, а не в результате убеждений или объяснений.

Если изменение позиций произошло, то решение может быть найдено. Если возможно взаимовыгодное решение, его следует искать вместе. В случае, когда такое решение невозможно, в более доверительной атмосфере, созданной 4-шаговым Методом, мы можем более успешно искать компромисс. В любом случае удалось обойти Камень преткновения и проигравший не потребовался.

Хелена КОРНЕЛИУС, Шошана ФЭЙР.
ВЫИГРАТЬ МОЖЕТ КАЖДЫЙ.
М., 1992, с. 13-82.

КОНФЛИКТ

ОЗНАКОМЛЕНИЕ С ПОНЯТИЕМ КОНФЛИКТА

Приходилось ли вам когда-либо яростно хлопнуть дверью, выходя из комнаты? Или быть глубоко задетым чьим-то грубым замечанием? Были у вас когда-нибудь ссоры с матерью? Если вы ответили на любой из этих вопросов утвердительно, вы знакомы с тем, что называется "конфликт".

Желали ли вы когда-либо поступить по-иному? Так или иначе вам приходилось иметь дело с конфликтами на протяжении всей вашей жизни и у вас выработались в этом отношении определенные навыки. Быть может, вам хочется расширить их. Об этом и пойдет речь.

Будучи индивидами с различными потребностями, вкусами, взглядами и ценностями, мы, увы, не можем избежать конфликтов. Все дело в том, как к ним подойти.

Конфликт может разразиться по поводу общей изгороди или общей границы, из-за того, кому мыть посуду или очищать загрязненную природу. Он может быть связан с нашими самыми интимными взаимоотношениями или с мимолетными связями. Если люди относятся нетерпимо к моральным, культурным, религиозным, политическим или иным различиям между ними, конфликт неизбежен, и его последствия зачастую бывают тяжелыми.

Конфликт может также послужить стимулом к переменам и толчком к прогрессу. Хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других.

Давайте сначала посмотрим, что происходит при возникновении конфликта. Что происходит, если конфликт разрешается неправильно или подавляется? Взглянем на следующий перечень последствий:

тревога, развал, уход, отрицание, проволочки, отход, беспомощность, эскалация, смятение, поляризация, одиночество, высокое кровяное давление, низкая производительность, стресс, вялость, усталость, затаенный гнев, болезнь, битая посуда!

А вот что происходит, если конфликт разрешается правильно. Второй перечень:

все идет гладко, ощущение расширения возможностей, покой, веселье, чувство локтя, кипучая энергия, перемены, счастье, рост положительных личных качеств, открытость, эффективность, расширение взаимоотношений, ощущение силы, облегчение, мир, радость общения, расслабление, чувство успеха, крепкое здоровье, спокойный сон.

Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости от того, как мы его разрешим. Он редко бывает застойным - перемены возможны в любое время. Иногда мы можем изменить его курс просто взглянув на него по-другому. Даже ссора может стать источником развлечения! Однако подобное преобразование конфликта есть своего рода искусство, которое требует особых навыков. Мы должны уяснить себе прежде всего, что наши ссоры и разногласия суть часть жизни и что ошибочно пытаться избежать их. Наша жизнь может стать менее тягостной, если мы научимся предвосхищать возможный конфликт и подходить конструктивно к его разрешению.

Разрешение конфликта зависит во многом от уровня нашей бдительности, ибо он предваряется более или менее очевидными сигналами. Назовем их "сигналами конфликта".

СИГНАЛЫ КОНФЛИКТА

Кризис

Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что, судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом.

Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а иногда и на самом деле.

Напряжение

Это еще один очевидный сигнал. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостою, готовому к вспышке от первой искры. Если муж просит у жены передать ему солонку, а она отвечает на это: "Тебе что, не нравится моя стряпня?" - тут мы, вероятно, имеем дело с застарелым конфликтом. Быть может,

муж несколько раз поздно вернулся домой и жена пришла к определенным выводам, не имея достаточно веских на то оснований. Быть может, вся эта история вызвана простым недоразумением, однако в атмосфере напряженности недоразумение может быстро перерасти в конфликт.

Недоразумение

Мы зачастую впадаем в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие искажается.

Инциденты

Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. В вышеприведенном примере о солонке и кажущемся неприятии мужем приготовленного женой обеда напряженное состояние жены и возникшее недоразумение предварялось, возможно, несколькими малозначительными на первый взгляд инцидентами. Возможно, муж пару раз не предупредил ее о позднем возвращении с работы. Она решила не устраивать скандала в тот момент, хотя невнимательность мужа заронила зерно сомнения в ее сознание. Такой сам по себе незначительный инцидент может, будучи неверно воспринятым, привести к эскалации конфликта.

Дискомфорт

Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: "Могу ли я что-то сделать по этому поводу в данный момент?" Вам может прийти в голову какой-то шаг, о котором вы и не подумали бы в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как оставаться начеку.

Если вы научитесь опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, вы можете зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Краткое содержание

Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов - это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта.

ВЫИГРАТЬ/ВЫИГРАТЬ — ОППОНЕНТЫ ИЛИ ПАРТНЕРЫ?

Подход "выиграть/выиграть" не каждому дается легко. Он требует навыков, которых иные из нас, возможно, не получили в детстве.

Как только мы вступаем в конфликт или видим, как он надвигается, мы можем сознательно выбрать наш подход к нему. Однако мы делаем это не всегда, скатываясь к привычной нам цепи реакций. Мы можем считать их естественными, однако многие из этих "естественных" реакций на деле просто привычки, полученные в раннем детстве. Если вы каждый раз реагируете на конфликт сходным образом, значит, вы выработали у себя одну из нескольких "конфликтных привычек".

УХОД

Если вы физически или эмоционально уходите от конфликта (возможно, из опасения конфронтации), вы отнимаете у себя возможность принять участие в дальнейшем развитии ситуации.

Уход от конфликта может быть тем не менее вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает ваших прямых интересов и ваша невовлеченность в него не отражается на его развитии. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенному кризису.

С другой стороны, ваш уход может толкнуть вашего оппонента на преждевременную сдачу позиций, завышение требований или ответный уход вместо принятия участия в совместной

выработке решений. Уход может привести к непомерному росту проблемы за время вашего отсутствия. Избегайте также возможности наказания вашего оппонента своим уходом. Подобная тактика нередко применяется, сознательно или бессознательно, для того, чтобы заставить оппонента изменить его отношение к конфликту.

Все нижеперечисленные действия являются формами ухода. Подумайте о том, что происходит, когда вы не согласны с кем-то, и посмотрите, применима ли к вам какая-либо из этих реакций:

Молчание?

Демонстративное удаление?

Обиженный уход?

Затаенный гнев?

Депрессия?

Игнорирование обидчика?

Едкие замечания по "их" поводу за "их" спиной?

Переход на "чисто деловые отношения"?

Индифферентное отношение?

Полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной?

ПОДАВЛЕНИЕ

Мы отказываемся признать наличие конфликта в том случае, если мы пытаемся поддержать добрые отношения любой ценой. Тем не менее, подавление может быть разумной тактикой, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе, или в том случае, если ваш оппонент не готов пока выслушать вас. Бывают и такие случаи, когда вы можете сохранить добрые отношения, предпочтя такт честности "во что бы то ни стало". Конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения.

Подавление серьезного конфликта означает, что вы не затрагиваете главные спорные вопросы. Если вы храните молчание, ваш оппонент не знает, что происходит в вашей душе. Даже если он и догадывается, что что-то не в порядке, ему трудно узнать, что за этим стоит.

В конфликте...

Делаете ли вы вид, будто все в порядке?

Продолжаете действовать, как будто ничего не произошло?

Миритесь с происходящим, дабы не нарушать покой?

Ругаете себя за вашу раздражительность?

Пользуетесь вашим обаянием для достижения нужной цели?

Молчите, а потом начинаете вынашивать планы мести?

Подавляете все ваши негативные эмоции?

Все эти стратегии отражают различные формы подавления.

ВЫИГРАТЬ/ПРОИГРАТЬ

Предпочтение тактики "выиграть/проиграть" нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения. Она отражает такую форму борьбы за власть, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта тактика оказывается необходимой и в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она несомненно оправданна, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако стратегия "выиграть/проиграть" редко приносит долгосрочные результаты - проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Вот несколько примеров подхода с позиции "выиграть/проиграть". Приходилось ли вам прибегать к ним?

Стремиться доказать, что другой человек не прав?

Дуться, пока они не передумают?

Перекричать их?

Применить физическое насилие?

Не принимать явного отказа?

Требовать безоговорочного послушания?

Перехитрить их?

Призвать на помощь союзников для поддержки?

Требовать, чтобы ваш оппонент согласился с вами ради сохранения отношений?

КОМПРОМИСС

Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился. Это кажется справедливым: "Сколько вам?", "Сколько мне?" Однако такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение и, раз мы не можем увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами - уже достижение.

Недостатки компромисса в том, что одна сторона может, например, раздуть свою позицию, чтобы потом показаться великодушной. Или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть далеко не самым оптимальным исходом переговоров.

В конфликте - можете ли вы...

Поддерживать дружеские отношения?

Искать справедливого исхода?

Делить предмет желаний поровну?

Избегать самовластия и напоминаний о вашем первенстве?

Получить что-то и для себя?

Избегать столкновения в лоб?

Уступать немного ради поддержания отношений?

Уход, подавление, "выиграть/проиграть" и компромисс - четыре наиболее часто встречающиеся "конфликтные привычки". Быть под властью этих привычек - значит потерять гибкость и вызвать к жизни ненужные трудности. Это случается особенно тогда, когда мы пытаемся доказать свою правоту, вместо того чтобы снизить тон, или когда мы делаем вид, что все в порядке, вместо поиска совместного решения. В некоторых случаях уход, подавление, "выиграть/проиграть" и компромисс вполне приемлемы, однако от нас требуются гибкость и умение для полноценного использования этих подходов.

ВЫИГРАТЬ/ВЫИГРАТЬ — КОГДА ВЫИГРЫВАЕТ КАЖДЫЙ

Мы можем добавить еще одну стратегию, пополняющую по-настоящему действенный набор приемов для разрешения конфликтов - стратегию "выиграть/выиграть". Для многих наличие победителя автоматически означает наличие побежденного. Это верно в отношении спортивных состязаний, но не всегда верно в других сферах жизни. Во многих случаях каждый участник может выиграть что-то. Вместо: "Я должен выиграть и поэтому я должен помешать выиграть тебе", - попробуйте: "Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл!" Вместо: "Они больше и сильнее меня, и поэтому я должен либо перехитрить их, либо сдаться", попробуйте: "Не я против них, но я с ними".

Преимущества подхода "выиграть/выиграть" заключаются в том, что вы находите более приемлемое решение и тем самым укрепляете и улучшаете взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, они будут более склонны поддерживать принятое решение. Если вам придется еще иметь дело с этим человеком (и даже если это не так), стоит обойтись с ним порядочно. Вы будете чувствовать себя лучше и захотите повторить ваш опыт!

Что нужно, чтобы сработал подход "выиграть/выиграть"?

Вы на кухне с двумя людьми, и оба они претендуют на единственный апельсин. Как поступить с ним? Разрезать его пополам? Потянуть жребий? Рассудить, кому он нужнее? Когда мы сталкиваемся с проблемой, мы, естественно, ищем выхода - иногда чересчур поспешно.

Подход "выиграть/выиграть" требует, чтобы вы подробнее изучили ситуацию и варианты ее разрешения перед тем как думать об окончательном решении.

Шаг 1. Узнайте, почему они хотят того, чем они хотят.

Давайте вернемся на кухню.

Вы:

- Зачем вам апельсин?

Первый:

- Я хочу пить. Мне нужен сок.

Вы:

- А вам зачем апельсин?

Второй:

- Я хочу испечь пирог. Мне нужна корочка для приправки.

Шаг 2. Быть может, разногласия компенсируют друг друга в каком-то аспекте?

Наш опрос показал, что люди в кухне нуждались в апельсине для разных целей. Это неудивительно. Различия в характере, целях и интересах постоянно создают различия в потребностях: однако вы найдете их только в процессе поиска.

Шаг 3. Каковы варианты решений?

Если один человек хочет сок, а другой - кожуру, ответ прост, так как каждый может взять то, что ему нужно от целого апельсина. Иногда решения по принципу "выиграть/выиграть" даются легко. Но, предположим, дело не так просто, и они оба страдают от жажды. Каковы варианты решений? Поделиться соком - явно компромиссное решение. Объем сока можно увеличить. добавив в него воды и сахару. Можно установить, кто больше пристрастен к апельсиновому соку, и подыскать приемлемую замену для другого и т.д. и т.п.

Шаг 4. Сотрудничество

Вы можете в одиночку проанализировать потребности, найти компенсирующие аспекты разногласий и продумать варианты решений. Однако этот процесс будет гораздо эффективнее, если действовать совместно. Вы покажете этим, что рассматриваете своего оппонента не как противника, а как партнера. Когда вы вместе находите наиболее приемлемое решение, вы по крайней мере сохраняете отношения, или даже их укрепляете. Во всяком случае, сотрудничая, вы достигаете большего, чем если бы ушли, хлопнув дверью, или остались с пустыми руками.

Если вы разрежете апельсин пополам, потому что вам обоим хочется пить, это будет подобно компромиссу или подходу "выиграть/проиграть". Однако если отношения поддерживались или были улучшены, достигнуто нечто большее, чем простой компромисс или исход "выиграть/проиграть". Принцип подхода "выиграть/выиграть" заключается в том, что, даже если нам и не удалось добиться полного удовлетворения нужд, мы тем не менее научились, как можно вести совместный поиск взаимовыгодных решений. И найти их несомненно легче, если мы признаем и будем ценить потребности друг друга.

Вот несколько полезных наметок для поиска решений по принципу "выиграть/выиграть":

Определите потребности всех участников.

Постарайтесь их удовлетворить.

Признайте ценности других, равно как и ваши собственные.

Старайтесь быть объективными, отделяя проблему от личностей.

Ищите творческих и неординарных решений.

Не щадите проблему, щадите людей.

Партнеры, не оппоненты

Подход "выиграть/выиграть" делает из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и в личной жизни. Опасайтесь потерпевшего, если вы привязаны к подходу "выиграть/проиграть". Фирма, эксплуатирующая своих рабочих, может быть подвержена забастовкам. Народ, угнетающий этническое меньшинство, может вызвать восстание. Брак, в котором одна сторона подавляет другую, может прийти к неразрешимым противоречиям или полному разрыву.

Даже в том случае, если обе стороны не испытывают особого доверия друг к другу, подход "выиграть/выиграть" может все-таки сработать. Если есть сомнения в том, что оппонент будет следовать условиям достигнутого соглашения, его можно сделать обоюдным. "Я сделаю для вас это, если вы сделаете для меня то"; "Я отвезу вас на работу, если вы поможете мне мыть машину"; "Я подберу данные для отчета, если вы разберете квитанции".

Стратегия "выиграть/выиграть" - стратегия успеха. Не нужно быть альтруистом, чтобы принять ее. Она всего лишь помогает найти взаимовыгодные решения конфликта.

Приглашение к игре

Полезно начать переход к стратегии "выиграть/выиграть" какой-то разговорной фразой. Что-нибудь вроде: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих" способно перенаправить дискуссию в нужное русло. Мало кто будет возражать против принципа справедливости! Еще одно вступление - "Посмотрим, как мы оба можем получить то, что мы хотим" - показывает, что вы не собираетесь вступать в бой. Если ваш партнер все еще с трудом поддается новому подходу, можно попробовать: "Я пришел сюда, чтобы решить нашу проблему". На это трудно ответить: "А я нет!"

Далее попытайтесь проникнуть в глубь разногласий, задавая такие вопросы, как: "Почему это кажется вам наилучшим решением?"; "Какой реальной потребностью это вызвано?"; "Какие ценности важны для вас в данном случае?" и "Предположим, что мы решили эту проблему?"

Ответы на подобные вопросы оказывают самое драматическое воздействие на содержание дискуссии. Вам необходимо иметь информацию, способствующую совместному решению проблемы. По ходу дела вы также создаете возможности для выражения собственных нужд.

ДИЛЕММЫ ПРИ ПОДХОДЕ "ВЫИГРАТЬ/ВЫИГРАТЬ"

Вы можете сомневаться, что подход "выиграть/выиграть" срабатывает всегда. У нас могут возникнуть подобные возражения:

1. Что делать с другом, который никогда не отвечает услугой на услугу?

Попробуйте сказать ему: "Я хочу, чтобы мы оставались друзьями, но это нелегко мне, поскольку я не чувствую, что ты как-то откликаешься на мои услуги".

2. А как насчет торговли с фирмой, которая, судя по всему, идет к банкротству? Следует ли моей фирме по-прежнему предоставлять ей своевременное обслуживание?

Попробуйте сказать им: "Я понимаю, что вы находитесь в тяжелом финансовом положении в настоящий момент, однако моя фирма не может взять на себя риск неоплаченных счетов. Я должен получать от вас наличные при каждой доставке товаров. Будет ли вам легче платить сразу, если мы сократим размер доставок и сделаем их более частыми?"

3. Предположим, что у вас есть прямые конкуренты в продвижении по службе.

Попробуйте перестать волноваться по поводу соперников и уделите главное внимание собственным усилиям. Конкуренция всегда предоставляет возможность улучшить работу вне зависимости от ее исхода. Получение желанного поста может быть, а может и не быть победой. Подлинная победа состоит в том, что вы максимально приложили свои способности.

4. Что делать, если противник (например, в бизнесе или в спорте) больше, сильнее или способнее?

Попытайтесь поднять уровень своей игры, не тратя энергию на подрыв шансов своего соперника. Следующий рассказ из книги "Дзен в военном искусстве" поясняет этот принцип.

Во время спарринга ученик никак не может побороть своего более опытного соперника. Он применил все известные ему уловки, но каждая из них была сразу встречена контрприемом. По окончании схватки, расстроенный неудачей, он пришел к своему учителю за советом. Учитель, заметив его мрачное состояние, провел на полу мелом линию длиною около двух метров.

"Как можно сделать эту линию короче?" - спросил он. Ученик изучил линию и сделал несколько предложений, включая предложение разбить линию на несколько кусков. Учитель покачал головой и начертил вторую линию, более длинную, чем первая.

"Как теперь выглядит первая линия?"

"Более короткой", - ответил студент.

Учитель кивнул в знак согласия: "Всегда лучше удлинить свою линию - то есть поднять свое искусство, чем пытаться урезать линию своего противника".

5. Предположим, что ваш сын был пойман при попытке украсть автомобиль.

Прежде всего надо попытаться взять его на поруки - в данный момент он нуждается в вашей поддержке больше, чем когда-либо. Выскажите ему свои чувства. Опишите последствия его поступка и то, как это может отразиться на его будущем. Попытайтесь и здесь прибегнуть к подходу "выиграть/выиграть". Спросите его, почему он сделал это, и постарайтесь заглянуть в эту историю поглубже, чтобы узнать, что толкнуло его на столь крайний шаг. Возможно, вы должны или можете сделать что-то, что поможет ему удовлетворить его потребность в приключениях или его стремление к независимости. Быть может, с ним надо просто больше общаться.

6. А как в отношении прямых проявлений насилия, таких, как грабеж, убийство и терроризм? Как должны наказываться они? Мы должны принимать решительные действия в отношении агрессии и нарушений закона. Правоохранительные органы, тюрьма, армия и законы играют незаменимую и трудную роль в деле обеспечения общественного порядка, безопасности и правил честной игры. Но как следовать стратегии "выиграть/выиграть", если другая сторона отказывается принимать в ней участие?

Карательные меры в отношении международного терроризма могут на какое-то время отбить охоту к подобным актам, но не разрешают проблему окончательно, создавая всего лишь временное затишье.

Если бы нации научились поддерживать диалог! Изучите проблему в деталях. Мы должны продолжать поиск совместных решений, для того чтобы добиться хоть какого-то улучшения взаимопонимания между народами, на основе которого можно было бы продолжать диалог. Чем бы вы ни занимались, подход "выиграть/выиграть" может найти себе применение.

Тюремное заключение или другие формы лишения свободы являются формой наказания, зачастую требуемой законом. Правонарушители действуют по правилам "выиграть/проиграть", и общество должно как-то реагировать на это. Однако наказание само по себе мало помогает перевоспитанию преступника. Иногда человек идет на преступление после многих провалов в личной жизни. Низкая самооценка - одна из самых частых реакций на них. Некоторые преступники практически не имеют здоровых навыков общения, и многие из них неспособны найти иных путей удовлетворения своих потребностей. Другие сопутствующие факторы - это отсутствие достаточного образования и навыков, дающих возможность заработать на жизнь честным путем, безработица. Многие из правонарушителей не знали в жизни ничего, кроме безразличия и насилия.

Нарушитель закона заслуживает наказания со стороны общества, но он нуждается также и в его помощи. После отбытия срока мы открываем дверь тюрьмы, и бывшие преступники выходят на свободу. Кого мы выпускаем? Обозленное, неприкаянное существо, не знающее иного способа выжить, кроме насилия и возвращения к преступной жизни? Или человека, способного начать новую жизнь, у которого достаточно высокое мнение о себе, предотвращающее скатывание вниз? Выработал ли нарушитель навыки для труда и личных взаимоотношений, которые дадут ему возможность найти работу и заслужить (быть может, впервые) хотя бы некоторое уважение к себе? Тюремная система, добившаяся подобных перемен, несомненно означала бы выигрыш как для общества, так и для преступника.

7. Что можно сделать, если человек отказывается сотрудничать?

Нужно продолжать придерживаться стратегии "выиграть/выиграть", чтобы продемонстрировать другим пользу и преимущества сотрудничества. Не отказывайтесь преждевременно от "выиграть/выиграть". Переход на стратегию "выиграть/проиграть" не научит сотрудничеству. Если мы хотим изменить чье-то поведение, наш наилучший шанс - продолжать предлагать им альтернативы.

Если какой-либо член вашей семьи отказывается сотрудничать, не лишайте его вашей любви. Продолжайте оказывать ему поддержку, даже если он настроен враждебно. Не прощайте плохое поведение, но проведите строгие границы, за пределами которых вы не желаете более с ним сотрудничать.

Подход "выиграть/выиграть" требует иногда большого терпения и упорства. Естественно, конечный результат важен, однако подлинные преимущества этого подхода - более приемлемые решения, взаимоуважение, соблюдение взятых обязательств, добрая воля - начнут проявляться уже в самом ходе процесса поиска взаимовыгодных решений.

Краткое содержание

Уход, подавление, "выиграть/проиграть", компромисс и "выиграть/выиграть" - вы можете воспользоваться любой из этих стратегий разрешения конфликта. Наиболее успешная из них - стратегия "выиграть/выиграть", применение которой требует четырех шагов:

Установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны.

Узнать, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.

Сделайте это вместе. Покажите ясно, что вы партнеры, а не противники.

Там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе принимали участие во всем процессе достижения соглашения. Наибольшее достоинство стратегии "выиграть/выиграть" в том, что она полностью этична и одновременно эффективна.

ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД: ПРОБЛЕМЫ ИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Творческий подход к конфликту позволяет превратить проблемы в новые возможности. Он означает извлечение максимальной выгоды из данной ситуации. Знакомы ли вы с подобными ситуациями?

Дело выглядит безнадежным и приводит вас в состояние уныния.

У вас только что сорвалась выгодная сделка.

У вас только что ускользнул из рук объект ваших страстных желаний.

Ваши действия расстроили кого-то.

Вы только что совершили ужасную оплошность.

Вам казалось, что вы наконец-то повстречали свою избранницу, но она оказалась женой вашего будущего начальника.

Шаг 1. Реакция или сознательный отклик.

Когда дело швах, вам, как никогда, нужен творческий подход. Под реакцией мы подразумеваем импульсивное поведение, особенно когда вам кажется, что вы не можете его контролировать или найти иной выход. Вы видите причину вашей реакции в ком-то или в чем-то. Под сознательным откликом мы подразумеваем продуманное поведение, при котором вы чувствуете себя хозяином положения и сохраняете самообладание.

Когда в нашем окружении находится раздраженный человек или человек, сопротивляющийся нашим желаниям, мы можем реагировать тем или иным путем:

Мы можем воспользоваться тактикой отхода.

Мы можем начать поучать "их", как правильно вести себя.

Мы можем тоже впасть в раздражение.

Мы можем начать думать, как бы отплатить "им".

С другой стороны, мы можем творчески откликнуться на ситуацию, используя все содержащиеся в ней возможности. Как мы можем повернуть ее в другую сторону?

Шаг 2. Взгляните на ситуацию так, как она есть.

Это не означает, что она должна вам нравиться: нужно просто принять ее такой, какая она есть в настоящий момент. Обсуждение ситуации может пагубно отразиться на вашей попытке посмотреть на нее объективно. Если вы боретесь с чем-то или полны критики, вы не принимаете ситуацию так, как она есть. Когда вы действительно осознали ситуацию, вы это почувствуете. Это осознание может сопровождаться вздохом или мыслями вроде: "Ну что ж, таково положение. Быть может, стоит признать факты и попытаться найти какой-то выход".

Прежде всего посмотрите на положение в настоящий момент. Начиная с этого, легче опознать новые возможности. Как только проблема признается, она сразу станет более

разрешимой. Если у кого-то плохое настроение, наискорейший путь его изменения - признать факт плохого настроения.

Мерка совершенства

Сколько времени вы тратите на размышления о том, каким положение могло бы быть в идеале, не признавая его таким, как оно есть? Есть ли у вас какие-то предвзятые представления о том, как все должно быть? Как должны вести себя люди? Что должно произойти? Мучимы ли вы постоянными сомнениями о том, что соответствует правилам приличия и вежливости? Что было бы наиболее разумным и правильным? Как люди должны обращаться с вами? И как вы должны обращаться с ними?

Как часто вы думаете: "Она не должна со мной так разговаривать"; "Он должен лучше исполнять свою работу"; "Она не должна улыбаться незнакомым"; "Он не должен говорить мне, что он что-то сделал, когда он этого не сделал"; "Она не должна так пахнуть"? Мы постоянно измеряем поведение людей нашими мерками и находим его далеким от совершенства.

А как насчет нас самих? Как часто мы прилагаем мерку совершенства к себе? "Если я не могу сделать это как следует, лучше мне и не пробовать"; "Я боюсь, что мое публичное выступление никому не понравится"; "В порядке ли моя прическа?"; "Правильно ли я оделась?"; "Сделал ли я все, что мне полагалось сегодня?"; "Я опять переел"; "У меня никогда не выходит..." Добавьте в этот реестр самобичевания ваши собственные перлы.

Шаг 3. Чему мы можем научиться в данной ситуации?

До тех пор, пока мы будем прилагать к миру (и к себе самим) мерку совершенства, нам будут приходить на ум мысли вроде: "Вышло ли это у меня (у них) как надо?"; "Провалил ли я (они) дело?"; "У меня не вышло (вышло) как следует"; "Мне лучше не пробовать, не дай Бог провалюсь"; "В прошлый раз у меня не вышло, так что лучше не пытаться опять"; "Они недостаточно приятные (или хорошие) люди, я их не буду больше ни о чем просить".

Как трудно идти по жизни, опираясь на посошок, сделанный по мерке совершенства! Измените ваш подход в основе. Смотрите на ситуацию как она есть и только потом какой она может быть. Ищите!

Смените ваш подход и ваши мысли на нечто подобное: "То, как они сделали это, достаточно интересно. Чему я могу научиться на этом примере?"; "Если я пойду на это, я могу чему-то научиться"; "Как я могу улучшить результат в следующий раз?"; "Чем я могу остановить его постоянные жалобы?"; "К чему я еще могу прибегнуть, для того чтобы дети помогали мне мыть посуду?"; "На что новое высвободились наши ресурсы в результате потери последнего многомиллионного заказа?".

И жизнь станет прекрасной и удивительной! Важно отметить, что творческий подход не означает замазывания существующих трудностей. Притворяться, что все прекрасно, когда на деле это вовсе не так, все равно что наводить глянец на гнилое яблоко. Это не имеет ничего общего с творческим подходом. Бесполезно делать вид, что совершенная ошибка не требует исправления или что вы выполнили работу хорошо, когда на деле испоганили ее. Вы вовсе не обязаны притворяться, что вам нравится выслушивать чьи-то жалобы, или вести себя так, как будто вам все равно, получите ли вы нужную помощь или нет. Вы знаете, что вы должны переосмыслить положение и произвести перегруппировку сил, если вы потеряли важный контракт. При творческом подходе вы признаете ваши чувства по поводу любой из этих ситуаций, а затем смотрите, какой урок из них можно извлечь. Вы превращаете досаду в рассаду. В следующий раз, когда вы почувствуете раздражение, попробуйте сказать: "Ну и сюрприз!"

Когда снова перестал работать водопровод или отопление, когда вас опять обругал продавец в магазине, когда ваши дети в который раз прошлись в грязных калошах по свежевымытому полу, что можно еще сделать, кроме как извлечь какой-то урок? Можно, конечно, накричать на кого-то или расплакаться. Более того, вполне возможно, что вам надо как-то разрядиться. Ну, а потом? Подумать, что надо сделать, чтобы этого больше не было, или посмотреть, какую пользу можно еще извлечь из данной ситуации. В этом заключается творческий подход, который снова выведет вас на правильный путь.

Падение столь же интересно, как и следующий шаг

Дети, когда учатся ходить, нередко сразу встают на ноги после падения. Они не тратят времени на размышления о том, правильно они что-то делают или неправильно. Для ребенка падение может быть столь же интересно, как и следующий шаг, ибо для него и то и другое есть часть увлекательного эксперимента. Все, что нужно делать, - это передвигать ноги шаг за шагом. Став взрослыми, мы теряем это чувство новизны. Вместо того чтобы двигать вперед то левую, то правую ногу, мы начинаем судить себя за "правые" или "левые" дела на каждом шагу.

Как же все-таки насчет ошибок? Дети, которых постоянно оберегают от ошибок, могут вырасти иждивенцами и трусишками. Начальники, чрезмерно критикующие своих подчиненных, нередко оказываются окруженными подхалимами и соглашателями. Президент, верящий в необходимость жесткого контроля, создает условия для революции.

Это не означает, что вам не следует указывать на ошибки или пути их исправления. Это означает, что любая ошибка может послужить прекрасной возможностью научиться чему-то новому. Вы можете тратить свою энергию на варианты позиции "выиграть/проиграть" или извлечь урок из случившегося. Если вы избираете последнее, кажущийся проигрыш становится новой возможностью для расширения знаний и жизненных навыков. Вовсе не обязательно, чтобы жизнь была чередой выигрышей и проигрышей - она может быть направлена на выигрыши и полезные уроки. Когда вы падаете, вы должны подняться и запомнить, где была выбоина, с тем чтобы обойти ее в следующий раз.

Обучение новому подразумевает, что вы хотите смотреть на происходящее как на интересный эксперимент: тогда вам намного легче признать, что вы ошиблись. Нужна храбрость для того, чтобы остановить проект, который не срабатывает, особенно если это означает признание своей ошибки. Если ваша самооценка зиждется на ощущении вашей правоты, любой промах будет казаться катастрофическим. Сознательно или подсознательно, мы защищаем нашу самооценку перед лицом наших ошибок. Если слишком многое зависит от ощущения собственной правоты, нам иногда бывает трудно даже распознать наши ошибки.

Шаг 4. Превратить конфликт в новую возможность

Восстановите ситуацию в своем воображении. Вы уже приняли решение творчески откликнуться на нее, а не прибегать к привычным реакциям, приняли ее так, как она есть, и извлекли из нее урок: теперь настало время установить, какие новые возможности она открывает перед вами. Можем ли мы сделать кефир из прокисшего молока? Лимонад из лимонов? Задача состоит в том, чтобы творчески подойти к проблеме, несмотря на любые обстоятельства.

Творческий подход требует изменения угла зрения. Как можно улучшить нынешнюю ситуацию? Как использовать эту проблему для того, чтобы создать нечто более совершенное, чем то, что имело место раньше? Можно ли превратить эту проблему в зачаток нового прозрения?

Вам нужно будет установить маяки, необходимые для ориентировки на положительный подход. Ими могут служить ключевые фразы, которые вы будете постоянно повторять или держать под рукой.

Вам нужно будет искоренить негативные установки, лежащие в основе многих как будто случайных замечаний. Следите за тем, какие выражения вы используете при описании проблемы.

Перенаправьте свою энергию на то, чтобы поддержать связь с вашим партнером, а не отходить от него, приветствуйте проблему, вместо того чтобы отвергать ее.

Положительные утверждения (или динамичное самовнушение)

Говорили ли вы себе когда-нибудь, как вам хотелось бы, чтобы повернулось дело? "Все будет хорошо"; "Все устроится к лучшему". Это так называемые положительные утверждения. Они базируются на теории, по которой наше мышление предопределяет исход задуманного.

Если вам надо идти на вечеринку (где будут в основном знакомые вашего супруга/супруги), и если вы решили заранее, что вечеринка пройдет ужасно, так. вероятно, и получится. Решите как можно лучше провести время, и все будет по-иному. Ваша установка направляет ваши действия и обеспечивает успешный результат: еще одна возможность для превращения старой досады в "рассаду" нового.

Пример (а). Вы обеспокоены судьбой новой идеи, которую пытаетесь протолкнуть на работе. Действительно ли она хороша? Попытаются ли другие заблокировать ее? Попробуйте

следующее: "Этот проект имеет все предпосылки, для того чтобы стать успешным". Всякий раз, когда вы вспоминаете о нем и особенно когда вы начинаете волноваться по этому поводу, повторите эту фразу или запишите ее на бумажке и прикрепите ее где-нибудь на виду.

Пример (б). Вы должны были прийти на важную встречу точно в 11 утра. Сейчас без 10 минут одиннадцать, а вы все еще находитесь в 20 минутах езды от места встречи. Ваша обычная реакция - нажать посильнее на газ. Вместо этого попробуйте следующее: "Я буду на месте точно тогда, когда мне надо". Вы не знаете еще, что обеспечит ваше прибытие в срок. Быть может, у человека, с которым вы намеревались встретиться, как раз в этот момент будет важный телефонный разговор и он будет даже рад, что вы опоздали. Или, возможно, он тоже опаздывает. Быть может, вы всю дорогу проедете на зеленый свет и доедете практически без остановок. Вы открыты любой возможности. Иногда кажется, что мысли достаточно сильны для того, чтобы изменить ход событий, над которыми у вас, казалось бы, нет никакого контроля. По меньшей мере вы приедете на встречу более спокойными благодаря вашему настрою.

Пример (в). Вы должны порвать связь с кем-то. До сих пор вы не смогли преодолеть ваши разногласия. Вы встречаетесь сегодня вечером в последний раз, чтобы либо разобраться во всем, либо разорвать отношения. Чем бы ни кончилась эта встреча, вы хотите, чтобы она привела к наилучшему результату для вас обоих. Несмотря на свое волнение, вы повторяете про себя: "То, что произойдет, будет наилучшим для нас обоих".

Негативные установки

Подобно тому как положительные утверждения способны повлиять на исход ситуации, то же делают и любые подсознательные негативные установки. Они проскальзывают в случайных замечаниях и в высказываниях, отражающих беспомощность и безнадежность, вроде: "Я никогда не смогу рассказать ему"; "Она не будет меня слушать"; "Положение безнадежно"; "Бесполезно пытаться что-либо сделать"; "Я никогда не смогу закончить всю эту работу"; "Я не смогу играть на фортепиано".

Подобные установки могут закрыть перед вами многие двери. Наши случайные и непродуманные замечания - это тоже своего рода "динамичные самовнушения", незаметно, но упорно формирующие мир вокруг нас. Проблематические ситуации быстро изменяются, как только мы готовы сознательно перестроить наше мышление и речь. Попробуйте следующее: "В данный момент я не знаю, как ему об этом сказать"; "Похоже, что она не слышит меня"; "В настоящий момент положение представляется безнадежным"; "Я не придумал еще, как исправить положение"; "Мне надо составить план, который поможет справиться с этим заданием"; "Я не научился еще играть на фортепиано".

Открывайте двери, а не закрывайте их. Кто знает, что может принести жизнь, если ей только это позволить! Не нужно закрывать глаза на нынешние трудности, но можно одновременно приветствовать заложенный в них потенциал для перемен. Цинизм, негативное отношение к жизни и безнадежность могут казаться неизбежными, если вы уже попали под их мрачное влияние, когда весь мир как будто настроен против вас. Однако это может быть следствием вашей собственной негативности. Смените ваши установки, и мир может тоже измениться.

Приветствуйте проблему

Приходилось ли вам когда-нибудь провести совершенно безоблачный день и потом встретить кого-то, кто находится в самом ужасном, мрачном настроении? Как вы поступаете в таком случае? Молча негодуете за испорченный день? Держите себя холодно и сдержанно (прекратив, кстати, насвистывать)? Чувствуете, как падает ваше настроение, особенно если они делают какие-то выпады против вас? Ваша холодность и сдержанность действует, вероятно, и на них. Они начинают чувствовать себя еще хуже! Вы замечаете это и становитесь еще холоднее. Они чувствуют себя совсем плохо, будучи уверены, что вы их совершенно не понимаете и что вам на них наплевать. Вы теперь стали частью их проблемы. Они полностью закрываются от вас, да и вы сами чувствуете себя далеко не на седьмом небе. Так, сами не замечая того, вы поставили крест на ваших отношениях.

Что тут происходит? Оба участника вбирают в себя свою энергию, сокращают свою "ауру". Когда мы здоровы, счастливы и в контакте с окружающими нас людьми, мы как бы излучаем живую яркую энергию. Наше жизнеощущение ни для кого не секрет. Наша энергия распространяется за пределы нашего тела, будучи готовой положительно воспринять любую ситуацию. Есть достаточно убедительные научные данные, поддерживающие теорию, по которой все живые тела излучают высокочастотную энергию. Одно из возможных доказательств этого феномена - фотография по методу Кирлиана. Но даже если вы и считаете эту теорию научно недоказанной, несомненен факт, что поле нашей энергии, измеряемое тем или иным способом, распространяется за пределы нашего тела. Теории английского биолога Руперта Шелдрейка указывают на то, что даже наши мысли и действия имеют эффект, выходящий далеко за пределы нашего индивидуального сознания.

Когда мы реагируем на негативную ситуацию, мы чувствуем спад энергии. Она становится "плоской" или вялой. Это происходит потому, что мы вобрали в себя нашу физическую и эмоциональную энергию, для того чтобы чувствовать себя не только отдельно, но даже в отрыве от другого человека. Вне всякого сомнения, мы знаем результат такого сужения энергии. Мы знаем, к примеру, когда мы чувствуем себя подавленными, раздраженными, "отключенными". Однако мы считаем, что данное состояние объясняется воздействием на нас других людей.

Поскольку мы обычно не отдаем себе отчета в подобных переменах нашей энергии, мы не опознаем эти изменения в момент их проявления. Мы напоминаем светильник с подключенным реостатом, находящимся за пределами нашего сознания, но легко включаемым другими. Наш свет вдруг тускнеет. Большинство из нас неспособно контролировать уровень своей энергии, хотя в действительности это возможно.

Каковы сигналы сужения сферы нашей энергии? Какие малозаметные физические или внутренние перемены имеют место при них? Представьте в вашем воображении пищу, которая вызывает у вас отвращение. Представьте себе, что кто-то заставляет вас съесть ее. Какие физические ощущения испытываете вы во рту и в теле, когда отвергаете ее?

Вообразите себе, что разговариваете с человеком, который вам нравится. А теперь представьте, что в комнату вошел человек, которого вы недолюбливаете, и прервал ваш разговор. Какие ощущения вы испытываете, когда подавляете ваше раздражение? Вы можете перенаправлять вашу энергию в положительное русло более эффективно, если научитесь опознавать эти физические сигналы и сможете ставить их под контроль сознания.

В вашей власти расширить, а не сузить поле вашей энергии. Встаньте на цыпочки, дотянитесь до рубильника внутреннего реостата и отключите его. Оживитесь, присоединитесь, расширьте вашу энергию для охвата данной ситуации. Делайте это всякий раз, когда вы чувствуете утечку энергии - предпочтите остаться в контакте. Попробуйте расширить ваше энергетическое поле, когда присутствуете на встрече, полной враждебности, если вы решили перевести ее в другое русло. Делайте это, когда чувствуете себя оторванным от других. Делайте это перед началом вашего публичного выступления. Делайте это, когда все идет и так хорошо, но вы хотите прочувствовать это еще сильнее.

Экстрасенс может увидеть то, как вы овладели своей энергией. Любой человек рядом с вами почувствует разницу. Как вы откликнитесь на ситуацию - будет зависеть от обстоятельств. Вы можете решить плыть своим путем, оставив присутствующих или их плохое настроение без излишней реакции. Вы можете ободрить их, предложить им помощь или внести юмор в ситуацию. Направьте вашу энергию так, чтобы вы оставались в контакте, будьте откровенны и расширяйте сферу вашей энергии, вместо того чтобы сужать ее.

Это расширение очень важно. Фактически, вы излучаете энергию вовне. Луч, отраженный зеркалом, может осветить даже самый темный закуток. Согрейте окружающих вашим внутренним светом!

Идите навстречу конфликту не как танк с задраенными люками, но как друг на встречу с другом. Расширьте свою энергию настолько, чтобы обнять и приветствовать ситуацию. В этом - суть подхода к конфликту как к нераскрытой возможности. Теперь вы идете в нужном направлении, вы ревизовали свое негативное мышление, использовали свою энергию для

поддержания, а не прерывания контакта. Вы создали проход там, где его не было. Переступите теперь через порог и используйте эту возможность на общее благо.

Краткое содержание

Творческий отклик позволяет превратить проблему в задачу, требующую решения. Вот четыре ключа к этому:

Будете вы просто реагировать или откликаться творчески? Изберите творческий отклик, берите инициативу в свои руки и идите в нужном направлении.

Примите ситуацию так, как она есть. Не требуйте от себя полной правоты и совершенства и не ждите этого от других. Но одновременно не теряйте желания измениться.

Какой урок вы можете извлечь из этого? Не упускайте новых возможностей. Спрашивайте, не теряйте любознательности по отношению к промахам, равно как и к достижениям. Смотрите на проблемы как на часть увлекательного эксперимента.

Конфликт? Какая блестящая возможность!" Нейтрализуйте конфликт посредством положительных утверждений, замените негативные обороты речи позитивными и перенаправьте вашу энергию на то, чтобы приветствовать, а не отвергать проблему. Примите позитивные меры. Вы искали проход: идите теперь через него.

ЭМПАТИЯ — ОТКРЫТЫЕ ДВЕРИ ОБЩЕНИЯ

В этой главе мы рассмотрим, какие факторы затрудняют человеческое общение, как мы можем непреднамеренно вызвать негативную реакцию, и как мы можем открыть двери общения, с тем чтобы лучше понять других.

ФАКТОРЫ, ОХЛАЖДАЮЩИЕ ОБЩЕНИЕ

Доводилось ли вам когда-либо в ходе вашего рассказа о какой-то проблеме быть прерванным подобным замечанием: "По-вашему, это плохо? Вот я вам расскажу сейчас о случае со мной, когда..."? После чего вмешавшийся переводит разговор на себя, оставляя вас невыслушанным и забытым.

Приходилось ли вам рассказывать кому-то о том, как вы были рассержены кем-то другим только для того, чтобы услышать: "Глупо на это реагировать". Как вы себя после этого чувствовали? Не хотелось вам после этого отрезать: "Будто вы что-то в этом понимаете!" - и удалиться? А как насчет: "Тут вовсе не о чем волноваться". Насколько такое замечание помогает вашему волнению? Ровным счетом нинасколько, по крайней мере в отношениях с этим человеком.

Нет ничего легче, как закрыть или охладить разговор. Сознательно или бессознательно мы делаем это постоянно. Если мы действительно хотим прервать разговор, тогда все в порядке, но зачастую это вовсе не входит в наши намерения.

Возможно, мы непреднамеренно охлаждаем разговор из-за наших устаревших привычек - т.е. за счет реакций, выработанных нами без сознательного выбора альтернатив.

Мы можем, к примеру, перемалывать то, что уже произошло, думать о том, как нам надо будет среагировать на происходящее, готовить сценарии наших действий и реплик. Иногда у нас в голове идет целый фильм, и мы так увлечены им, что нам буквально некогда следить за тем, что в действительности происходит с нашим собеседником. Еще одна причина плохого уровня общения - это наша неуверенность в том, как лучше вести себя в определенной ситуации, особенно если мы имеем дело с рассерженными или обиженными людьми. Таким образом, мы можем решить промолчать, считая это лучше возможного грубого промаха.

Существуют категории признанных "саботажников общения", которых мы нередко натравливаем друг на друга. У многих из нас есть также склонность подсознательно впадать в наши собственные вариации на эти темы. Потратьте несколько минут, чтобы заполнить пустые колонки в нижеприведенной таблице. Каких "саботажников общения" вы используете для подрыва общения с другими? К каким из них прибегают другие люди в отношении вас самих? Кто это делает? Вспомните своих товарищей по работе, семью и друзей.

Таблица. Саботажники общения

Саботажник общения	Пример	Кто делает это? Вы Другие
УГРОЗЫ (Вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	"Если вы не можете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о возможности вашего увольнения"; "Делайте как сказано или..."	
ПРИКАЗЫ (Когда мы прибегаем к власти над другими)	"Срочно зайдите ко мне в кабинет"; "Не спрашивайте почему, делайте так, как вам сказано".	
КРИТИКА (Негативная)	"Вы недостаточно прилежно работаете". "Вы постоянно жалуетесь".	
ОСКОРБИТЕЛЬНЫЕ ПРОЗВИЩА	"Такое может сказать только идиот": "Ну ты просто дурак"; "Чего еще можно ожидать от бюрократа?"	
СЛОВА-"ДОЛЖНИКИ"	"Вы должны вести себя более ответственно". "Вы должны смотреть на факты"; "Вы не должны так сердиться".	
СОКРЫТИЕ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ (Реплика-ловушка)	"Вам этот проект придется по душе" - не сказав, что с ним связано.	
ДОПРОС	"Сколько часов у вас ушло на это?"; "Во сколько это обошлось?"; "Почему ты так поздно?"; "Чем ты занимаешься?"	
ПОХВАЛА С ПОДВОХОМ	"У вас так хорошо получаются отчеты, вы не напишите еще один?"	
ДИАГНОЗ МОТИВОВ ПОВЕДЕНИЯ	"Вы одержимы собственническим инстинктом"; "У вас никогда не хватало инициативы".	
НЕСВОЕВРЕМЕННЫЕ СОВЕТЫ (Когда человек просто хочет быть выслушанным)	"Если бы ты навел порядок на своем письменном столе, у тебя не было бы причин для паники"; "Почему ты не сделал это вот так?"; "Просто не обращай на них внимания".	
УБЕЖДЕНИЕ ЛОГИКОЙ	"Нечего тут расстраиваться. Все это довольно логично".	
ОТКАЗ ОТ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСА	"Нечего тут обсуждать. Я не вижу здесь проблемы".	
СМЕНА ТЕМЫ	"Очень интересно... Я смотрел вчера смешной фильм..."	
СОРЕВНОВАНИЕ	- Я попал на прошлой неделе в	

	ужасную аварию... - Это что, ты бы посмотрел на мою...	
УСПОКОЕНИЕ ОТРИЦАНИЕМ	"Не нервничай", "Не волнуйся, все образуется"; "Все пройдет"; "Ты прекрасно выглядишь".	

Реакция на ваши слова важна. Даже примеры вышеприведенной манеры общения иногда могут достичь цели, если ваш тон и общая обстановка поддерживает вашего собеседника. Общение идет на многих уровнях, и слова - всего лишь один из них. Люди постоянно истолковывают (иногда неверно) информацию о ваших взаимоотношениях в зависимости от тона речи и ее содержания. Если вы так или иначе чувствуете, что вы не уважаете их, процесс общения не может быть эффективным, какими бы добрыми ни были ваши намерения. Вы несете ответственность не только за содержание ваших замечаний, но и за процесс доведения их до сознания собеседника и за их окончательный эффект.

"Саботажники общения", подобные вышеприведенным, знакомы многим и легко убеждают нас, что основные требования, предъявляемые к нормальному человеческому общению, в данном случае не соблюдаются. Быть может, впечатление, полученное от подобных замечаний, было вовсе не преднамеренным. Быть может, более осторожный подбор слов был бы более благоразумным; однако и это не очень поможет в том случае, если подлинная преграда к общению заключается в вашем общем отношении к данному человеку.

Если вы хотите, чтобы ваши отношения с людьми были хорошими, ваша манера общения должна передавать им. что вы...

расцениваете их как равных и не собираетесь подчинять их своей воле;

уважаете их право на личное мнение и не собираетесь всеми правдами или неправдами убедить их встать на вашу точку зрения;

уважаете и цените их решения и не будете перечеркивать их;

уважаете их ценности и опыт.

Проанализируйте свой стиль общения, когда вам кажется, что вы отрезаны или заблокированы. Какие ваши действия вызвали у других такую реакцию? Что они сделали, чтобы вызвать у вас эту реакцию? Свои навыки общения можно улучшить всегда. Как часто вы сами делаете то же самое, что вызывает у вас раздражение, если это направлено на вас? И, наконец, если чья-то манера общения неприемлема для вас, вы можете также попытаться найти пути решения этой проблемы.

Ваша цель - помочь собеседникам получить более приемлемую реакцию от вас. Вы можете начать хотя бы с такой фразы: "Когда я получаю от вас безапелляционные меморандумы вроде этого..." или "Когда вы сказали мне то-то и то-то, мне было неприятно. Я не думаю, что это входило в ваши намерения. Есть другие, более приемлемые пути довести до меня вашу точку зрения".

Иногда мы полностью прерываем общение с человеком, с которым у нас есть только одна или две специфические трудности в общении. Когда уже возведены барьеры, эмпатия потеряна и разрешение конфликтов при таких обстоятельствах - тяжелая задача.

Что еще может привести к возведению барьеров? Если мы сталкиваемся с безразличием или неприязнью, мы склонны беречь свои чувства, закрываясь от таких людей. Трудно избежать случаев, когда ваши идеи, желания, верования или действия подвергаются критике. Насколько близко к сердцу принимаете вы подобные замечания? С вами было бы намного легче иметь дело, если бы вы могли принимать критику подобного рода. Вовсе не обязательно быть всегда правым, для того чтобы быть достойной личностью!

Когда взаимоотношения лишены взаимопонимания, вы можете оставить их такими, какие они есть, порвать их или попытаться исправить. Естественно, все было бы гораздо легче, если бы другие исправили положение сами (ведь, в конце концов, это "их ошибка"!). Все было бы намного проще, если бы жизнь была устроена так, чтобы другие люди менялись для улучшения нашего

самочувствия. Однако так не бывает! Единственные перемены, находящиеся под нашим полным контролем, - это перемены в нас самих.

Вряд ли можно избежать всех случаев, когда вас не хотят понимать. Однако, когда общение неизбежно или когда его развал ведет к значительным потерям, восстановление взаимопонимания может стоить приложения усилий.

Какая польза от улучшения способности к сопереживанию или эмпатии? Назовите трех людей, общение с которыми для вас проблематично. В каждом случае найдите одну положительную для вас перемену, которая произойдет, если вы улучшите отношения с ними. Это, вероятно, потребует усилий от вас, необходимых для восстановления добрых отношений. Каким путем можно добиться этого?

Однако бывают случаи, когда вы решите не поддерживать более каких-то отношений.

ЧТО ВНОСИТ ТЕПЛОТУ В ОБЩЕНИЕ

Что облегчает общение? Это прежде всего эмпатия - способность понимать мотивы и чувства другого человека по ходу их проявления, способность к сопереживанию. Подобное ощущение связи и открытости чувствам другого можно также назвать взаимопониманием, контактируемостью. Чтобы яснее представить себе это, вызовите у себя в сознании образ трех людей, с которыми у вас открытые отношения, и отметьте одно качество каждого из них, облегчающее процесс взаимопонимания между вами.

Вам может прийти на ум "дружелюбие"; "у нас много общего"; "они выслушивают мои проблемы и рассказывают мне о своих"; "они не осуждают меня"; "они меня понимают". Многие из следующих моментов, содействующих хорошим и тесным взаимоотношениям, могут также прийти в голову.

Катализаторы взаимопонимания

Если у вас с кем-то трудные отношения, в вашей власти приложить усилия для того, чтобы привести их в порядок. Одна из частых ошибок - отождествление взаимоотношений в целом с конкретной проблемой. Некоторые пытаются "купить" добрые отношения ценой уступок. Часто это выражается в форме "согласия любой ценой". Мать, например, может пытаться заставить ребенка вести себя хорошо, подкупая его сладостями. "Согласие любой ценой" может быть опасной установкой - оно способно передать в руки другого слишком много власти. Найдите другие пути улучшения взаимопонимания. Вот несколько проверенных методов для этого:

1. Найдите тему разговора, которая вызовет интерес других. Возьмите тему, не относящуюся прямо к вашей общей проблеме. Чем интересуются ваши собеседники?

Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Непринужденная беседа может послужить прекрасным катализатором взаимопонимания.

Разговор "о пустяках" способен внести далеко не пустячный вклад в дело улучшения взаимопонимания. Тема неважна: говорите о погоде, телевизионной передаче, музыке, футболе, еде, купленном вами на прошлой неделе джемпере, даже о том, какие мусорные ящики удобнее - пластмассовые или металлические.

Неважно, о чем разговор. Вы в контакте, вы настроены на прием, вы прислушиваетесь к музыке ваших голосов. Дело не только в словах - разговор о пустяках может пройти мимо ушей, но не проходит мимо сердца.

2. Совместные действия помогают наведению мостов. На работе это может означать совместную проверку нового оборудования; совместную мозговую атаку на сложный проект; или атаку на накопившиеся бумаги в свободное от работы время.

В семье сыграйте в настольную игру, прокатитесь вместе на велосипеде или сходите в кино.

Любое занятие, которое позволяет вам найти что-то общее для разговора, может быть чрезвычайно полезным.

3. Выберите соответствующее время, если вы хотите поговорить по душам. Полезная беседа может состояться во время совместной поездки на автомобиле. В машине вы оба находитесь в положении слушателей поневоле, вам не нужно смотреть в глаза друг другу; нечто подобное может произойти и во время совместного мытья посуды. Иногда полезно повести

вашего собеседника в общественное место, где вы оба будете склонны воздерживаться от повышения голоса.

4. Правильно выберите время. Не пытайтесь вызвать вашего собеседника на "разговор по душам", если он спешит или слишком расстроен.

Достижение взаимопонимания с "трудными" родителями

Разрыв взаимопонимания с родителями представляет особый случай. Иногда отношения между родителями и детьми носят поистине катастрофический характер. В родителях есть что-то, способное пробудить в некоторых из нас наши наихудшие черты, быть может, потому, что мы чрезмерно чувствительны к ним, реагируем на них более эмоционально, чем на других. Не удивительно поэтому, что многие люди испытывают глубокое чувство отчуждения по крайней мере по отношению к одному из своих родителей. Иногда проще держать их на расстоянии, нежели позволять им постоянно вмешиваться в нашу жизнь.

Одно из преимуществ, которое мы получаем, став взрослыми, - это возможность отклонить совет родителей, если он нам не подходит. К сожалению, если вы полностью отвергнете неугодного вам родителя, вы можете потерять ценный источник поддержки. Жаль также, когда отвергается забота отца или матери - даже если она и выражена неправильно, ведь она может быть вызвана чувством любви и беспокойством за вас.

Цель заключается в том, чтобы, не драматизируя, признать родительскую любовь как источник силы и благословения. Ключ к этому иногда можно найти в разговорах на темы, не вызывающие эмоций. Вообразите ситечко для чая. Оно пропускает заварку, но задерживает чаинки. При этих в основе своей благотворных отношениях мы можем пропускать то количество заботливости, на которое данный родитель способен, и пользоваться "чайным ситечком" оптимальной плотности, чтобы отфильтровать ненужное.

Сознательные усилия, прилагаемые для развития способности к эмпатии, окажутся как нельзя более кстати при необходимости разрешения разногласий. Между вами может также существовать какой-то особенно "больной" вопрос, и вы можете совместно решить его не касаться.

Попытки следовать подходу "выиграть/выиграть" при очень плохом состоянии взаимоотношений могут быть чрезвычайно трудными. Ваш оппонент вряд ли способен выслушать вашу точку зрения. Вы хотите, чтобы он открылся вам, но он не будет прислушиваться к вам до тех пор, пока не почувствует, что вы по-настоящему внимательны к нему. Начните с этого, чтобы создать атмосферу эмоциональной расположенности друг к другу.

Люди обычно начинают испытывать расположение к вам, когда они чувствуют, что их выслушали и поняли. Если вы хотите, чтобы они слушали вас, вам нужно сначала выслушать их. Эмпатия и взаиморасположение начинают расти, когда общение становится достаточно открытым для того, чтобы выслушать точку зрения другой стороны.

АКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ

Умение слушать других - один из основных навыков при разрешении конфликтов. Его легче всего изучить на примере, однако людей, применяющих этот навык на практике, поразительно мало. Если вы станете одним из них, окружающие вас могут позаимствовать эту привычку. При внимательном слушании вы на некоторое время отказываетесь от обычного поочередного ритма разговора. Это довольно важная перемена, напоминающая смену скоростей, и такой тип восприятия иногда называют активным восприятием.

Активное восприятие означает временное отодвигание в сторону вашей точки зрения и настрой на восприятие точки зрения другого человека.

Несколько полезных советов в помощь активному восприятию:

Не говорите о себе.

Не меняйте темы.

Не советуйте, не занимайтесь диагнозом, заверениями, поощрениями, критикой или поддевками.

Не думайте наперед, что вам сказать.

Не игнорируйте и не отрицайте чувств других людей. Следите за их чувствами не только по тому, что они говорят, но и по тому, чего они не говорят! Не упускайте из виду такие немые проявления чувств, как слезы в глазах, неконтролируемые движения и т.п.

Не притворяйтесь, что вы понимаете их чувства, если это не так.

Спросите об их нуждах, заботах, тревогах и трудностях. Задавайте вопросы, которые способствуют большей искренности, типа: "Как вы на все это смотрите?"

Покажите им, что вы понимаете их. Перескажите своими словами то, что вы воспринимаете как главное в их словах: "Правильно ли я понимаю, что вы хотите...?"; "Вы считаете, что не можете эффективно работать, когда на вас так давят?" или "Вас это действительно сердит?"

В конфликтных ситуациях навыки активного восприятия находят три различных способа применения: информационный, подтверждающий и разряжающий.

Информация — проверка фактов

В том случае, если вам необходимо дать или получить ясное представление о чем-то или четкие указания, цель общения - передача информации. Обнаруживали ли вы когда-либо, оказавшись на новом месте, что вам недостает важной информации или вы не знаете, что делать дальше?

Чтобы создать ясную картину, рассказчик должен стремиться передать всю необходимую информацию. А слушатель для получения полной картины должен пытаться выяснить все детали, проверить факты, не упуская существенные аспекты информации, содержащиеся в высказываниях рассказчика или опущенные им.

Вот навыки активного восприятия, которые особенно пригодятся вам в случае необходимости выявления нужной информации:

Задайте вопросы - узнайте в деталях, что другие подразумевают под потребностями, инструкциями, общей обстановкой, сроками, затратами и т.д. Нередко умение задавать нужные вопросы решает проблему.

Перепроверьте услышанное - убедитесь, что вы правильно восприняли и поняли главные детали.

Резюмируйте услышанное - убедитесь, что вы оба оперируете одинаковыми фактами. В ходе конфликтов и при переговорах одна из самых частых ошибок - делать поспешные выводы и предположения, не имея достаточной информации.

Если говорите вы и хотите проверить, правильно ли вы были поняты собеседником, не спрашивайте: "Вам понятно?" Вполне вероятно, что вы получаете утвердительный ответ, так и не зная, насколько доходчивой оказалась ваша информация. Попробуйте что-нибудь вроде: "Я хочу проверить, правильно ли вы меня поняли. Если вам не трудно, повторите пожалуйста то, что я сказал?"; "Я не уверен, передал ли я вам всю нужную информацию. Пожалуйста, расскажите мне, что вы уяснили до настоящего момента"; или "Вы хотите узнать еще что-либо?"

Если вы - слушатель, помните, что многие слова способны вызвать самые различные образы и ассоциации. Постоянно проверяйте точный смысл услышанного, задавая вопросы. Задавайте вопросы, которые дают вам специфическую информацию типа: "Сколько это стоит?"

Подтверждение

Нуждались ли вы когда-либо в дружеской поддержке, в человеке, которому вы могли бы поведать о своих трудностях, который просто выслушал бы вас? Вам нужен не столько совет, сколько просто подтверждение, признание вашей ситуации. Иными словами, вам нужен кто-то, кто просто отразил бы ваши слова и переживания.

Здесь задача говорящего - поведать о своей проблеме. Задача слушателя - признать чувства говорящего и тем самым помочь ему услышать его собственные слова. Часто это может оказаться очень полезным для говорящего. Когда вы применяете навыки активного восприятия с целью подтверждения, уделяйте внимание следующему:

Исследуйте проблему для большего ее понимания, если на это есть время. Зачастую мы сами не знаем своих мыслей до тех пор, пока мы не выскажем их другому. Когда мы чувствуем, что нас поняли, мы можем идти дальше.

Проверьте не только факты, но и эмоции, связанные с ними. Например, он: "Она не позвонила мне и не предупредила, что не придет". Вы: "Как вы себя чувствовали после этого?"; "Как это на вас подействовало?"

Передайте на словах чувства другого человека и по возможности перескажите смысл их одной фразой, отражающей ваше признание сути проблемы. Пересказывание служит своего рода приглашением, на которое они откликаются: "Да, это именно так". Это помогает им подтвердить или поправить собственное восприятие проблемы, которое они слышат теперь от вас.

Перепроверяйте. Если вы неправильно поняли что-то, переспросите, задавая открытый вопрос типа: "Как же все-таки ситуация представляется вам?"; или "Я, кажется, не совсем вас понял. Повторите, пожалуйста."

Возвращайтесь к затронутой теме, если ваши собеседники незаметно отходят от нее, думая, что вы не понимаете их, или если они сами не отдают себе отчета, насколько эта тема может быть важной для них.

Пользуйтесь словами "Я понимаю вас" с большой осторожностью. Мы не всегда понимаем ситуацию другого человека. Обычно безопаснее сказать: "Я вижу, что..."; "Я могу себе представить, что..."; "Создается впечатление, что вам было нелегко..."; "Я не знаю в точности, что происходит с вами, но я вижу, что это вас очень расстраивает".

Храните их личные тайны. Активное восприятие нередко приводит к тому, что люди рассказывают о себе больше, чем они хотели бы. Впоследствии они могут испытывать острый стыд или сожаление и даже порвать отношения с вами. Быть может, стоит проверить, хотят ли они действительно говорить о какой-то проблеме. Возможно, вам нужно будет заверить их в конфиденциальности вашей беседы. Сказав это, старайтесь держать свое слово.

Пытайтесь избегать отклонений. Один из рисков, связанных с активным восприятием, заключается в том, что ваш собеседник, открывшись однажды, не может более остановиться. Чем больше вы повторяете сказанное им, тем пространнее и бессвязнее становятся его исповеди. На этот случай стоит иметь в запасе аварийно-вспомогательные фразы типа: "Имеете ли вы в виду, что...?"; "Я не совсем понимаю, что именно вы имеете в виду"; "То, что вы говорите, очень важно. К сожалению, мое время истекло и я не могу дослушать вас до конца. Пришли ли вы к каким-то выводам?"

Не бойтесь естественных пауз в разговоре.

Обращайте внимание на перемену в позе, вздохи и т.п., так как они нередко указывают на прозрение или принятие чего-либо; дайте им время освоиться с новой мыслью. Затем спросите что-нибудь вроде: "Как это все представляется вам теперь?"

Помните, что активное восприятие помогает вашему собеседнику увидеть проблему в совершенно новом свете. Уже в ходе разговора с вами они могут начать разрешать свою проблему.

Разрядка

Что делать, когда кто-то на вас кричит? Если вы пробовали пытаться перекричать их, вы, вероятно, убедились, что это только ухудшает положение. Они разгорячены и без подливания вами масла в огонь. Когда кто-то жалуется на вас, критикует вас или нападает на вас, они пытаются сказать вам, что их проблемой являетесь вы. Вы, слушатель, должны дать им понять. что вы их выслушали и что вы поняли, что они пытаются сказать. Цель этого - разрядить враждебность и подойти к проблеме. Активное восприятие служит в этом случае наиболее адекватной реакцией.

Не защищайте себя и не нападайте в ответ - на данном этапе это только приведет к дальнейшему их ажиотажу.

Отреагируйте сначала на их эмоции. Иногда люди повышают голос потому, что они считают, будто их не слышат. Дайте им знать, что вы понимаете их возмущение и то, как они рассержены или разгневаны. Вот несколько полезных фраз: "Это вас ужасно рассердило"; "Я вижу, как вы расстроены"; "Вы чувствуете, что вы не можете этого больше вынести"; "Правильно ли я вас понял? Итак, когда я ... вы буквально теряете терпение со мной".

Подтвердите, что вы услышали их точку зрения. Вызовите их на дальнейшие объяснения. Попробуйте осторожно разведать, что скрывается за их эмоциями. Подтверждайте, что вы слышите их точку зрения, пока они не успокоятся. Если вы сделаете это правильно, они в конце концов более спокойно объяснят вам, в чем дело.

Объясните свою точку зрения, не отвергая их, но только после того, как беседа потеряла эмоциональный накал.

Спросите, что можно сделать в настоящее время для того, чтобы исправить положение. Если они опять вспыхивают, продолжайте метод активного восприятия.

Как часто вы пытались завязать с кем-то контакт и у вас ничего не выходило? Преградой этому - проблемы, скрытые под поверхностью. Если общение подлинное, а сочувствие неподдельное, на уровне подсознания происходит важный обмен.

Краткое содержание

Что охлаждает общение? "Саботажники общения", такие, как критика, оскорбительные клички, несвоевременные советы - все это плохие привычки общения, способные заблокировать эмпатию. Они не пройдут незамеченными, если ваш собеседник чувствует, что вы не уважаете его. Подлинный результат общения - в ответе, который вы получите.

Что подогревает общение? Обсуждайте состояние ваших взаимоотношений отдельно от текущей проблемы. Ключами к углублению сочувствия могут послужить темы разговора или совместные занятия, которые дают возможность нестрессового общения. Выслушайте точку зрения другой стороны. Пользуйтесь активным восприятием для получения информации (проверка фактов), подтверждением (чтобы ваш собеседник услышал от другого свои слова) и разрядкой (чтобы они знали, что вы правильно поняли и выслушали их).

ОПТИМАЛЬНОЕ САМОУТВЕРЖДЕНИЕ

Правильное разрешение конфликта требует способности заявить о своей точке зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Объясните, каким положение представляется вам, вместо того чтобы указывать другим, что они должны и не должны делать.

Сейчас 5 часов вечера. Ваш поезд уходит через 10 минут. Ваш начальник хочет, чтобы вы пересняли на ксероксе черновик его доклада размером в 50 страниц. Ваш поезд уйдет без вас. Что вы будете делать?

Звонит телефон. Это ваш друг, известный своей говорливостью. Вы заняты. Что вы скажете ему?

Ваши дети строят гримасы и отказываются подчиняться вам, когда вы просите их помочь помыть посуду. Как вы справитесь с этой ситуацией?

Судя по всему, ваш сосед выбросил оставленный строителями на его участке мусор на нерасчищенные задворки вашего. Как вы среагируете на это?

Каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, требующими от нас способности к настойчивости и самоутверждению. На наше время претендуют другие. Мы не получаем того, что нам нужно. Мы не получаем помощи, которой заслуживаем. Наши права попираются. Не находите ли вы, что вы переходите в контратаку до того, как успеете остановить себя? Реагируете ли вы по-разному на разных людей? Кто из важных людей в вашем окружении наиболее способен вызвать у вас тенденцию к контратаке? Как часто и с кем вы прибегаете к этим механизмам?

Отметьте галочкой

Поведение	Редко	Иногда	Часто	Люди, наиболее способные вызвать эту реакцию у меня
Яростный взрыв				
Крик				
Попытка перекричать				

Прерывать их				
Настаивать, что я прав				
Доказывать свое мнение				
Упрекать				
Наставить их на верный путь				
Ставить их перед ультиматумом ("Делайте, как сказано, или...)				
Сведение счетов				
Едкие замечания				
Осыпать оскорблениями				

Все это - механизмы столкновения.

Предпочитаете ли вы избегать проблемы или откладываете ее решение на будущее? Как часто и с кем вы прибегаете к этим механизмам?

Отметьте галочкой

Поведение	Редко	Иногда	Часто	Люди, наиболее способные вызвать эту реакцию у меня
Делаете выговор кому-то дома, вместо того чтобы делать это на работе.				
Делаете выговор кому-то на работе, вместо того чтобы делать это дома.				
Постоянно возвращаетесь к мыслям о причиненной вам несправедливости.				
Жалуетесь за их спиной, но ничего не говорите им в лицо.				
Избегаете встречи с ними.				
Перестаете говорить.				

Впадаете в депрессию.				
Заболеваете.				
Становитесь чересчур вежливыми.				
Убеждаете себя, что ваше высказывание было бы несправедливо по отношению к ним.				
Погружаетесь в другие занятия в надежде, что проблема разрешится сама по себе.				
Убеждаете себя, что все это так или иначе пустяки.				

Все это - механизмы отступления.

Возьмем такой пример: кто-то из вашего окружения кричит на вас. Быть может, вам понятно, почему они рассержены, но тем не менее вы не переносите, когда кто-то на вас кричит. У вас три варианта ответных действий. Вы можете накричать на них, уйти в сторону или использовать оптимальное самоутверждение. Накричать на них будет столкновением. Это агрессивная реакция. Она часто еще больше осложняет взаимоотношения. Уход будет отступлением. Это - пассивная реакция. Она нередко приводит к охлаждению взаимоотношений, если не к их полному разрыву.

Если вашей доминантной реакцией служит столкновение, не указывают ли последующие вопросы на их возможную подоплеку?

Почему я должен всегда главенствовать?

Как бы я чувствовал себя, если бы оказалось, что я неправ?

Не поднимаю ли я свою самооценку, доказывая другим, что я лучше них?

Не считаю ли я, что остальные люди должны принять мою шкалу ценностей?

Быть может, мне следует пересмотреть некоторые свои мнения? Какие из них перестали быть конструктивными?

Если ваша доминантная реакция на конфликт - уход, в какой мере некоторые из нижеприведенных вопросов подходят к вам?

Если я раздражен, но умалчиваю об этом, не предполагаю ли я, что они не улавливают моего раздражения?

Какой урон нашим взаимоотношениям я наношу своим отходом?

Что мешает мне высказаться - страх или привычка?

Важны ли мои чувства настолько же, насколько и чувства другого человека?

Настолько ли я рассержен, чтобы любое мое высказывание выходило за рамки приемлемого?

Насколько я опасаюсь их гнева?

Насколько я боюсь нарушить наши взаимоотношения?

Если я выскажусь - что самое плохое из того, что может произойти?

Есть и третий вариант действий - это оптимальное самоутверждение, действия, идущие в ногу с вашими чувствами и с чувствами других.

Этот последний вариант не означает отступления: но он одновременно не означает и наступления. Зачастую он требует сознательного решения, определенного уровня гибкости и навыков общения, равно как и смелости и доверия к самому процессу общения. Как только вы

начнете более сознательно воспринимать доминантные формы вашего стиля общения, вы начнете все раньше замечать, когда вы идете на столкновение или отход. Вы можете воспользоваться этими сигналами как стимулом ко все более своевременному переходу на более оптимальные варианты самоутверждающих действий.

Часто не так легко сломать старые привычки и пытаться сделать что-то по-новому. Что сказать и как поступить, чтобы совсем не испортить положение? Вам нужно найти оптимально самоутверждающую формулировку вашей точки зрения, которая улучшила бы положение, а не ухудшила бы его. Например: "Я чувствую себя немного неловко. Есть между нами что-то, о чем следует переговорить?"; или "Я обеспокоен тем, что мы почти не говорили друг с другом на протяжении последних нескольких дней. Я предпочитаю, чтобы мы больше говорили друг другу о том, что происходит с нами."

Эти заявления кажутся простыми, но они требуют достаточных сознательных усилий. Может ли подобное "дипломатическое" заявление помочь в каких-то из ваших взаимоотношений?

Когда навыки становятся второй натурой

Овладение любым навыком проходит обычно через четыре стадии. Возьмем обучение езде на велосипеде. Было время, когда вы не знали даже, что вы захотите учиться ездить на велосипеде. Вы были бессознательно необученными. Но вот в один прекрасный день вами овладело желание научиться ездить на велосипеде, хотя вы знаете, что вы не умеете этого. Вам предстоит приобрести новый навык. Вы стали сознательно необученными.

Вы начинаете учиться сначала в сравнительно безопасном месте, и вот вы уже чему-то научились. Через час-другой вы уже можете проехать на этом двухколесном приспособлении из одного конца парка в другой практически без падений. От вас все еще требуется значительная сосредоточенность, но вы можете удерживать равновесие. Вы имеете теперь сознательный навык. Быть может, пройдет несколько месяцев, пока вы достигнете высшей стадии в процессе обучения, когда уже не обращаешь внимания на механику езды. Наконец, вы можете объезжать препятствия легко и автоматически. Камни и выбоины на дороге не волнуют вас более. Процесс езды стал неразрывной частью вас самих. Навык езды стал подсознательным навыком.

Такой процесс обучения применим и к навыкам общения, когда мы хотим изменить наши привычные реакции на определенные ситуации.

"Я"–ВЫСКАЗЫВАНИЕ"

Есть определенный способ выражения вашего отношения к какой-либо ситуации, который может быть очень полезен при необходимости настоятельного выражения вашего мнения. Он называется "я"-высказыванием", и он обычно требует значительной практики, пока не станет вашим привычным, подсознательным навыком общения.

Не сдавайтесь преждевременно, если он покажется вам неестественным - помните, что и езда на велосипеде была поначалу непривычной. Даже так называемые естественные способы реагирования были приобретены нами в процессе обучения, часто при помощи имитации поведения родителей, учителей, братьев и сестер.

"Я"-высказывание" передает другому человеку ваше отношение к определенному предмету, без обвинений и без требований, чтобы другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает вам удерживать свою позицию, не превращая другого человека в вашего оппонента. Если кто-то наступит вам на ногу, вы можете крикнуть ему: "Подвинься!" Этот прием срабатывает в метро, но менее пригоден на работе, если кто-то оставил кипу бумаг у вас на столе, и вы хотите поддерживать с ним дружеские отношения. Более подходящая реакция может быть такой: "Когда вы оставляете ваши бумаги на моем столе, это вызывает у меня раздражение. Мне хотелось бы находить свой стол таким, каким я его оставил".

"Я"-высказывание" может быть полезным в любой обстановке, но оно особенно полезно, когда вы рассержены, раздражены, в плохом настроении или недовольны чем-то.

"Я"-высказывание" построено так, чтобы позволить вам выразить свое мнение о данной ситуации наиболее эффективно, или высказать свое пожелание. Оно особенно полезно, когда вы хотите передать что-то другому, но не хотите, чтобы он воспринял это негативно и перешел в

контратаку. Компоновка "заявления от Я" напоминает составление кулинарного рецепта. Пользование таким рецептом дает некоторую гарантию, что вы на правильном пути.

1. Событие.

2. Ваша реакция.

3. Предпочитаемый вами исход.

Событие

Рецепт требует объективного описания события или ситуации, приведшей к проблеме. Объективность означает отсутствие субъективных или эмоционально окрашенных выражений. Речь идет о беспристрастном описании происшедшего, а не о вашем или еще чьем-то истолковании событий. Начните с:

"Когда на моем столе оставлены бумаги..."

"Когда на меня поднимают голос..."

"Когда мне не говорят, что кто-то приходит к нам на ужин..."

Менее объективные описания того-же события:

"Когда вы оставляете ваше барахло разбросанным по моему столу..."

"Когда вы орете или гавкаете на меня..."

"Когда ты не побеспокоился даже предупредить меня, что ты пригласил одного из своих друзей на ужин..."

Три последних способа выражения - плохое начало: ваш собеседник сразу станет в защитную позу и не сможет спокойно воспринять остальную часть ваших слов. Когда вы рассержены на кого-то, объективное описание их поведения - задача нелегкая. Иногда полезно начинать ваше высказывание с описания проблемы, которая вызвана, с вашей точки зрения, действиями других:

"Когда мне приходится отсортировывать свои бумаги от чужих..."

"Когда на меня кричат..."

"Когда я не знаю о приходе на ужин гостей..."

Вашему собеседнику труднее опровергнуть ваше заявление, если оно представлено чисто как ваша проблема. То есть вы сосредотачиваете свое внимание на том факте, что вам придется отделять свои бумаги от чужих вне зависимости от того, кто их туда положил.

Объективное описание происшедшего может даже помочь другому человеку увидеть свои действия в новом свете. Возможно, они и не подозревали, что их действия как-то отражались на вас. Или они попросту хотели подчеркнуть что-то, что вы истолковали как стремление накричать на вас.

Объективное описание специфических действий может представить трудность. Выражение вроде: "Когда вы обвиняете меня..." или "Когда вы прибегаете к закулисным махинациям..." служат вашим истолкованием событий. Задача заключается в том, чтобы описать детали поведения, которые представляются вам обвинительным или закулисным. В чем заключается ваше "доказательство" или "сигнал"? Под обвинениями вы, возможно, подразумеваете, что кто-то сказал, будто вы сделали что-то, хотя вы этого не делали? Под "закулисными махинациями" вы, возможно, подразумеваете, что кто-то сделал что-то, не спросив сначала вас?

Ваш отклик

Люди не всегда осознают, какое воздействие их поступки оказывают на вас, если вы им об этом не скажете. Бесполезно говорить: "Они должны сами знать". Дело в том, что они могут не знать, что в их действиях обидело вас.

Большинство людей предпочитают поддерживать хорошие отношения с другими, а не оскорблять, обижать или раздражать; ваша реакция может толкнуть их на пересмотр их поведения, особенно в том случае, если вы не прибегли к нападкам на них. Когда вы говорите "от я" и рассказываете им о своей реакции, вы находитесь на безопасной почве. Вы обсуждаете факты. Люди менее склонны оспаривать ваши заявления, если вы говорите: "Я устал" или "Я недоволен".

1. Ваша реакция может быть эмоциональной. Вы можете, например, сказать, что вы чувствуете себя обиженным, рассерженным, забытым, беспомощным или виноватым.

Иногда бывает трудно найти подходящие выражения, для того чтобы объяснить ваши чувства, особенно если вы не уверены, что именно происходит с вами. Многие испытывают затруднения при опознании эмоций.

2. Иногда бывает легче описать, что вы делаете при наличии определенных эмоций, вместо описания самих эмоций. Например: "Я ухожу в себя"; "Я начинаю кричать на вас"; "Я решаю все делать сам".

В некоторых случаях люди могут испытывать двойственность при необходимости делиться чувствами с начальством; в других ситуациях подобные действия могут противоречить общепринятым нормам поведения. Если вы договариваетесь о покупке автомобиля, вам, может быть, лучше держать при себе исповедь о том, как он вам необходим. Описание вашего физического поведения может иногда быть полезнее как с социальной, так и со стратегической точки зрения.

3. Вашей реакцией может быть позыв, которому вы на деле сопротивляетесь. Вы можете сказать в этом случае, что вам хотелось бы сделать, например: "У меня появляется желание избегать вас"; "Мне хочется просто выйти" или "Мне хочется бросить все это".

Приправа, которую вы добавляете к описанию вашей реакции, очень важна. На деле избежать элемента осуждения при замешивании рецепта вовсе не просто:

"Я из-за вас уронил это".

"Он расстроил меня".

"Она оскорбила мои чувства".

"Он меня с ума сводит".

"Это сердит меня".

Подобных фраз лучше избегать.

Если вы осуждаете других, как причину вашей эмоциональной реакции, они обычно начинают яро защищаться, отвергая обвинение подобным образом: "Если вы рассердились, это ваше дело"; "Что я могу сделать, если вы расстраиваетесь из-за всякой мелочи". Вам приходится иметь дело с массой контробвинений, которых можно было бы избежать. Нужно тщательно следить за тем, чтобы ваши "заявления от Я" были чистыми, т.е. чтобы в них не было прямого или скрытного осуждения.

Когда вы берете на себя ответственность за свою реакцию и избегаете обвинений в адрес других, шанс на то, что вы сосредоточите свое внимание именно на обсуждении проблемы, а не побочных вопросах, возрастает. Ответственность за вашу реакцию решает иногда вопрос о том, будет ли она творческой или стереотипной.

Это не означает, что у вас нет права на ваши чувства; это не попытка отговорить себя от них: "Я знаю, что я не должен так реагировать"; "Глупо чувствовать себя так". Когда вы делаете "Я"-высказывание", вы даете себе полное право чувствовать то, что вы чувствуете: единственная разница заключается в том, что вы никого не обвиняете в этом.

Предпочитаемый исход

Когда вы высказываете свои пожелания, попробуйте такой подход: "Мне хотелось бы иметь достаточную помощь при мойке посуды".

Когда вы говорите другим, что они должны сделать что-то, они зачастую противятся этому. Если они не чувствуют свободы выбора, они могут сопротивляться вашим предложениям только потому, что чувство автономии очень важно для них. Очень часто именно эта потребность в автономии стоит за непослушностью молодежи. Наличие невысказанных ожиданий вызывает сопротивление.

Когда что-то не нравится нам так, как оно есть, мы часто хотим, чтобы кто-то исправил положение или изменил его так, чтобы это было нам больше по вкусу. До тех пор, пока мы будем рассчитывать на других в этом плане, у нас не будет подлинного контроля над нашей жизнью. Нам стоит, быть может, задуматься над следующей мыслью: "Для того чтобы что-то изменилось, я должен сначала измениться сам".

Возможно, они изменятся, а возможно, нет; однако это не будет иметь такого большого значения - своим чистым "я"-высказыванием" вы по меньшей мере уведомили их о вашей

позиции. Когда вы говорите о предпочитаемом вами исходе - третьей составной части "я"-высказывания", старайтесь оставить как можно больше вариантов открытыми. Если вы ясно представляете себе, чего вы хотите достичь, ваш партнер может увидеть более четко, кто может внести вклад и какой.

Если мне нужна помощь при мойке посуды, есть несколько путей для достижения этой цели. Один член семьи может поочередно помогать каждый вечер. Альтернативно мы можем нанять посудомойку - за что мы должны все платить, - или чаще питаться вне дома, или купить посудомоечную машину, или распределить другие виды домашней работы так, чтобы мойка посуды не была бременем для одного человека.

Правильное "я"-высказывание", в котором ваши пожелания не зависят всецело от того, чтобы ваш партнер сделал вам что-то приятное или выгодное, также подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Одна из наших молодых подруг, недавно переехавшая на свою первую квартиру, рассказала нам о том, что ее сосед держит своих собак взаперти. Они ночью много лают, мешают ей спать. Она также сказала мне, что ее сосед - довольно агрессивный тип и что она побаивается его. Она спросила меня, стоит ли ей позвонить в организацию, следящую за предотвращением жестокого обращения с животными. Мы посоветовали ей попробовать сначала "я"-высказывание". Мы выработали его вместе. Мы пришли к варианту: "Когда я слышу лай собак ночью (вместо "когда вы держите своих собак взаперти"), я чувствую себя ужасно, и мне хотелось бы, чтобы..." Она задумалась на мгновение. "А чего тебе хотелось бы?" - спросили мы ее. Ее лицо вдруг озарилось: "Эй! Мне хотелось бы иметь возможность выводить собак на прогулку! Это было бы полезно и им, и мне, и я спокойно могу сказать об этом моему соседу".

Варианты рецепта: причины

Вы можете добавить какое-то объяснение к части 3 вашего рецепта (предпочитаемый исход). Такое объяснение может дать дополнительную информацию вашему партнеру относительно влияния проблемы и ее последствий на вас. Это обычно ускоряет процесс восприятия вашей точки зрения другими. Пояснения помогают взаимопониманию и содействуют личной инициативе. Большинство независимых и "своевольных" детей более склонны содействовать вам, когда они понимают причины налагаемых на них ограничений.

Когда пользоваться "я"-высказыванием"

Если вы хотите что-то сказать, но не уверены, как это сделать, "я"-высказывание" - хорошее начало. Возможно, вы решите поработать над ним основательно еще до встречи с вашим партнером. По мере его отработки вы сможете яснее представить себе и свои собственные нужды. Цель "я"-высказывания" - не вежливость или мягкость (но и не грубость, конечно). Его цель - ясность и прямота.

Более того, "я"-высказывание" - это не ваше последнее слово. Это всего лишь начало разговора, а не окончательная резолюция. Это - ключ к честному общению и новым возможностям, к улучшению, а не ухудшению взаимоотношений.

Можно затратить массу времени и энергии, раздумывая о том, как другой человек воспримет ваше "я"-высказывание". Самые "чистые" "я"-высказывания" рассчитаны не на то, чтобы заставить других исправить положение, но на то, чтобы уведомить их о вашей точке зрения или чувствах, равно как и о ваших потребностях. Не ожидайте, что положение будет сразу исправлено или что ваш партнер немедленно среагирует на ваши слова.

Даже если проблема не решается, вы чувствуете себя лучше, если вы можете показать вашим "я"-высказыванием", насколько вас волнует данная проблема. Иногда люди недооценивают, насколько вы обижены, рассержены или недовольны; в таких случаях полезно донести до них, что происходит с вами, не преувеличивая и не преуменьшая реальную ситуацию.

Иногда самое важное лицо, к которому вы обращаетесь с "я"-высказыванием", - это вы сами! В процессе составления этого заявления вы больше узнаете о себе. Если вы упустили возможность выступить с вашим "я"-высказыванием" - ищите для этого другую возможность. Ключ к правильным "я"-высказываниям" - делать их настолько часто, что они станут вашей второй натурой. Вы будете тогда "бессознательно обученными".

Оптимальное самоутверждение

Когда кто-то накричит на вас в следующий раз, не поддавайтесь соблазну уйти (быть может, хлопнув при этом дверью). Не поддавайтесь соблазну ответить криком на крик. Попробуйте справиться с вашим закипающим гневом.

Сейчас - самое подходящее время для оптимального самоутверждения. Сделайте глубокий вдох, сконцентрируйтесь, твердо поставив ступни, и включите ту часть мозга, которая составляет "я"- высказывания". Начните приготовление вашего трехступенчатого рецепта:

1. Когда вы поднимаете на меня голос (событие);

2. Я чувствую себя униженным (реакция);

3. Мне хотелось бы иметь возможность обсуждать спорные вопросы с вами в нормальной обстановке (предпочитаемый исход).

Наиболее правильное "я"-высказывание" свободно от груза подспудных ожиданий. Оно преподносит чистое, ясное заявление о том, как вы видите положение и как вам хотелось бы видеть его разрешение. Теперь очередь за ними. Как они среагируют на ваше заявление - их дело.

Некоторые "я"-высказывания", доказавшие свою эффективность

1. По отношению к человеку, часто не выполняющему работу к сроку: "Если вам нужно больше времени для выполнения задания, мне хотелось бы знать об этом как можно раньше, с тем, чтобы я смог пересмотреть свой график и ресурсы".

2. Нарушение графика работы: "Когда происходит изменение графика, я становлюсь дезорганизованным: я хотел бы, чтобы мне сообщали о переменах, как только они происходят".

3. Когда вам приказывают, вместо того чтобы попросить вас: "Когда мне говорят о перемене наших планов, у меня ощущение, будто мое мнение безразлично; мне хотелось бы знать о переменах, до того как решение о них будет принято".

4. По отношению к чрезмерно строгому учителю: "Когда я не слышу похвалы от вас, мне больно, так как я прилагаю все усилия и мне хотелось бы иногда получать поощрение".

5. По отношению к детям, с трудом встающим по утрам: "Когда я ухожу на работу, я должна быть готовой к 8.30 утра; мне хотелось бы, чтобы все мы были готовы заблаговременно - тогда вы можете играть".

6. Когда один из членов семьи не понимает, насколько его поздний приход волнует других: "Когда ты приходишь домой поздно, я очень сержусь, и мне это неприятно. Было бы намного лучше, если бы мне было известно заранее, что ты опаздываешь".

7. Когда один из членов семьи чувствует себя заваленным домашней работой: "Когда мне кажется, что я делаю больше по дому, чем остальные, я чувствую себя перегруженным; мне хотелось бы прийти к соглашению о разделении труда, удовлетворяющему всех нас".

8. По отношению к человеку, неправильно исполнившему какую-то работу для вас. Вы рассержены, поскольку вы считаете, что он не исполнил взятого на себя обязательства: "Когда я нахожу ошибки в работе, я чувствую, что меня подвели; мне хотелось бы не поддаваться чувству гнева и создать более приятную рабочую обстановку".

Краткое содержание

Что вы делаете? Нападаете, отступаете или идете в ногу?

Установив вашу типичную реакцию, научитесь заменять ее "я"-высказыванием", поясняющим, как вы видите ситуацию.

"Чисто" ли ваше "я"-высказывание"?

Событие: избегайте "словесных раздражителей".

Реакция: не ищите виновников.

Предпочитаемый исход: не формулируйте его как требование.

Ясно ли ваше "я"-высказывание"?

Событие: выразите суть дела.

Реакция: укажите, как воздействуют события на вас (включая оскорбленные и т.п. чувства, по вашему усмотрению).

Предпочитаемый исход: следите за тем, чтобы он не был жестко определенным, с тем чтобы позволить разработку новых вариантов решений.

Мы должны помнить, что проблема в конечном счете наша. И неважно, каковы действия других и насколько оправданы наши жалобы. Нам необходимо тем не менее четко заявить о наших потребностях и предпочитаемом исходе событий.

Дэна Д.
Преодоление разногласий.
СПб., 1994, с. 36-86, 124-128.

ЧЕТЫРЕХШАГОВЫЙ МЕТОД УЛУЧШЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

КРАТКИЙ ОБЗОР 4-ШАГОВОГО МЕТОДА УЛУЧШЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

В следующих главах детально описывается каждый шаг 4-шагового Метода. Прежде чем углубиться в чащу, может быть полезно оглядеть лес целиком.

Шаг 1: НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ
Шаг 2: ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ
Шаг 3: ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ
- Вступительная часть
- Выразите признательность
- Выразите оптимизм
- Напомните (Кардинальные правила)
- Сформулируйте проблему
- Приглашение к разговору
- Диалог
- Задача No 1. Придерживайтесь Основного процесса
- Задача No 2. Поддерживайте Жесты примирения
- Прорыв

Шаг 4: ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР (если это необходимо)
- Сбалансированный
- Поведенчески специфичный
- В письменной форме

КАРДИНАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

В основе 4-шагового Метода лежат Кардинальные правила, объявляющие Ложные рефлексы вне закона. Эффективность этого пути к достижению согласия между людьми и к их плодотворному сотрудничеству вытекает именно из запрещения этих импульсов. Кардинальные правила - это как бы межличностный эквивалент "правил морского боя", в которых утверждаются права и одновременно предупреждается эскалация враждебных действий.

1. НЕ ПРЕРЫВАЙТЕ ОБЩЕНИЯ ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против Другого.

2. НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР, чтобы "выиграть" в борьбе за власть с помощью принуждения, угроз, ультиматумов или физической силы.

Если эти Кардинальные правила станут правилами вашего поведения при использовании 4-шагового Метода, а также в повседневном общении дома и на работе, они помогут вам преодолевать разногласия и поддерживать хорошие отношения во всех сферах жизни.

ШАГ 1. НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Вспомните, что один из наших Ложных рефлексов это Уход от общения. Мы слишком легко разрываем отношения с Другим, спасаясь за неприступной стеной.

Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным. Один мудрец как-то сказал: "Суть конфликта в отказе от общения". Разумеется, без общения нельзя прийти ни к

какому соглашению. Поэтому первым и наиболее важным требованием является определение времени для разговора.

Вам повезло, если Другой прочел эту книгу и знаком с 4-шаговым Методом. Этот Метод действует гораздо эффективнее, если оба участника знакомы с ним. Но гораздо чаще вам одному придется быть инициатором разговора и активно управлять его процессом. Поэтому мы предположим, что вся ответственность лежит только на вас.

Продажа

Другой часто совсем неохотно соглашается обсуждать с вами имеющиеся разногласия. Его Ложный рефлекс избегать неприятных контактов может быть очень силен. Поэтому может возникнуть необходимость уговорить его (продать ему идею) принять участие в Диалоге, который, на первый взгляд, касается проблем, которые вас разделяют.

Как же вам его уговорить? Давайте опишем метод, известный в торговле как "исследование перспективы покупательского спроса". Вы можете задать следующие вопросы:

"Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта?"

"Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому отнесетесь?"

"Изменится ли что-нибудь для вас, если мы решим проблему?"

Эти вопросы помогут Другому осознать, что ему выгодно уладить конфликт.

В конце лучше всего прямо попросить о встрече (то есть предложить "купить товар").

"Я хотел бы встретиться с вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для вас время и там, где вы захотите. Согласны ли вы?"

Таким образом, вы поможете Другому осознать, какие из его интересов затронуты конфликтом и подадите надежду на то, что они могут быть удовлетворены. Но при этом очень важно так задавать вопросы, чтобы не создалось впечатление, что вы манипулируете Другим с целью добиться чего-то для себя и навредить ему. Это не самообман. Вы просто предполагаете, что взаимовыгодное решение возможно и приглашаете его согласиться с этим предположением. При этом тревожные сомнения могут быть и у вас, но вы выбираете оптимизм.

Некоторые обязательства

Убедите Другого, что не требуется никаких обязательств, кроме следующих:

рассказать вам о том, как он видит ситуацию;

во время этого Диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату выигрыш-проигрыш;

физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

Любопытно, что Другой вовсе не должен быть уверен, что встреча будет успешной и даже что возможно решение, отличное от его первоначальных требований. Он вообще может считать, что проблема как таковая отсутствует. Вы только просите его поговорить с вами, чтобы прийти к соглашению по определенному вопросу. В любом случае потеряет он немного, а приобрести может немало.

Позаботьтесь, чтобы Другой дал вам обещание НЕ УХОДИТЬ, пока не кончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ. Если один из вас уйдет до наступления Прорыва, эта встреча просто очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать Диалог.

Вторым чрезвычайно важным правилом является отказ от применения физической силы. Если вы знаете, что Другой склонен к подобным действиям, вы можете и не захотеть рисковать.

В организациях, когда встречаются сотрудники или начальник и подчиненный, чаще возникает опасность запугивания, а не физического нападения. К примеру, встречаясь с начальником, вы можете попросить его не увольнять вас и не применять административных наказаний в течение недели после вашего разговора.

Наконец, раздраженный тон, личные выпады и оскорбления, унижение расового и национального достоинства не способствуют прогрессу переговоров. Вы можете контролировать свою речь, речь Другого вы контролировать не в состоянии. Если вы чувствуете, что слова Другого могут вас оскорбить, вы можете попросить его сдерживаться. Или считайте, что он сказал что-то под горячую руку и не рассматривайте это как личное оскорбление. Короче говоря, выбирая время для разговора, вы просите Другого вместе с вами попытаться прийти к соглашению, руководствуясь в этом Диалоге двумя Кардинальными правилами:

1. НЕ ПРЕРЫВАТЬ ОБЩЕНИЯ.

2. НЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИЛОВЫМИ ИГРАМИ.

Страничка "Информация для Другого" (см. Приложение 2) составлена как памятка или раздаточный материал. Можете сделать фотокопию для Другого, чтобы помочь ему лучше понять ваши предложения.

ШАГ 2. ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ

Под условиями мы подразумеваем время и место, в которых происходит Диалог (шаг 3). Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку.

Настоящая глава описывает, на какие именно аспекты обстановки следует обратить внимание. Не запоминайте весь список. Просто, планируя встречу, умейте быстро найти в книге нужное вам место.

Место встречи

Лучше всего подходит такое место, где вас никто не прерывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Не должно быть даже музыки. Передвижение людей и предметов также отвлекает внимание участников. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть "ничейная" территория или место, которое предпочитает Другой.

В учреждении лучше всего разговаривать в небольшой комнате для заседаний, которую следует зарезервировать заранее, или в свободном кабинете. Можно выбрать ваш кабинет или кабинет Другого, если там вас не прервут.

Дома годится любая удобная комната. Лучше всего, если при этом никого не будет дома, а телефон будет подключен к автоответчику или вовсе отключен.

Удобства

Неудобства отвлекают. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Температура воздуха, освещение, жажда также могут мешать общению. Не советуем во время беседы готовить или принимать пищу, однако заранее приготовить прохладительные напитки было бы полезно.

Продолжительность

Замечание: Этот раздел предполагает, что вы ранее не пользовались 4-шаговым Методом в общении именно с этим Другим, что этот Другой не знаком с Методом, что разногласия являются Столкновением, а не просто Стычкой. Если вы и Другой при общении обычно придерживаетесь Кардинальных правил, Диалог не потребует много времени.

Длительность Диалога это решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения Прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной.

Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и еще меньше, трудно начинать Диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. Двух часов обычно более чем достаточно. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Хорошо, если оба участника реально смотрят на процесс такой встречи. Каждый из них должен понимать, что большая часть времени уйдет на борьбу и будет малоприятна. Сам Прорыв и последующее заключение соглашения займут мало времени. Но предшествующие этому значительные, а иногда и тщетные усилия являются необходимой частью путешествия. Вы должны знать это и понимать их неизбежность, даже если Другой так не считает. Самой частой причиной неудачи 4-шагового Метода является прерывание Диалога до достижения положительного результата.

Конфиденциальность

Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Сплетни только усилят конфликт и отдалят успех.

На работе соглашение, к которому вы пришли, может получить огласку среди коллег. Сам факт вашей встречи для обсуждения конфликта также не может быть скрыт от сотрудников. Однако детали дискуссии, ведущей к заключению соглашения, не следует раскрывать.

Как инициатор Метода вы непосредственно контролируете конфиденциальность только со своей стороны. Вы мало что можете сделать, чтобы повлиять на поведение Другого. Разве что предложите ему поддержать вас в этом. Если вы не уверены, насколько он может и хочет это сделать, вам следует особенно обдуманно выбирать степень откровенности во время Диалога.

Прерывания

Абсолютно никаких! Договоритесь, чтобы на звонки отвечал секретарь или подключите автоответчик. Позаботьтесь о том, чтобы предотвратить вмешательство коллег на работе или детей и друзей дома.

Время

Время дня или день недели могут влиять на активность, внимательность и рассеянность во время беседы. Опыт показывает: найдите время, когда вы оба не слишком устали и не заняты другими делами.

Кто еще присутствует?

Никто.

ШАГ 3. ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ

Встреча для переговоров это основная составная часть 4-шагового Метода. Первый и второй шаги делают эту встречу реальной. Выполняя две задачи в пределах рекомендуемой структуры и условий дискуссии, вы высвобождаете энергию, которая заключена в конфликте. Это меняет отношение "я-против-тебя" на "мы-против-проблемы".

Структура

Встреча состоит из четырех частей: Вступительная часть, Приглашение к разговору, Диалог и Прорыв. Давайте наполним схему живыми примерами того, что делать на каждом этапе.

Вступительная часть

ВЫРАЗИТЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ:

"Я ценю вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос".

ВЫРАЗИТЕ ОПТИМИЗМ:

"Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих".

НАПОМНИТЕ (Кардинальные правила):

"Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до 4:00, если будет нужно?"

"Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от различных силовых игр, чтобы подавить другого. Вместо этого давайте искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?"

СФОРМУЛИРУЙТЕ ВОПРОС:

"Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу моего участия в Атлантическом проекте".

ПРИГЛАШЕНИЕ К РАЗГОВОРУ:

"Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию".

Диалог

Во время Диалога, который занимает большую часть встречи, вы выполняете две задачи:

- И вы, и Другой должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом (Основной процесс).

- Поддерживайте жесты примирения*, которые делает Другой, и предлагайте их сами, когда вы можете сделать это искренне. (* Определяются как "добровольные, обычно вербальные действия, которые делают нас уязвимыми по отношению к нашему оппоненту в конфликте".)

Давайте более внимательно посмотрим, как выполняются эти задачи.

Основной процесс

"Основной процесс" - это форма общения, которая необходима, чтобы эффективно преодолевать межличностные разногласия и разрешать конфликт.

Разговор с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия, не прерывая его и так долго, как это необходимо, для достижения "Прорыва".

Вы были инициатором использования 4-шагового Метода и понимаете его значение, а у Другого, возможно, нет такого понимания. Поэтому именно от вас зависит поддержание процесса. Типичные ошибки в Основном процессе:

вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация, другие безопасные темы);

вы говорите о других людях (сослуживцах, членах семьи), как будто у них находятся ключи к решению вашей проблемы;

рассказываете анекдоты;

сдаетесь, выражая безысходность;

погружаетесь в молчание.

Когда Другой отклоняется таким образом, восстановите Основной процесс следующим замечанием. Замечания по поводу направления разговора помогают больше, чем критика.

Например:

"Давайте вернемся к нашем проблеме. Что вы думаете о..."

"Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход".

"Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем вы думаете".

Эмоциональная готовность отказаться от первоначальных требований частично является результатом разрядки в такой беседе. Дайте возможность Другому выразить свои мнения, взгляды, чувства, суждения. Считайте своей задачей помочь Другому изложить свои взгляды на спорные вопросы. Слушайте его как можно более терпеливо и с интересом.

Конечно, многое из того, что скажет Другой, особенно в начале Диалога, вам будет, вероятно, трудно слушать. Он может критиковать и обвинять вас, делать заявления, которые кажутся вам несправедливыми и фактически неверными, или повторять старые аргументы, которые возмущали вас в прошлом. Чувствуя, что таким образом на вас нападают, вы можете испытывать желание ответить тем же самым. В конце концов, вы тоже человек и можете чувствовать столько же обиды по отношению к Другому, сколько он чувствует по отношению к вам. Как и он, вы хотите высказаться, чтобы выразить свою позицию. Вам тоже надо "выпустить пар". Если вы уверены, что Другой не выполняет свои обязательства по соблюдению Основных правил, то можете выразить свое возмущение открыто.

Жесты примирения

Со временем (хотя и не так быстро, как вам хотелось бы), вы можете ожидать дружеских замечаний или "жестов примирения". Высказывания Другого начнут обнаруживать, что позиция "я-против-тебя", которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для вас, что он становится более восприимчив к ориентации "мы-против-проблемы". Подлинные, искренние жесты примирения не появляются до тех пор, пока агрессия не нашла выход через разрядку и "выпускание пара".

Так как вы управляете Диалогом, то это именно ваша задача быть наготове и заметить дружеские замечания Другого. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если вы все еще сердиты.

Например:

"Я очень ценю то, что вы сожалеете о сказанном вами на собрании на прошлой неделе. Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило ваше высказывание у вице-президента."

То, что вы поддержите дружеские замечания Другого, поощрит его делать аналогичные замечания в дальнейшем. Эти жесты примирения помогут вашему движению в направлении Прорыва.

Не подсчитывайте очки

Жесты примирения всегда ставят человека, который их делает, в уязвимое положение. Другой получает возможность воспользоваться этим, чтобы "выиграть очко".

Когда Другой предлагает жест примирения, вам не следует поддаваться искушению, чтобы увеличить счет. НЕ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ УЯЗВИМОСТЬЮ ДРУГОГО, даже если он пользуется вашей. Отвергая попытки Другого примириться, вы применяете обычную ответную тактику всех споров. Но поступая таким образом, вы подрываете доверие и расширяете ту брешь, через которую нужно проложить мост; диалог это не обычный спор. Для многих людей выигрывать очки, возможно, уже стало застарелой дурной привычкой, старайтесь так не поступать.

Этот процесс не позволит вам и Другому потакать ложной безопасности и привычным Ложным рефлексам. Он поможет вам заменить деструктивные модели поведения Кардинальными правилами, чтобы сделать встречу конструктивной.

Прорыв

Выполняя эти две задачи поддерживать Основной процесс и жесты примирения, вы создаете условия, при которых можно добровольно прийти к соглашению. Прорыв происходит, когда вы и Другой изменили свои позиции от противостояния ("я-против-тебя") на поиск решения ("мы-против-проблемы").

В большинстве случаев определенное, хотя и ограниченное соглашение может быть достигнуто в одном Диалоге. Если по какой-либо причине встреча не увенчалась Прорывом, НЕ СДАВАЙТЕСЬ. Выберите для разговора другое время через несколько дней или лучше через несколько часов. Пусть эта неудача не повлияет на вашу веру в то, что камень преткновения можно обойти.

Часто небольшой промежуток времени после неудачного Диалога позволяет пойти на уступки и сохранить свое лицо. После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что "была возможность об этом подумать". В действительности изменение отношений может не зависеть от обдумывания. Тем не менее, оно произойдет и соглашение будет достигнуто.

Стратегия поглотителя стрел

При использовании 4-шагового Метода полезно считать себя "поглотителем стрел". Поглотитель стрел понимает, что от "словесных стрел" реального вреда не будет и поэтому не особенно на них реагирует. Он мужественно позволяет словесным ударам и стрелам сыпаться градом и защищен сознанием того, что слова не могут причинить физического вреда. На самом деле поглотитель стрел приветствует их появление, когда чувствует, что Другой еще придерживает боеприпасы. Однако и в разгар битвы он чувствует себя в безопасности, так как знает, что выдерживая атаки другого и не отвечая ему тем же, он пользуется скрытой стратегией, чтобы добиться от Другого более гибкой позиции.

Поглотитель стрел подавляет в себе желание отомстить. Он хочет реагировать, но не делает этого, опираясь на свою силу воли. Он подставляет себя в качестве мишени для атак Другого, зная, что агрессивность последнего в конце концов иссякнет. Потом, когда Другой сможет воспринимать то, что ему говорят, можно будет обсуждать выгодное для обоих соглашение.

Например:

"Как вы себя чувствовали после того, как я нарушил мое обещание?"

"Что вы обо мне подумали, когда узнали, что это я написал критическую заметку?"

Предостережение!

Я не советую вам пользоваться 4-шаговым Методом с членами семьи или ближайшими сослуживцами, если вы и Другой не вполне осознали прием "поглощения стрел".

Почему? Во взаимоотношениях с супругами, братьями, сестрами и детьми нам хочется усилить эмоциональную близость. Это относится и к партнерам по бизнесу, и к игроками одной команды. В отношениях же на работе со многими сослуживцами, начальниками и подчиненными мы часто просто хотим работать вместе, здесь мы не ищем эмоциональной близости.

По своей сути "поглощение стрел" - это манипулирование, которое вводит в заблуждение. Оно, с одной стороны, заставляет Другого быстрее сделать жест примирения, а с другой стороны, поверить, что ваша восприимчивость и открытость его доводам является подлинной. В

действительности ваша молчаливая покорность не является до конца искренней. В высшей степени сомнительно, что вас убедят доводы Другого о том, что он прав, а вы ошибаетесь. Пренебрегая самозащитой, вы позволяете ему сделать ложные предположения. Вы позволяете ему думать, что в чем-то уступили, чтобы немного успокоить его и сделать, в свою очередь, более уступчивым в вопросах, которые действительно важны для вас. Постоянно используя поглощение стрел как скрытую стратегию при общении с членами семьи, вы можете подорвать доверие и способствовать нечестным взаимоотношениям.

Лучший путь

Разговаривая только о волнующей нас проблеме, мы ведем себя так, как будто взаимовыгодное решение существует, и не позволяем иллюзии Выигрыша-Проигрыша завладеть нами. Если признать, что возможен только такой результат, когда один выиграет, а другой проиграет, то это приведет к Уходу от общения и Силовым играм. Настрой на возможность взаимовыгодного результата позволяет, где только возможно, находить решения, которые удовлетворяют обоих; настрой на выигрыш или проигрыш исключает эту возможность.

Итак, оказывается есть альтернатива Ложным рефлексам, которые слишком часто приводят к тому, что конфликты остаются нерешенными. Альтернатива: поддерживать процесс - продолжать разговор. Время, затраченное на непрерывный разговор, постепенно позволит силам, которые лежат в основе работы 4-шагового Метода, гармонизировать нарушенные отношения.

НАВЫКИ, ПОЛЕЗНЫЕ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ДИАЛОГА

4-шаговый Метод помогает преодолеть наиболее типичные трудности, возникающие на пути к согласию в межличностных отношениях, а именно: Ложные рефлексы. Простой разговор с глазу на глаз в соответствующих условиях, подчиняясь Кардинальным правилам, помогает людям преодолеть разногласия и построить более удовлетворительные взаимоотношения.

Но у скептически настроенного читателя появится вопрос: "А навыки? Не нужны ли особые навыки для ведения Диалога?"

Сколько вам лет? У вас богатый жизненный опыт. Вы узнали гораздо больше, чем можете себе представить, о том, как общаться, как сосуществовать с другими. Конечно, наряду с положительными навыками вы получили и опыт неэффективного общения. Но в целом, большинство взрослых людей, которые умеют поддерживать дружбу, работать, общаться в группах и выдерживать суровое испытание семейной жизнью, имеют достаточные навыки общения, чтобы успешно применять 4-шаговый Метод.

И все же не будем пренебрегать данными прикладных наук о поведении, которые могут увеличить наши возможности более успешно использовать 4-шаговый Метод. Особенно полезны три умения: слушать, вести переговоры и быть настойчивым.

Слушание

Если говорить и слушать - это две составляющие единого процесса вербальной коммуникации, то умение слушать - более благородная его часть.

Слушание показывает нашу открытость тому, что говорит Другой. Как можно показать эту восприимчивость в Диалоге? Вот некоторые специфические приемы:

поддерживать постоянный контакт глаз,

не прерывать,

не давать советов,

подводить итог тому, что вы услышали,

делать рефлективные замечания, показывая, что вы понимаете, что чувствует Другой.

Непримиримые враги не слушают. Если вы будете пользоваться этими правилами слушания, Другой поймет, что вы не являетесь его непримиримым врагом и готовы понять его нужды и заботы. Если Другой чувствует, что к его потребностям относятся с уважением, он будет менее агрессивен, пытаясь довести до вашего сознания свои мысли. Слушая, вы показываете, что не прячетесь за непроницаемым щитом, а открыты и восприимчивы. Вы хотите слушать.

Переговоры

В переговорах наши интересы сталкиваются с интересами других. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к "сделке с позиции силы", в которой потребности Другого не

учитываются. Но нас интересует преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях. Наши интересы взаимны. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недальновидна, в худшем - саморазрушительна.

Лучшей моделью Диалога являются переговоры, основанные на определенных принципах. Она состоит из четырех основных правил взаимодействия. Чем полнее мы сможем использовать эти принципы в Диалоге, тем эффективнее 4-шаговый Метод достижения соглашений.

Отделите ЧЕЛОВЕКА от ПРОБЛЕМЫ.

Некоторые черты характера Другого могут быть вам неприятны. Его оценки могут вас даже оскорблять. Его недостаточная тактичность раздражать. Как бы сильно вы ни хотели изменить эти черты, вы не сможете это сделать. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все ваши усилия по его перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к защите. Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и Другого. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме - вопросам, по которым надо прийти к согласию.

Сконцентрируйтесь на ИНТЕРЕСАХ, а не на ПОЗИЦИЯХ.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. Как сказал в своей песне Пол Саймон: "Ты хочешь спать с открытым окном, а я хочу спать с закрытым окном. Прощай, прощай, прощай..." Здесь предмет спора состоит в том, следует ли открывать окно во время сна. Диаметрально противоположные позиции, которых придерживались эти двое, очевидно и привели к трагедии в межличностных отношениях.

При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение - это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, что он хочет. Попытка договориться на уровне позиций это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает.

Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и Другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения. "Как я себя чувствую, если сплю с закрытым окном?" "Почему ты любишь спать с открытым окном?" Исследуя ответы на эти вопросы, мы получим возможность удовлетворить интересы обоих, и никто не проиграет.

Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обоих.

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим. Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация "мы против проблемы", а не "я против тебя". В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого.

Найдите объективные КРИТЕРИИ.

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие.

Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает, что такие критерии отсутствуют. Скажем, вы решили пойти вечером поужинать в пиццерию, а не в китайский ресторан. Почему вы так решили? Если

вы ответите: "Потому что там лучше кормят" или "Потому что мне там больше нравится обстановка", то мы будем знать, что критерием при выборе места для ужина было: "Пища должна быть хорошей" или "Обстановка должна быть приятной". То есть хорошее решение должно соответствовать этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда ваше соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо и поэтому не захочет его выполнять.

Вернемся к конфликту по поводу того, открывать ли окно на ночь. Объективным критерием решения проблемы может быть: "Оба человека имеют право спать удобно". Таким образом, справедливым решением будет такое, которое позволит каждому спать удобно. Соглашение (совместное решение) будет хорошим, если оно будет удовлетворять этому критерию.

Настойчивость

Если бы я имел возможность подарить моим детям только один социальный навык, я бы выбрал настойчивость.

Давайте определим, что мы подразумеваем под этим часто неправильно понимаемым термином. Это легче понять, если сравнить три формы поведения:

Агрессивность:

Поведение, при котором я нарушаю права другого человека.

Подчиненность:

Поведение, когда я позволяю другому человеку нарушать мои права.

Настойчивость:

Поведение, когда я настаиваю на своих правах, не нарушая прав другого.

Читатели, знакомые с восточными культурами, знают, что по крайней мере в иерархических организациях подчинение старшим необходимо для выживания. Поступая настойчиво, вы рискуете потерять лицо перед старшим и будете подвергнуты социальному остракизму. Я считаю, что для западной культуры, напротив, характерен следующий взгляд на вещи:

Настойчивость хороша для преодоления разногласий.

Агрессивность и подчиненность не способствуют преодолению разногласий.

Агрессивность заставляет других переходить к обороне. Они, в свою очередь, сами начинают вести себя агрессивно (это обычная форма поведения, когда мы чувствуем необходимость защищаться). Подчиненность может быть полезна, как временная стратегия для избежания конфронтации, но она сеет семена обиды, которые в будущем прорастут в конфликт.

Снова приводим пример конфликта с открытым/закрытым окном. Человек, который захлопывает окно и угрожающе кричит Другому, что оно должно быть закрыто, ведет себя агрессивно. Здесь нарушены права Другого на сон с комфортом. Если человек, на которого кричали, сдается и плохо спит из-за спертого воздуха, он подчиняется. Конечно, он почувствует себя обиженным, потому что его права были нарушены. Такое решение проблемы не будет способствовать хорошим межличностным отношениям.

Альтернативой подчиненности является настойчивость: "Я хочу спать удобно - для этого мне нужен свежий воздух". Говоря о своих потребностях и настаивая на том, чтобы их учитывали, человек с большей вероятностью найдет взаимоприемлемое решение вопроса. Даже если взаимовыгодное решение не найдено, он может более охотно принять и не совсем идеальный вариант, не затаив при этом вражду и готовность взорваться в ответ на следующее провоцирующее событие.

Ухабистая, но все-таки дорога

Таким образом, если во время Диалога вы будете слушать, отстаивать свои интересы и вести переговоры на основе известных принципов, то это поможет вам достичь Прорыва. Но даже если вы хорошо умеете это делать, дорога покажется вам ухабистой. Не существует гладкой

дороги к межличностному миру. Те же из нас, кому надо многому научиться, должны быть готовы к ухабам и рытвинам. Постарайтесь как можно лучше использовать те навыки, которые вы получили в школе жизни. Дорога может быть трудной, но она ведет туда, куда вы хотите.

ШАГ 4. ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР

Для большинства людей самой удивительной частью 4-шагового Метода является Прорыв - сдвиг позиции с "я-против-тебя" на "мы-против-проблемы". Защиты, недоверие и желание мстить рассеиваются как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода Камня преткновения. И вы, и Другой уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути.

Почему происходит Прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя нам кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных психологических сил, которые объединяются для осуществления этого важного, хотя и незаметного события.

Прорыв открывает "окошко", через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Вы можете воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого из вас вопросам. Договор - это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом в будущем. Наиболее успешные Договоры сбалансированы, поведенчески специфичны и оформляются в письменном виде.

Сбалансированность

Часто Договор состоит из взаимных уступок типа: "Я сделаю то-то и то-то, если вы сделаете то-то и то-то". В других случаях может быть найдено взаимовыгодное решение, которое удовлетворит потребности каждого участника, но не потребует взаимных уступок.

Договор должен быть сбалансирован в любом случае, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на честный компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника Договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но Договор должен стимулировать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Поведенческая специфичность

Договор закрепляет в специфических формах дух доброй воли, который свойственен Прорыву.

Слишком общие соглашения или соглашения, в которых описываются наши мысли, отношения или ценности, не будут работать, так как мы не можем увидеть или услышать мысли, отношения и ценности. Эти "события внутренней, духовной жизни" невидимы, так как содержатся в наших головах. Проверке поддаются соглашения об определенном поведении, которое можно увидеть или услышать.

К примеру, соглашение "уважать мои желания" или "быть открытым и искренним" неудачно, так как мы не можем проверить, действительно ли вы "уважаете мои желания" или "открыты и искренни". При этом вы можете уверять, что это так, а я буду чувствовать, что нет. Намерения не так легко проверить, как поведение.

Таким образом, мы должны четко отразить в соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает. Если в Договоре описано поведение, легко будет определить, как оно выполняется каждой из сторон.

Во время составления Договора полезно проверить его части на "поведенческую специфичность". Хорошо задать следующие вопросы:

"Как я пойму, что вы (уважаете мои интересы)?"

"Что вы будете делать, чтобы показать, что вы (открыты и искренни)?"

"Что я увижу и услышу?"

В результате возникает взаимное понимание того, как будет выполняться Договор. Если вы решаете, кто из вас поедет по делам в Берлин, необходимо детально оговорить все компромиссы и уступки. Если вы определяете распределение обязанности в Атлантическом проекте, должны

быть описаны все аспекты деятельности каждого. Это четко разделяет ваши и мои обязанности при решении нашей проблемы.

Письменная форма

Обычно условия соглашения содержат более сложные формулировки, чем просто "да-нет" и их не так легко запомнить. Если же вдвоем записать условия Договора, то в будущем ничто не будет забыто вследствие избирательности нашей памяти. Каждый должен иметь копию документа. Иногда позже возникают вопросы о том, что же мы решили? Письменный документ - это объективное свидетельство, которое поможет ответить на такие вопросы.

Личная ответственность

Никакой Договор не будет действенным, если каждый участник не возьмет на себя свою часть ответственности. Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности по решению проблемы от обязанностей другого. Использование 4-шагового Метода решает эту проблему - поведенчески специфичное соглашение разграничивает ответственность.

Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности - а это гораздо проще. Если Договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

Ограничение срока действия Договора

Полезно заранее договориться о сроках действия соглашения. Вы можете пожелать выполнять его только в течение одной недели или одного месяца. По истечении этого срока вы можете пересмотреть некоторые детали. До этого момента вы должны заставить себя выполнять условия Договора, даже если через некоторое время они покажутся вам несправедливыми или трудными.

Всегда ли необходим Договор?

Ценность Диалога во многом определяется тем, что он просто открывает пути к общению. Хотя словом можно причинить боль, непосредственное общение друг с другом лечит и восстанавливает взаимоотношения. Таким образом, отдельные детали соглашения могут быть второстепенны.

Это особенно верно при устранении разногласий между супругами. Фактически, Шаг 4 вообще может быть пропущен, если решается не конкретный вопрос, а надо просто "обсудить проблему", чтобы восстановить доверие и любовь.

Однако подчас следует принять решение о совместных действиях и выполнить его. Например, о том, где провести следующий отпуск или кто должен поехать по делам в Берлин. Производственные конфликты обычно затрагивают деловые проблемы, которые также требуют решения. В подобных случаях, на работе и дома, Прорыв дает возможность составить Договор о проблеме, которая требует решения.

Основной принцип

Вопрос о необходимости составления Договора сводится к следующему:

Если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то Договор заключить необходимо.

Если это не так, заключение Договора необязательно. И все же он дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

Образец соглашения

Проблема: как Джоан и Билл могут распределить домашние обязанности.

Джоан согласна ничего не требовать от Билла в течение получаса после его возвращения с работы. По истечении этого времени она может попросить его помочь ей приготовить обед или позаниматься с детьми. Она согласна не бранить его, чем бы он ни занимался в эти "священные" полчаса.

Джоан это выгодно: она получает добровольную помощь Билла во время подготовки ужина и занятий с детьми.

Билл согласен, что после того, как его "священные" полчаса кончатся, он будет вместе с Джоан принимать участие в работе по дому, пока не кончится обед, посуда не будет вымыта, а дети не лягут спать. Он готов выполнять все, что она ни попросит при приготовлении пищи, уборке и подготовке детей ко сну. Свои полчаса он может потратить на отдых, чтение, работу за письменным столом, на все что ему угодно. Билл берет на себя обязанность сообщить Джоан, когда его полчаса истекут и он будет готов присоединиться к ней. Он понимает, что если он через 30 минут не объявит о том, что его время кончилось, Джоан имеет право попросить его помочь ей. Билл соглашается, что его полчаса заканчиваются не позднее 6.00, даже если он пришел домой после половины шестого - извинения за опоздание не принимаются.

Биллу это выгодно: он получает возможность спокойно провести время после работы.

Мы согласны выполнять это соглашение по рабочим дням, начиная с нынешнего, и до следующего разговора через три недели.

Используйте Метод или забудьте о нем

Завершаем наше описание 4-шагового Метода преодоления разногласий на работе и дома. Попробуйте его применить. Постарайтесь сделать все возможное. Не бойтесь использовать его, даже если вы не считаете, что поняли его достаточно хорошо. Это эффективный метод. На него не влияют ошибки и неточности в применении. Главное, помните о жизненно важном Основном процессе:

Разговор с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия, не прерывая его и так долго, как это необходимо для достижения Прорыва.

Во время Диалога действуйте по заранее намеченному плану, а не по чувству. Такое решение требует больше смелости, чем опыта.

Практикуйтесь в использовании Метода. После одной или двух удач вы будете использовать 4-шаговый Метод на основе ваших собственных знаний, а не сведений, почерпнутых в этой книге.

ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА — ПРОЦЕСС НЕ РАЦИОНАЛЬНЫЙ

Чтобы разрешить конфликт, не обязательно решить проблему

"Ерунда!" - воскликнете вы, - "В этом нет смысла". Но давайте рассмотрим это поподробнее.

Многие считают странным, что путь к гармонии лежит через джунгли, где процветают гнев, обида и другие отрицательные чувства. Вы заметили, что 4-шаговый Метод не запрещает выражать эти чувства, а позволяет их обсудить. Это противоречит распространенному совету "надеть маску благополучия" и "быть логичным".

Урок из психологии

Одна из наиболее распространенных задач психотерапевтов - помочь пациентам осознать в себе подавленный гнев и научить их выражать его в соответствующих ситуациях неразрушительными, ненасильственными, здоровыми путями. Терапевты редко находят нужным помогать пациентам подавлять гневные чувства. Подавленный гнев - это основная причина неврозов, особенно депрессий, он отравляет межличностные отношения.

Шаг "Обсудите проблему" 4-шагового Метода дает структурированную, относительно безопасную возможность продуктивного выражения гнева. Это необходимо. Мы должны пройти через это, а не ходить вокруг. Чтобы достичь гармонии в межличностных отношениях, нужно обсудить вопрос, не применяя насилия и не уходя от разговора.

Разум и эмоции

Конфликт нельзя разрешить только при помощи разума. Фактически, рассудительность имеет с этим мало общего. Тем не менее, наш рациональный ум отказывается согласиться с таким иррациональным подходом.

В конфликте двое людей, которые находятся в длительных взаимозависимых отношениях, хотят добиться:

разрешения спорных вопросов и

повышения взаимного приятия, доверия, уважения, близости и общего климата сотрудничества.

Только когда люди не особенно нуждаются друг в друге (небольшая взаимозависимость), тогда их разногласия можно преодолеть, достигнув рационального соглашения по существу вопроса. Конфликты же в самых важных для нас взаимоотношениях на работе и в семье затрагивают фундаментальные вопросы доверия, близости и сотрудничества. Они глубоко эмоциональны, а не рациональны. Недоверие нельзя преодолеть рациональным путем.

Поэтому, применяя этот Метод, мы, прежде всего, ставим перед собой цель создать такой эмоциональный климат, в котором возможны доверие, взаимное приятие и сотрудничество. Когда такой климат достигнут, преодолеть разногласия по отдельным спорным вопросам взаимоприемлемыми путями проще, и может быть не менее важно то, что постоянные разногласия могут быть преодолены без разрушения доверия.

Идеальных решений не бывает

К сожалению, однократное использование 4-шагового Метода не может "укрепить" взаимоотношений. Изменение эмоционального климата в результате одного Диалога редко бывает длительным. Это может послужить причиной разочарования, так как мы хотим решить вопрос раз и навсегда. Однако, к несчастью, в человеческих взаимоотношениях подобных решений не существует.

Таким образом, когда речь идет о длительных взаимозависимых отношениях между двумя людьми, точнее будет говорить о "преодолении" разногласий, а не о "разрешении" конфликтов.

Доверяйте процессу

Признавая этот факт, нам следует отказаться от нереалистичного ожидания разрешить конфликт рациональным путем. Парадоксально, но мы должны довериться процессу, которым не можем управлять непосредственно и в котором, возможно, не видим никакого смысла. Мы не в состоянии усилием воли получить желаемый результат. Мы должны довериться процессу, чтобы он нас к нему привел.

О неизбежности дискомфорта

Возможно, кто-то и обладает самодисциплиной Дзен-буддиста и способен оставаться достаточно бесстрастным, чтобы не чувствовать себя стесненно во время Диалога. Большинство же нас, смертных, не может так контролировать свои эмоции; мы считаем конфликт неприятностью. 4-шаговый Метод требует, чтобы при обсуждении вопроса мы смогли выдержать напряженную атмосферу взаимных обвинений. Метод сам по себе прост, но он может оказаться непростым с эмоциональной точки зрения. Применяя его, мы должны примириться с тем, что временно будем чувствовать себя неуютно. Нам следует заранее принять осознанное решение пойти на этот дискомфорт, чтобы достичь цели - улучшить взаимоотношения с Другим.

Со временем, сознание того, что вы осознанно и целенаправленно осуществляете свой выбор, а также растущая уверенность в том, что 4-шаговый Метод действительно работает, уменьшит чувство дискомфорта. Применение этой миротворческой процедуры требует смелости, чтобы выдержать дискомфорт, а не знания, как его избежать.

ЧТО МЕТОД МОЖЕТ ДАТЬ И ЧЕГО ОН ДАТЬ НЕ МОЖЕТ

Работая посредником в организациях и семьях, я часто сталкиваюсь с желанием людей избавиться от конфликта.

Это стремление к миру вполне естественно, но оно может привести к беде. Надежда на ликвидацию конфликта порождает ожидание, что успешное посредничество избавит моего клиента от конфликтов и в будущем. Если считать, что моя миссия состоит именно в этом, я обречен на провал.

Необоснованное предположение

Нам кажется, что в "хороших взаимоотношениях" конфликт должен отсутствовать. Мы рассматриваем конфликт как социальную болезнь и допускаем, что есть способ ее лечения.

Похоже, нам нравится это необоснованное предположение, и мы снова и снова страдаем от разочарования, когда чума конфликта отравляет важные для нас взаимоотношения. Мы, кажется, не способны осознать того факта, что конфликты являются такой же неотъемлемой частью

взаимоотношений, как "влажность" является неотъемлемой частью воды. Под нажимом мы можем неохотно признать, что конфликты - это нагрузка, которую мы получаем, когда вступаем с другими в отношения взаимозависимости. Но промежуток мира снова пробуждает эти необоснованные предположения; они, как феникс, восстают из пепла межличностной войны. Остерегайтесь их возвращения. Запомните: 4-шаговый Метод не может вылечить конфликт.

Если вы будете рабом бесплодной мечты о бесконфликтных взаимоотношениях с вашей супругой, начальником, ребенком, коллегой по работе, соседом по комнате или братом, то вы ставите под угрозу возможность эффективно пользоваться 4-шаговым Методом. Если эта мечта станет для вас мерилом успеха, вы всегда будете разочаровываться. Вы, вероятно, отвергнете все свои достижения, так как они не соответствуют вашим ожиданиям. Не повторяйте глупости голодного рыбака, который выбрасывает небольшой улов с отвращением, потому лишь, что он не наполнит его сковородку. И небольшая порция может утолить голод. Малый успех - все же успех.

Таким образом, эта глава не ответит на вопрос: "Почему конфликт неизбежен?" Давайте примем этот трюизм как неприятную реальность. Рассмотрим лучше вопрос: "Чего я могу реально достичь, используя 4-шаговый Метод для преодоления разногласий?"

И снова: взаимоотношения и потребности

Давайте обратимся к метафоре, где взаимоотношения рассматриваются как средство удовлетворения потребностей партнеров. У каждого из нас есть потребности, которые мы надеемся удовлетворить с помощью Другого; взаимоотношения - это своеобразное транспортное средство, которое нагружено потребностями. Чем больше потребностей, тем тяжелее груз. Иногда вес груза превышает возможности транспортного средства.

Даже тесные взаимоотношения не беспредельны. Когда транспорт перегружен, некоторые потребности не удовлетворяются. Более того, они ослабевают, когда времени для общения недостаточно. Супруги, занятые своей собственной карьерой, служащие, занятые своей работой, начальники, у которых есть другие обязанности, кроме руководства только нашей работой, взрослые братья и сестры, у которых есть свои собственные семейные обязательства - все это отнимает время и энергию, необходимые для общения. Это настолько перегружает наши отношения, что в них остается мало места для удовлетворения наших потребностей. Когда транспорт нагружен доверху, нам уже нечего давать.

Когда наши потребности по отношению к Другому перегружают возможности его "транспортного средства", некоторые из них остаются не удовлетворенными. Следовательно, в этих отношениях мы чувствуем себя обделенными. От чувства обделенности недалеко до чувства обиды на Другого за то, что он лишает нас необходимого. Для этого достаточно какого-то незначительного случая, замечания или обстоятельства, которые, по нашему имению, означают, что Другой к нам безразличен, враждебен или мы его раздражаем. Заметьте, что акцент делается на нашем восприятии. Действительное намерение не имеет значения. Мы ведем себя и реагируем в соответствии с тем, как мы интерпретируем поведение Другого, а не в соответствии с реальным значением его поступков.

Избирательность восприятия

Как только мы перестаем доверять мотивам и чувствам Другого по отношению к нам, мы начинаем собирать дополнительные доказательства, подтверждающие это впечатление. Эта избирательность искажает наше восприятие и поэтому накапливается только та информация, которая подкрепляет преобладающее впечатление. Окружающий нас мир должен иметь смысл - нам нужна логика. Если поступающая информация противоречит нашим представлениям, мы искажаем ее, чтобы она соответствовала уже имеющейся. Таким образом, новая информация проходит через перцептивный фильтр, который не пропускает противоречия.

Как избирательность восприятия может привести к межличностному конфликту? Потребность во внутренней логике искажает наше восприятие взаимодействий таким образом, что мы избирательно пропускаем информацию, которая подтверждает: "Я прав". А информация, которая говорит: "Я ошибаюсь", - не проходит через перцептивные фильтры. Таким образом, мало-помалу и накапливается информация, которая убедительно подтверждает наши подозрения о чувствах и отношениях к нам Другого.

Проверка реальностью

Если наши представления не проверяются объективной реальностью (что действительно имеет в виду Другой), неточности могут возрастать. Совместный разговор проверяет точность нашего понимания с помощью ответов партнера. Чтобы эффективно преодолевать разногласия, надо разговаривать.

Когда взаимозависимость велика и время для общения ограничено, то эффективная проверка представлений обоих партнеров сильно затрудняется. Так как мы люди занятые, то редко можем потратить на такую проверку дополнительное время и должны использовать с этой целью наше умение общаться, слушать и понимать Другого.

Трудности, связанные с избирательностью нашего восприятия, достаточно серьезны. Но дело осложняется тем, что наши позиции одновременно ослабляются двумя Ложными рефлексами - Ухода от общения и Силовых игр. Эти "смирительные рубашки" общения еще больше снижают нашу способность оставаться в непосредственном контакте достаточно долго, чтобы выполнить задачу - достичь соглашения.

Реалистичные ожидания

Итак, как может помочь 4-шаговый Метод, если взаимоотношения на работе и дома именно таковы? В Диалоге мы:

устраняем Ложные рефлексы при помощи Кардинальных правил,

требуем непрерывного обсуждения с глазу на глаз в соответствии с Основным процессом и

используем энергию некоторых психологических сил, ведущих к гармонии.

В результате мы можем:

услышать, что Другой так же, как и мы, ценит наши взаимоотношения (хотя и не обязательно в равной степени);

узнать о требованиях Другого, которые мешают ему удовлетворить наши потребности;

обнаружить, что многие наши предположения и представления о том, что он думал и чувствовал, неправильны и

усилить наше взаимное желание идти на компромисс, чтобы поддержать наши взаимоотношения.

Но даже эти четыре скромных результата нельзя рассматривать как окончательные достижения, которые нельзя потерять. Наша борьба похожа на попытки лягушки выбраться из колодца. Она прыгает на 3 дюйма только для того, чтобы соскользнуть обратно на два.

Взаимоотношения не статичны. Они динамичны и ежедневно испытывают влияние новых событий, которые приносит неумолимое время. Улучшенное в результате Диалога взаимопонимание и уточненные представления каждый день покрываются осадком новых событий.

Профилактика

Межличностные взаимоотношения, как и механизмы, требуют профилактики. Без постоянного внимания к критическим точкам системы ухудшается ее работа.

Если взаимоотношения длительное время болезненно напряжены, то только одна доза этого простого лекарства может ощущаться как значительный прогресс. И эффект от этого может сохраняться в течение дней, недель или еще дольше. Если же взаимоотношения более регулярно подвергаются "профилактическому уходу", одна доза может и не произвести подобного эффекта, потому что здесь не ждут мира с таким отчаянием.

Как мы поддерживаем взаимоотношения на должном уровне? В благополучных, удовлетворяющих друг друга парах Основные правила являются привычными, регулярными, даже автоматическими. Партнеры часто разговаривают между собой. Они не прибегают к Ложным рефлексам даже в стрессовых ситуациях. Они не выходят из комнаты во время споров. В гневе они остаются физически и эмоционально доступными. Они не используют силу или угрозы, чтобы принудить Другого согласиться с их требованиями. Их решения принимаются по взаимному согласию, возражения Другого не игнорируются. И они ценят жесты примирения со стороны Другого, так что уязвимость, доверие и открытость скорее вознаграждаются, чем

наказываются. Такая практика одинаково важна для поддержания хороших отношений как на работе, так и в семейной жизни.

Что такое "хорошие взаимоотношения"?

Даже в самых хороших взаимоотношениях разногласия иногда переходят в конфликт. Партнеры взаимозависимы, так как они ждут от Другого удовлетворения каких-то своих потребностей. Даже если эти потребности время от времени удовлетворяются, они не исчезают, так же как мы не можем навсегда избавиться от чувства голода, если однажды хорошо поели.

Таким образом, различие между "хорошими" взаимоотношениями и "плохими" не в наличии или отсутствии конфликта. Различия в том, насколько эффективно он разрешается.

А разрешается он только через общение. 4-шаговый Метод разработан специально для того, чтобы помочь общению двух людей. Применение этого Метода для разрешения конфликтов, достигших уровня Столкновений, и использование Кардинальных правил в обычном общении помогут установить и поддерживать хорошие взаимоотношения дома и на работе.

КОГДА МЕТОД РАБОТАЕТ, А КОГДА НЕТ

В моем Методе есть плохие и хорошие стороны. Плохие: 4-шаговый Метод эффективен не во всех случаях. Хорошие: после того, как вы прочитаете эту главу, вы будете знать, когда он работает, а когда нет.

Если существующие разногласия приводят к Столкновениям, то их можно успешно преодолеть с помощью этого Метода. Однако в ряде конфликтов он не принесет успеха. В этой главе описываются восемь условий работы 4-шагового Метода.

Личностные факторы

Когда мы вовлечены в конфликт, нам часто кажется, что его невозможно разрешить из-за особенностей личности другого - иллюзия Плохого человека. Определенные личностные факторы и в самом деле могут значительно снизить эффективность Метода. Поэтому некоторые из этих факторов будут упомянуты ниже при описании восьми условий.

4-шаговый Метод может применяться, когда выполнены все следующие условия:

Условие 1. Это конфликт между двумя людьми.

Некоторые составляющие данного Метода используются при построении команд, семейном консультировании, межгрупповом решении проблем, а также в переговорах о трудовых соглашениях - там, где требуется разрешать конфликты. Однако иногда присутствует несколько конфликтующих сторон или одна из сторон представляет собой группу людей. В таких случаях обычно необходима более сложная стратегия разрешения конфликтов.

Условие 2. Два человека имеют постоянные взаимозависимые отношения.

Участники должны находиться в значимых взаимоотношениях, которые предположительно не закончатся в ближайшем будущем. Вас может раздражать грубость шофера такси или нетерпение телефониста, но эти взаимоотношения непродолжительны. Ни вы, ни он за редким исключением не зависите друг от друга в плане удовлетворения своих потребностей.

4-шаговый Метод обычно не подходит, да и не нужен, когда взаимоотношения устанавливаются только для переговоров по одному или нескольким вопросам, например, о стоимости товара.

Когда нет потребности во взаимодействии, нет и проблемы. Например: разведенная пара без детей или служащие, работа которых не требует, чтобы они работали вместе. Отдельные люди могут не нравиться друг другу, а их конфликты могут быть наилучшим образом урегулированы просто путем избегания контактов. Здесь не будет серьезных последствий, если используется Ложный рефлекс No 1 - Уход от общения. Неприязнь между людьми, когда удовлетворение потребностей не зависит от Другого, не является межличностным конфликтом.

Если при чтении этого раздела вы вспомнили конкретную конфликтную ситуацию, которую хотели бы разрешить, но которая, похоже, не удовлетворяет этому условию, тогда я подозреваю, что фактически вы взаимозависимы. Просто вы должны определить, удовлетворение каких из ваших потребностей зависит от Другого.

Условие 3. Оба человека присутствуют и участвуют в диалоге.

Чтобы хлопать, нужно иметь две руки. Межличностный конфликт - это процесс, в который вовлечены две стороны или два человека. Один человек может решить свою личную проблему; но для решения межличностной проблемы нужны двое. Без привлечения обеих сторон проблему решить нельзя - хлопок не дает звука. Степень заинтересованности каждого из вас в разрешении конфликта может быть неравной, и готовность говорить о нем также может различаться. Если вы сомневаетесь в готовности Другого принять участие в обсуждении проблемы, просмотрите минимальные требования к партнеру. Чтобы Метод заработал, от него требуется удивительно немного.

Личностный фактор: Шизоидный компромисс

Опыт раннего детства научил некоторых людей тому, что взаимоотношения с другими опасны. Они узнали, что незащищенность по отношению к другим очень рискованна, так как тебе могут причинить боль. Доверием злоупотребляли. Желание любви было отвергнуто.

Взаимоотношения с другими могут травмировать детей двумя путями: насилие (эмоции подавляются, ребенок подвергается унижению, побоям) и заброшенность (потребности остаются неудовлетворенными, нет любви и эмоционального контакта с другими). Взрослые, которые, будучи детьми, страдали тем или иным образом, бессознательно сохраняют с другими эмоциональную дистанцию, как бы защищаясь от новой боли.

Конечно, все мы сохраняем определенную дистанцию, боимся незащищенности, хотя и нуждаемся в межличностном контакте. Становясь взрослыми, мы обычно находим удобный компромисс, поддерживая эмоциональный контакт с партнером и одновременно держась от него на расстоянии. В психотерапии этот уровень комфортности называется "шизоидный компромисс".

Некоторые люди из-за того, что они страдали в детстве от подавления или заброшенности, не могут выносить тревоги, возникающей при длительном непосредственном контакте с Другим, как этого требует Диалог. На гнев Другого эти люди реагируют непреодолимым страхом, тем более, что такие удобные и привычные Ложные рефлексы запрещены Кардинальными правилами. Эти примитивные опасения стать жертвой гнева Другого или быть покинутым и лишиться взаимоотношений с ним могут быть слишком сильными, чтобы их вынести. Хотя Диалог - это очень напряженная форма взаимодействия для всех людей, некоторые вообще чувствуют, что не могут поддерживать разговор на одну тему, не прерывая его. Чем больше эмоциональная дистанция шизоидного компромисса, тем меньше способность оставаться в рамках Основного процесса, и поэтому эффективность 4-шагового Метода уменьшается.

Шизоидный компромисс влияет не только на близкие и семейные отношения. Этот механизм регулирования тревоги управляет нашим поведением во время конфликтов на работе так же, как и в браке.

Условие 4. Каждый человек способен воздержаться от применения физической агрессии.

Диалог призывает участников вступать в словесную, а не физическую конфронтацию. Словесная агрессия допустима и может даже помочь; а физическая - ни то, ни другое. Физическое насилие не только разрушительно для взаимоотношений, оно противозаконно. Каждый человек должен иметь возможность участвовать в дискуссии, не опасаясь, что гнев Другого может перейти в физическую агрессию.

Личностный фактор: импульсивность

Большинство качеств личности присутствуют в той или иной степени в каждом из нас. "Импульсивность" - одна из таких черт. Она отражает то, насколько нам трудно воздерживаться от тех или иных действий под влиянием импульса. Если Другой в прошлом импульсивно применял силу, тогда он может быть не в состоянии выдержать стресс Диалога без вспышек агрессии. Вы можете не захотеть рисковать и провоцировать физическое насилие. Если же вы сами раньше пострадали от такого поведения со стороны вашего супруга или кого-то еще, то вам,

вероятно, не стоит применять Метод с таким человеком. Вместо этого можно посоветовать обратиться к консультанту или юристу.

Условие 5. Сила вещь относительная; злоупотребление силой не является чертой характера.

Сила - это характеристика взаимоотношений, а не людей. Это способность одного человека влиять на поведение Другого, и она непосредственно связана с потребностями Другого. Если Джоан отчаянно нуждается в поддержке Карен, тогда Карен может заставить Джоан пойти на уступки.

Сила почти всегда относительна - каждый может влиять на другого. Едва ли есть полностью бессильные люди, хотя временами мы можем испытывать это чувство, потому что не можем оценить свои возможности.

Сила в отношениях с Другим взаимна, но это не означает, что она сбалансирована. Более слабый партнер (тот, у кого потребность в Другом больше) является наиболее уязвимым в Диалоге. Когда несбалансированность силы велика, чрезвычайно важно обещание Другого подчиняться Кардинальному правилу № 2 (не злоупотреблять силой). Если вы не верите Другому, что он примет это правило и не употребит свою силу, тогда вступление в Диалог может быть рискованным.

Личностный фактор: садизм

Некоторые люди получают удовольствие, применяя силу с целью причинить боль тем, кто не в состоянии им противостоять. Такое поведение называется садизмом. Садизм часто связан с низкой самооценкой. Садистское поведение приносит приятное ощущение власти, что компенсирует чувство бессилия и неадекватности.

Например, вы находитесь в конфликтных взаимоотношениях с вашей начальницей и думаете, не предложить ли ей встретиться, чтобы все обговорить. Вы знаете из прошлого опыта, что она увольняет людей за то, что они "мутят воду" или наказывает смутьянов, поручая им задания, которые они не хотели бы выполнять. Она также любит публичные наказания, чтобы это послужило примером для других. Кажется, ваша начальница получает удовольствие, пользуясь властью для принуждения и манипулирования. Если вам некуда обратиться за помощью, чтобы защитить себя или сдержать возможные злоупотребления властью с ее стороны, тогда использование 4-шагового Метода может быть неразумным.

Другой пример: ваша жена зарабатывает деньги в то время, как вы заботитесь о маленьких детях и не заняты вне дома. Допустим, ваша жена контролирует весь семейный бюджет и дает вам еженедельно какую-то сумму на еду. Предположим далее, что в прошлом ваша жена придерживала часть этих денег и вы с детьми недоедали. Как и в случае импульсивности, здесь рекомендуется профессиональная помощь.

Оба эти примера иллюстрируют как дисбаланс силы, так и садистское злоупотребление силой, а также неопределенность обязательств по выполнению Кардинального правила № 2. Если Другой может и хочет заставить или запугать вас, чтобы подчинить своим требованиям, тогда использование 4-шагового Метода рискованно. Метод требует, чтобы оба партнера действовали в соответствии с Кардинальными правилами. Оба участника должны не хотеть использовать принуждение и стремиться участвовать в Диалоге как в альтернативном пути преодоления разногласий.

Условие 6. Ни один из участников разговора не злоупотребляет лекарственными препаратами или наркотиками.

Алкоголизм или различного рода наркомании ставят под угрозу успех 4-шагового Метода. Конечно Диалог не следует начинать, когда человек находится в состоянии интоксикации или под воздействием наркотиков. Но зависимость не исчезает только потому, что в данное время интоксикация отсутствует. Сам синдром зависимости снижает эффективность Метода, так как тормозит определенные психические силы, приводящие к гармонии.

Личностный фактор: синдром зависимости

Люди с "пагубными пристрастиями" как бы слышат внутренний голос, который говорит: "Всегда чего-нибудь немного не хватает". Отчаянная потребность насыщения заставляет их принимать то вещество, к которому они пристрастны. Этот хронический голод затрудняет использование 4-шагового Метода: не просто удовлетворить Другого, если он имеет пагубные наклонности, потому что он всегда будет ощущать, что достигнутого примирения недостаточно. Достижение Прорыва будет очень затруднено и, может быть, вообще невозможно. Наркоман (если он принимает наркотики в настоящее время или находится на лечении) может усложнить процесс, скрывая пагубную привычку от семьи и сотрудников.

Условие 7. Ни один из участников разговора не имеет серьезных эмоциональных нарушений.

Эмоциональные нарушения - это совокупность мало связанных между собой личностных факторов, которые влияют на эффективность 4-шагового Метода. В частности, при остром паранояльном состоянии (невротическом или психотическом) или при социопатии (нарушения характера) люди искаженно воспринимают систему своих взаимоотношений. В этом случае у Метода мало шансов быть эффективным.

Все мы пользуемся различными формами защит от тревоги, которые искажают наше восприятие социальной действительности. Поэтому даже нормальные хорошо адаптированные люди могут иногда демонстрировать поведенческие симптомы, сходные с паранойей или социопатией. Действие этих нормальных эгозащитных механизмов особенно вероятно в период сильного стресса.

Но этот так называемый "нормальный невроз" не мешает работе 4-шагового Метода. Большинство людей с серьезными эмоциональными нарушениями, которые делают Диалог неэффективным, в прошлом находились на стационарном или амбулаторном лечении у психиатра. Наши странности и плохая адаптация наиболее видны тем, кто к нам ближе всего. То, что Другой может иногда казаться "сумасшедшим", не означает, что Метод не будет работать.

Вы можете считать себя недостаточно квалифицированным, чтобы определить, есть ли у Другого эти эмоциональные нарушения. Даже если вы сомневаетесь, можно попробовать 4-шаговый Метод без особого риска. Если он не станет работать по описанным выше причинам, то и вреда от него, вероятно, не будет. Ваш Диалог явится просто еще одним бесплодным спором, похожим на многие предыдущие столкновения.

Условие 8. Оба человека говорят на одном языке.

Редко два человека находятся в постоянных взаимозависимых отношениях на работе или дома и при этом не общаются регулярно на общем для обоих языке. Тем не менее, если вербальная коммуникация невозможна, а между этими людьми произошло Столкновение, то в этом случае трудно применить 4-шаговый Метод. В конце концов, Диалог требует непосредственного общения.

По поводу написанного выше

Прочитав эту главу, вы можете подумать: "Все мои конфликты - это конфликты с социопатами, садистами, параноиками и наркоманами, которые прижали меня к стенке". Если такие мысли удерживают вас от использования 4-шагового Метода в значимых для вас взаимоотношениях, советую освежить в памяти иллюзию Плохого человека.

ПОСРЕДНИЧЕСТВО

КАК ПОМОЧЬ ДРУГИМ ПРЕОДОЛЕТЬ ИХ РАЗНОГЛАСИЯ

4-шаговый Метод конструктивного преодоления разногласий разрабатывался в ходе моей работы посредником с середины 1970-х годов. Я определяю посредничество как: "Роль нейтральной третьей стороны, которая помогает двум или более лицам самостоятельно искать взаимоприемлемые соглашения".

В этой главе говорится, как простой 4-шаговый Метод может быть использован нейтральной третьей стороной, которая помогает другим преодолеть их разногласия.

Дискуссия об активности и пассивности

В посредничестве, как в любой другой профессиональной деятельности, специалисты не во всем согласны между собой. Один из спорных вопросов состоит в том, активную или пассивную позицию должен занимать посредник во время встреч с конфликтующими сторонами. То есть зависит ли успех от усилий посредника (аргумент в пользу "активного посредника")? Или успех является результатом действия других факторов, а не экспертных знаний посредника по поводу сущности процесса спора (аргумент в пользу "пассивного посредника")? Если успех зависит от сочетания этих двух элементов, то какова степень влияния каждого из них?

Особое внимание в спорах об активности или пассивности обращается на "структуру" конфликтующих сторон. В это понятие входит:

размер сторон - это могут быть отдельные лица, группы, организации или нации;

количество отдельных соперничающих сторон;

степень согласованности во мнениях внутри каждой стороны, что позволяет одному представителю или лидеру выступать от имени всех.

Метод подходит для простейшей структуры

Различные формы посредничества используются как способ ведения переговоров по вопросам вооружения между сверхдержавами, в разработке стратегических планов организации с привлечением нескольких руководителей отделов. Посредничество также используется при работе с двумя людьми, например, сослуживцами и супругами. Понятно, что взаимоотношения двух людей имеют самую простую структуру.

4-шаговый Метод, как он описывался до этого момента, может быть понят как "самопосредничество", хотя здесь возникают противоречия в терминологии, так как мы определяем посредничество как роль третьей стороны. Метод требует, чтобы один из участников был инициатором Диалога и выполнял определенные функции, которые обычно берет на себя нейтральная третья сторона. Посредником выступают правила осуществления всего процесса.

4-шаговый Метод может быть простым, так как он создан специально для преодоления разногласий между двумя людьми. Применение Метода в более сложных ситуациях требует пристального внимания к воздействию других структурных особенностей.

Откуда приходит решение?

Теперь вернемся к дискуссии об активности и пассивности. Суть ее сводится к следующему: является ли посредник источником тех сил, которые приводят межличностный конфликт к разрешению, или эти силы присущи самой природе взаимоотношений двух людей? Если посредник находит решение, тогда эти силы являются внешними - это активное посредничество. Если решение появляется естественным образом в результате общения между сторонами при особых условиях, которые создает посредник, тогда силы являются внутренними - это позволяет говорить о пассивном посредничестве.

Мой личный опыт, а также основные исследования и теоретические положения науки о поведении говорят о том, что пассивное посредничество наиболее эффективно в том случае, когда структура проста. То есть силы, которые приводят к разрешению конфликтов между двумя людьми, скрыты во взаимоотношениях между партнерами и готовы появиться в благоприятных обстоятельствах. Посредничество предоставляет возможность осуществлять структурированное общение, которое позволяет этим силам проявиться и начать действовать.

Роль посредника

Таким образом, мы заключаем, что пассивное посредничество эффективно в разрешении конфликтов между двумя людьми. Так как мы знаем, что Метод дает возможность достичь согласия в межличностных отношениях без участия третьей стороны, вы можете поинтересоваться: "Зачем тогда вообще нужен посредник?"

Посредник может выполнять несколько полезных функций, которые помогают одновременно с использованием Метода достичь более удовлетворительных результатов, чем при самопосредничестве.

1) Партнера, неохотно идущего на переговоры, легче склонить к участию, если Диалог предлагается третьей стороной, а не оппонентом. Атмосфера недоверия большинства межличностных конфликтов приводит к подозрению, что Другой предлагает встречу для обсуждения спорных вопросов, исходя из своекорыстных интересов и с целью манипулирования. Когда инициатива исходит от нейтрального посредника, у которого нет личной заинтересованности в результате, эти подозрения и недоверие минимальны.

2) Посреднику легче обеспечить контроль над ситуацией, чтобы какой-либо из участников не нарушил Кардинальное правило № 1, то есть не устранился бы от переговоров или не ушел. Когда Диалог происходит без посредника, то его инициатор наиболее уязвим, потому что Другой может нарушить обязательство не уходить до завершения встречи. Посредник может настоять на том, чтобы колеблющийся участник оставался в комнате и продолжал беседу.

3) Посреднику легче обеспечить контроль над ситуацией, чтобы ни один из участников не нарушил Кардинальное правило № 2, применяя силу, давление или угрозы, чтобы победить противника. На самом деле некоторые конфликты с участием неравных сил можно разрешить только с помощью посредника.

4) Поскольку посредник не столь сильно эмоционально вовлечен в происходящее, он может слушать более внимательно и скорее заметит жесты примирения. Когда появляются такие жесты, посредник может обратить на них внимание, сказав, например, следующее: "Похоже, что минуту назад вы предложили компромисс. Не могли бы Вы поподробнее сказать об этом" или "Вы заметили, как Сюзан сказала, что она переживала за вас?" Самому участнику, особенно когда он рассержен, бывает трудно оказывать партнеру такое внимание и поддержку.

5) Когда произошел Прорыв, посредник может помочь сформулировать более эффективное соглашение, чем это сделали бы сами партнеры. Посредник способен более четко представить себе отдельные элементы поведенчески специфичного соглашения, чем это может сделать участник, который все еще находится в расстроенных чувствах. Кроме того, просьба исправить отдельные недостатки в соглашении будет встречена с меньшим защитным сопротивлением, если на это слабое место указал посредник, а не противник.

6) Наконец, посредник, встречаясь с участниками еще раз через определенный период времени, чтобы довести дело до конца, может использовать то, что социальные психологи называют "эффектом аудитории". Эффект аудитории объясняет, почему участники чувствуют больше обязательств выполнять свою часть соглашения перед нейтральной третьей стороной, чем перед своим противником по конфликту. Дальнейшая работа посредника обычно включает:

повторную встречу с участниками в определенное время, которое было обговорено всеми в конце Диалога;

на повторной встрече он задает вопрос: "Как работает соглашение?" Этим он напоминает участникам о необходимости просмотреть все пункты договора;

если необходимо - в договор вносятся изменения;

поздравление участников с успешным продвижением в сторону гармоничных взаимоотношений.

Кто может быть посредником?

4-шаговый Метод в определенном смысле универсален; его можно использовать для разрешения любых конфликтов между двумя людьми, если удовлетворяются условия, приведенные выше. Единственные требования к посреднику, который пользуется Методом, следующие:

* Оба участника согласны, чтобы он был третьей стороной. Это легче сделать, если посредник воспринимается каждым партнером в качестве

относительно нейтрального и непредвзятого человека, то есть он не является адвокатом ни одного из участников, и

обладающего определенной властью, чтобы взять на себя роль третьей стороны в конфликте.

Эта власть базируется на одном из двух оснований:

он воспринимается как компетентный посредник либо

он может потребовать, чтобы такой Диалог состоялся, даже если один или оба участника сопротивляются встрече.

* Он воздерживается от вмешательства в Основной процесс во время Диалога. Посредники лучше всего могут избежать этой общей ошибки, если они

знают процедуру 4-шагового Метода;

знакомы с данными науки о поведении, которая объясняет, как использование Метода приводит к гармонии;

уверены в эффективности Метода.

Посредничество не требует сложных навыков?

Многие люди удивляются, как мало навыков и знаний требуется для того, чтобы быть посредником. Это удивление, вероятно, связано с распространенным представлением о том, что результаты работы посредника в большей степени зависят от его личных способностей, чем это утверждается здесь.

Однако прежде, чем брать на себя роль третьей стороны, я советую вам приобрести опыт, используя 4-шаговый Метод для "самопосредничества". Нетрудно понять, что начинающий посредник может попадаться в ловушки и только опыт научить его избегать их. Мне напомнили поговорку: "Правильные суждения приходят с опытом; опыт приобретается в результате ошибочных суждений" (На ошибках учатся). Испытайте себя и сделайте ошибки в самопосредничестве, прежде чем предлагать свои услуги другим.

Если в данный момент вы являетесь посредником и придерживаетесь другой, отличной от высказанной здесь точки зрения, то не думаю, что вас удастся быстро убедить в том, что ваши излюбленные приемы работы не столь жизненно необходимы. И помните, пожалуйста, что 4-шаговый Метод задуман для помощи самому себе, а не для профессионального использования. Я не отрицаю, что более сложные приемы посредничества могут быть полезны, а иногда и необходимы. Я предлагаю посредникам проверить эту простую модель и сообщить мне о своем опыте.

Формы посредничества

Когда удовлетворены основные, упомянутые выше требования к посреднику, он может помогать любым парам людей. 4-шаговый Метод способен помочь преодолеть разногласия и строить лучшие взаимоотношения в нескольких сферах жизни. Далее описываются формы посредничества, которые в настоящее время стали появляться в США и других странах.

Посредничество в сфере менеджмента

С 1979 г. я участвую в разработке и распространении посредничества в сфере менеджмента как новой формы управления. Менеджеры все чаще и чаще используют посредничество, чтобы решать проблемы, связанные с производительностью труда, которые возникают из-за недостатков общения и сотрудничества между служащими - подсчитано, что по этой причине недовыполняется работы на 65%.

Обладая властью, менеджеры имеют по сравнению с посредниками значительные преимущества. В случае необходимости менеджер может просто не считаться с желанием служащих ни во что не вникать, указав им на то, как их плохое сотрудничество отражается на производительности труда. Поскольку в присутствии посредника в сфере менеджмента обсуждаются деловые, а не личные вопросы, то такая встреча является мощным средством решения проблем в организациях.

Посредник из числа служащих организации

Работник данного предприятия выполняет роль посредника для двух других служащих, которые ему не подчиняются. Обычно посредниками в этом случае выступают специалисты по кадровым вопросам или рабочим взаимоотношениям, внутренние консультанты по организационному развитию и повышению квалификации.

Посредничество в супружеских отношениях

Эта новая область выделилась из семейного посредничества и посредничества при разводах; оба эти направления требуют специальной подготовки. Посредничеством в супружеских отношениях занимаются частнопрактикующие психотерапевты, социальные

работники, адвокаты, а также просто добровольцы. Посредничество при разводах решает вопросы опеки детей и раздела имущества, что часто требует юридической консультации, а цель посредничества в супружеских отношениях - увеличение доверия и близости между партнерами в браке.

Посредничество друзей

Здесь посредником является общий друг двух приятелей, которые находятся в конфликте. Такое посредничество встречается в студенческих общежитиях, среди членов групп психологической поддержки, а также в неформальных общественных организациях.

Посредничество в сообществах

Разрабатывается много новых программ, в которых добровольные члены различных сообществ выступают в роли посредников. Например, в университете штата Миннесота (США) существует программа подготовки добровольцев из числа преподавателей, персонала и студентов для работы в качестве посредников при разрешении конфликтных ситуаций в студенческих группах.

Посредничество родителей

Здесь посредник родитель, а участники - два ребенка или один ребенок и другой родитель. Предупреждение: возраст и степень психологического развития ребенка могут повлиять на его способность эффективно участвовать в Диалоге. Так как 4-шаговый Метод не предполагает принуждения, то никакого вреда ребенку не будет, если посредничество осуществляется правильно. Возможно, вы захотите проконсультироваться у специалиста по развитию детей.

Посредничество учителей

Посредник - преподаватель, который помогает двум учащимся обсудить и решить какую-либо проблему. Важным следствием посредничества учителей является то, что молодые люди начинают понимать, что в случае разногласий есть и другие формы поведения, а не только применение силы или уход.

Посредничество учащихся

Американская национальная ассоциация по посредничеству в сфере образования предлагает большое количество проектов, в которых ученики, начиная с начальной школы, обучаются быть посредниками для разрешения споров между своими одноклассниками.

Консультирование по посредничеству

Все больше и больше, опираясь на науку о поведении, консультанты помогают ключевым фигурам в организациях увеличивать доверие и сотрудничество с помощью посредничества.

Лучший способ

Сфера посредничества значительно расширилась с 1980 года. Современное общество обнаружило, что существует лучший способ разрешения конфликтов, чем те средства, на которые мы полагались в течение веков. Хотя различные формы привлечения в споры третьей стороны существовали очень давно, потребность в мирном преодолении человеческих разногласий никогда не была так велика, как в настоящее время.

Приложение 1

КАК 4-ШАГОВЫЙ МЕТОД
ПРЕОБРАЗУЕТ КОНФЛИКТ В СОТРУДНИЧЕСТВО

Давайте еще раз рассмотрим 4-шаговый Метод и обобщим вклад каждого шага в преобразование конфликта в отношения сотрудничества и взаимного мира.

ШАГ 1: Найдите время для беседы

Оговорив время и основные правила беседы с Другим о волнующих вас вопросах, вы...

Обеспечиваете возможность общения - самое основное и существенное требование для установления мирных взаимоотношений.

Устанавливаете Кардинальное правило No 1, которое не позволяет Ложному рефлексу Ухода от общения блокировать возможность разрешения конфликта, обеспечивая присутствие и активность обоих участников.

Устанавливаете Кардинальное правило No 2, которое не позволяет Ложному рефлексу Силовых игр привести к поражению одного из участников, закладывая тем самым основу для будущего ухудшения отношений.

ШАГ 2: Подготовьте условия

Подготовив место и время для разговора, вы...

Обеспечиваете неуклонное развитие Диалога, чтобы оба участника прошли стадию конфронтации, достигнув "вершины горы".

Обеспечиваете время, достаточное для того, чтобы в течение стадии конфронтации наступил катарсис; тогда могут возникнуть искренние жесты примирения.

Защищаете Диалог от внешних помех, которые могут сделать встречу неудачной.

ШАГ 3: Обсудите проблему

Вступительная часть...

Устанавливает атмосферу оптимизма и взаимного доверия.

Вновь подтверждает приверженность партнеров по Диалогу Кардинальным правилам.

Создает ожидание, что во время совместных поисков будет найдено взаимовыгодное решение.

Приглашение к разговору начинает Диалог.

Диалог...

Дает возможность инициатору применения этого Метода направлять разговор с Другим к конструктивному решению. Для этого:

Задача 1: Придерживайтесь Основного процесса, который не позволяет участникам прерывать контакт до тех пор, пока совместное действие психологических сил не вызовет жестов примирения.

Задача 2: Поддерживайте жесты примирения со стороны Другого, чтобы дружеские замечания не воспринимались как возможность засчитать себе "очко в игре на выигрыш-проигрыш". Последнее препятствует возможности...

Прорыва, во время которого отношения обоих участников меняются с "я против тебя" на "мы против проблемы". Это дает им возможность сделать следующий шаг.

ШАГ 4: Заключите договор

Как только происходит Прорыв, можно заключить поведенчески специфичное соглашение, которое...

Создает атмосферу взаимного согласия, что позволяет принимать решения на основе консенсуса.

Формирует взаимоприемлемый план действий, требующий участия обоих партнеров.

Обеспечивает сбалансированное сочетание потерь и выигрышей, что заставляет каждого участника стремиться выполнить его/ее обязательства по этому соглашению.

Устанавливает доверие между партнерами.

Дает опыт того, как можно успешно обойти "Камни преткновения", усиливая оптимизм участников относительно их способностей преодолевать разногласия и решать спорные вопросы в будущем.

Приложение 2

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ДРУГОГО

Я прошу Вас присоединиться ко мне в поисках взаимоприемлемых решений по определенным вопросам, по которым у нас существуют разногласия, и приложить совместные усилия, чтобы улучшить наши взаимоотношения.

Для этого необходимо, чтобы мы нашли время побеседовать без помех до тех пор, пока мы не придем к некоторому соглашению. Для того, чтобы беседа была успешной, мы оба должны принять два Кардинальных правила.

Кардинальное правило No 1:

НЕ УХОДИТЕ И НЕ ПРЕРЫВАЕТЕ ОБЩЕНИЯ, даже если у Вас появится чувство дискомфорта и безнадежности или в качестве ответной реакции на что-то.

Это означает, что мы не можем уйти или отказаться от попыток, пока не будет достигнуто хоть какое-нибудь соглашение. Давайте условимся, что в течение этой беседы мы позволим себе испытывать чувство гнева и безнадежности, но будем продолжать разговор, даже если нам захочется прервать его.

Кардинальное правило No 2:

НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР, чтобы "выиграть" борьбу за власть между нами, стремясь победить Другого с помощью угроз, ультиматумов или насилия.

Это означает, что любое решение, которое заставит кого-то из нас уступить требованиям Другого против нашего желания - неприемлемо. Мы должны продолжать поиск решения, с которым оба можем согласиться и от которого оба можем выиграть.

Если одним из предметов нашего разговора является некое решение, с которым мы оба должны согласиться, или определенные действия, которые мы оба должны выполнять, нам следует достичь соглашения. Хорошие соглашения:

Поведенчески специфичны, то есть мы обсудим в деталях КТО именно и ЧТО делает, КОГДА, КАК ДОЛГО, при каких УСЛОВИЯХ и т.д.

Сбалансированы, чтобы каждый из нас чувствовал, что соглашение справедливо.

Оформлены в письменном виде, чтобы помочь нам вспомнить детали нашего соглашения в будущем.

Спасибо за то, что наши отношения важны для Вас и Вы готовы сотрудничать со мной в этом вопросе!

Литвак М.Е.

Психологическое айкидо.

Ростов-на-Дону, 1992, с.7-37.

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БОРЬБЫ, ЛЕГКИЕ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ

Приглашаю вас ознакомиться с принципом амортизации. Восточные мудрецы говорили: "Знать - значит уметь". Если вы хотите узнать принцип амортизации, одного прочтения этой книги недостаточно. Необходимо попробовать применить его самому. Иногда сразу не получается. Ничего страшного! После конфликта подумайте, как следовало бы поступить. Можно отправить письмо своему обидчику. Как составлять их, вы узнаете из этой книги. Следите за конфликтами других, постарайтесь понять их механизм и наметить пути выхода из них. Лучше учиться на чужих ошибках.

Итак, в путь. "Дорогу осилит идущий".

Объективность законов психологии

Когда идет дождь, мы сидим дома или берем с собой зонт, но не ругаем небо и тучи. Мы знаем, что законы, по которым идет дождь, не зависят от нас, и просто стараемся по мере сил и возможностей к ним приспособиться.

Но вот возникает конфликт в семье, на работе, на улице или в транспорте, и вместо чарующих волшебных звуков гармонического общения, близости, любви раздается скрип натруженных сердец и треск изломанных судеб. Всегда кажется, что если бы не злая воля нашего партнера по общению, то конфликта бы не было. А о чем думает наш партнер? О том же. Мы мысленно пытаемся навязать партнеру тот или иной стиль поведения. Побеждаем его, припираем

к стенке и на время успокаиваемся, так как нам кажется, что мы приобрели определенный опыт в этом конфликте. А что делает наш партнер? То же самое. И зачастую мы не подозреваем, что законы общения так же объективны, как законы природы и общества.

Примером может служить следующий психологический эксперимент из теста Дембо. Перед вами вертикальная шкала. На ее северном полюсе самые умные люди, на южном - самые глупые. Найдите свое место на этой шкале. Вы разместили себя в районе середины? Нет, немного выше! Отгадал? Может, вы думаете, что я умею читать чужие мысли? Нет. Я просто знаю законы психологии.

Любой человек, находящийся в здравом уме и твердой памяти, размещает себя именно здесь. Можете на основе этого теста показать своим близким фокус. Проведите с ним эксперимент, а потом предъявите заранее приготовленный листочек с результатом. Совпадение иногда бывает вплоть до миллиметра.

Какой вывод можно сделать из этого изящного эксперимента?

Общаясь с партнером, мы должны помнить, что общаемся с человеком, который о себе хорошего мнения. Это необходимо подчеркивать всем своим видом, построением фраз во время беседы, важно также следить за тем, чтобы не было пренебрежительных жестов, снисходительного выражения лица и т.п. Лучше всего, если во время беседы вы все время внимательно смотрите на собеседника, как это бывает во время борьбы. Кроме того, ответ партнера запрограммирован в самом вопросе. И не просто запрограммирован. Это ответ вынужденный. Попробуйте разместить себя на северном полюсе. Не получается? Правильно. Ближе к северному полюсу размещают себя обычно слабоумные люди. А ближе к южному? Тоже не получается. Ближе к южному полюсу размещают себя люди, находящиеся в глубокой депрессии, или мудрецы типа Сократа, который говорил: "Я знаю только то, что ничего не знаю". Кстати, этим тестом мы как бы измеряем свой интеллект, величина которого выше отмеченной нами черты.

Если ответ партнера нас не устраивает (а он, как мы только что установили, вынужден), мы задали не тот вопрос. Таким образом, для того чтобы управлять партнером по общению, необходимо моделировать свое поведение, а он уже вынужденно будет поступать так, как нам надо.

Возникает вопрос: а как же партнер? Мы выигрываем, а что будет с ним? В том-то и заключается особенность психологической борьбы, что здесь нет победителей и побежденных. Здесь или оба выигрывают или оба проигрывают. Поэтому ваша победа будет и победой вашего партнера. Ни в коем случае нельзя воспитывать партнера. Будем помнить, что воспитание заканчивается к пяти-семи годам. Дальнейшее воздействие называется перевоспитанием. А оно возможно только при помощи самовоспитания. Перевоспитать каждый может только одного человека - самого себя.

Таким образом, объект воспитания всегда под рукой. Открывается блестящая перспектива: работайте над собой, своим поведением, изучайте законы психологической борьбы. Будьте мудрым и снисходительным воспитателем. Не наказывайте своего подопечного слишком строго, старайтесь его уговорить. Ведь перевоспитание - это перестройка, а перестройка всегда трудна и болезненна. Будьте тверды в поставленной цели, но мягки в средствах. Помните, что приобретение знаний - как наматывание клубка.

Итак, в бой!

Основы амортизации

Приступая к общению со взглядом на него как на психологическую борьбу, следует опираться на мудрость, накопленную веками (библейские тексты, учения восточных мудрецов и т.п.).

1. Занимайтесь систематически. Спрашивается, а где же взять время? А его дополнительно и не нужно. Каждый из нас общается, у каждого бывают неудачи. (Те, кто доволен результатами своего общения, кого любят друзья, обожает супруг(а), боготворят подчиненные, уважает начальство, кто никогда не конфликтует, не должны читать данное пособие. Это - гении общения. Они и так на интуитивном уровне все освоили.) Такие неудачи надо внимательно анализировать в

свете знаний, полученных из этой книги, и искать только свои ошибки. "И что ты смотришь на сучок в глазе брата твоего, а бревна в твоем глазе не чувствуешь?.. Вынь прежде бревно из твоего глаза, и тогда увидишь, как вынуть сучок из глаза брата твоего."

2. Не бойтесь трудностей и неудач. "Входите тесными вратами; потому что широки врата и пространен путь, ведущие в погибель, и многие идут ими; потому что тесны врата и узок путь, ведущие в жизнь, и немногие находят их."

3. Отрабатывайте сначала оборону, защиту. Иногда одного этого достаточно для успешного общения. "Мирись с соперником твоим скорее, пока ты еще на пути с ним..."

4. Не обращайте внимания, на насмешки окружающих. "Не отвечай глупому по глупости его, чтобы и тебе не сделаться подобным ему."

5. Не торжествуйте при успехе, так как погибели предшествует гордость и падению надменность.

6. В период обучения полностью отдайте инициативу партнеру.

В основе принципа амортизации лежат законы инерции, которые характерны не только для физических тел, но и для биологических систем. Чтобы погасить ее, мы применяем амортизацию, не всегда осознавая это. А раз не осознаем, то и используем не всегда. Гораздо успешней применяем мы физическую амортизацию. Если нас столкнули с высоты и тем самым навязали падение, мы продолжаем движение, которое нам навязали - амортизируем, тем самым гася последствия толчка, и только потом встаем на ровные ноги, выпрямляемся. Если нас столкнули в воду, то и здесь мы вначале продолжаем движение, которое нам навязали, и только после того, как иссякли силы инерции, выныриваем. Спортсменов специально обучают амортизации. Посмотрите, как принимает мяч футболист, как уходит от ударов боксер и как падает борец в ту сторону, в которую толкает его противник. При этом он увлекает последнего за собой, затем добавляет немного своей энергии и оказывается уже наверху, фактически используя его же силу. На этом же основан принцип амортизации в межличностных отношениях.

Модель амортизации представлена в "Похождениях бравого солдата Швейка": "Шредер остановился перед Швейком и принялся его разглядывать. Результаты своих наблюдений полковник резюмировал одним словом:

- Идиот!

- Осмелюсь доложить, господин полковник, идиот! - ответил Швейк."

На что рассчитывает партнер, обращаясь к нам с теми или иными предложениями? Нетрудно догадаться - на наше согласие. Весь организм, все обменные процессы, вся психика настроены на это. И вдруг мы отказываем. Как при этом он себя чувствует? Не можете представить? Вспомните, как вы себя чувствовали, когда приглашали партнера (или партнершу) на танец или в кино, а вам отказывали! Вспомните, как вы себя чувствовали, когда вам отказывали в приеме на интересующую вас работу, хотя знали, что уважительных причин для такого отказа не было! Конечно, должно быть по-нашему, но первый ход доложен быть амортизационным. Тогда остается возможность для продуктивных контактов в будущем.

Таким образом, амортизация - это немедленное согласие с доводами партнера. Амортизация бывает непосредственная, отставленная и профилактическая.

Непосредственная амортизация

Непосредственная амортизация часто применяется в процессе общения в ситуациях "психологического поглаживания", когда вам делают комплименты или льстят, приглашения к сотрудничеству, нанесения "психологического удара".

Приведем примеры техники амортизации.

При "психологическом поглаживании".

А: Вы сегодня великолепно выглядите.

Б: Благодарю вас за комплимент! Я действительно неплохо выгляжу.

Последнее предложение обязательно. Некоторые делают комплименты неискренне с осознаваемой или неосознаваемой целью смутить партнера. На этом ответ можно закончить, но если вы подозреваете партнера в неискренности, можно добавить следующее: "Мне особенно приятно слышать это именно от вас, ибо в вашей искренности я не сомневаюсь".

При приглашении к сотрудничеству.

А: Мы предлагаем вам должность начальника цеха.

Б: 1) Благодарю вас. Я согласен (при согласии).

2) Благодарю вас за интересное предложение. Надо подумать и все взвесить (если предполагается отрицательный ответ).

Следует отметить, что специалист по психологическому айкидо дает согласие после первого приглашения. Если первое приглашение было неискренним, все сразу становится на свои места. В следующий раз с вами в эти игры не будут играть. Если приглашение искреннее, вам будут признательны за быстрое согласие. С другой стороны, когда приходится делать какое-либо деловое предложение самому, его тоже следует делать только один раз. Будем помнить правило: "Уговаривать - значит насиловать". Обычно специалист по психологическому айкидо сам ничего не предлагает, а организовывает свою деятельность так, что к интересующему его делу его приглашают.

При "психологическом ударе".

А: Вы глупец!

Б: Вы абсолютно правы! (уход от удара).

Обычно двух-трех уходов от нападения бывает достаточно. Партнер впадает в состояние "психологической гроги", он дезориентирован, растерян. Бить его уже не нужно. Я уверен в вашей порядочности, мой глубокоуважаемый читатель! Вы без надобности бить лежачего не будете. При крайней необходимости ответ можно продолжить следующим образом:

- Как вы быстро сообразили, что я глупец. Мне столько лет удавалось от всех это скрывать. При вашей проницательности вас ждет большое будущее! Я просто удивлен, что вас до сих пор начальство не оценило по достоинству!

Для иллюстрации опишу сцену, которая произошла в автобусе.

Специалист по психологическому айкидо М., пропустив представительниц прекрасного пола, последним протиснулся в переполненный автобус. Когда закрылась дверь, он стал искать в своих многочисленных карманах (на нем была куртка, брюки и пиджак) талоны. При этом он, естественно, доставлял некоторое неудобство стоящей на ступеньку выше Г. Вдруг в него был брошен "психологический камень". Г. гневно сказала:

- Долго вы еще будете ковыряться?!

Тут же последовал амортизационный ответ:

- Долго.

Далее диалог протекал следующим образом:

Г.: Но ведь так мне может пальто налезть на голову!

М.: Может.

Г.: Ничего смешного нет!

М.: Действительно, ничего смешного нет.

Раздался дружный хохот. Г. в течение всей поездки больше не произнесла ни одного слова.

Представьте себе, сколько бы продолжался конфликт, если бы на первую реплику последовал традиционный ответ:

- Это вам не такси, можете потерпеть!

Здесь были описаны варианты непосредственной амортизации. Начинающие овладевать этим приемом часто жалуются, что в момент контакта не успевают сообразить, как провести амортизацию, и отвечают в своем обычном, конфликтном стиле. Дело не в сообразительности, а в том, что многие наши шаблоны поведения действуют автоматически, без включения мышления. Прежде всего следует подавить их и внимательно следить за действиями партнера, его словами и соглашаться. Здесь не надо ничего сочинять! Прочтите еще раз пример. Вы видите, М. использовал "энергию" партнера - он сам не придумал ни одного слова!

Отставленная амортизация

Когда непосредственная амортизация все-таки не удалась, можно использовать отставленную амортизацию. Если непосредственный контакт между партнерами прекратился, можно направить амортизационное письмо.

Ко мне обратился за психологической помощью военнослужащий, мужчина 42 лет. Назовем его Н. Настроение у него было подавленное. Ранее он проходил у меня курс психологического айкидо и с успехом использовал приемы непосредственной амортизации, что позволило ему значительно укрепить свое положение на работе, внедрить в производство свои разработки. Я даже полагал, что больше неприятностей у него не будет, так что визит его был для меня в некотором роде неожиданным.

Он рассказал следующую историю. Года полтора назад он увлекся сотрудницей из соседнего отдела. Инициатива сближения исходила от нее. Она восхищалась без меры нашим героем, сочувствовала ему, когда у него были неудачи. Под его руководством начала осваивать разработанные им методики, довольно успешно овладела ими и стала ярой его последовательницей. Она же первая объяснилась в любви. Они уже планировали начать совместную жизнь, как вдруг, совершенно неожиданно для него, его подруга предложила прекратить встречи. Случилось это через несколько дней после того, как ему предложили уйти в запас, но остаться в учреждении по вольному найму.

Это была неприятность, но не столь значительная, ибо он мог продолжать свои исследования, хотя оклад становился значительно меньше. Разрыв же с подругой он воспринял как катастрофу. Казалось, что все рушится. Ему бы тут самортизировать, и все бы стало на свои места. Но он начал выяснять отношения. Это ни к чему не привело, и он решил больше вообще с ней не разговаривать, "перетерпеть", так как понимал, что в конце концов все пройдет. Так продолжалось около месяца. Он с ней не виделся и начал успокаиваться. Но вдруг она стала обращаться к нему с деловыми вопросами без всякой надобности и смотрела при этом на него с нежностью.

На какое-то время отношения налаживались, но затем снова следовал разрыв. Так продолжалось еще полгода, пока наконец он не понял, что она издевается над ним, но устоять против ее провокаций не мог. К этому времени у него развился выраженный депрессивный невроз. Во время очередной ссоры она ему сказала, что вообще никогда его не любила. Это был последний удар. И он обратился за помощью.

Мне было совершенно ясно, что направлять его сейчас в бой не имеет смысла. Тогда мы вместе написали амортизационное письмо. Вот его содержание:

"Ты абсолютно права, что прекратила наши встречи. Благодарю тебя за наслаждение, которое дала мне, по-видимому, из жалости. Ты так искусно играла, что у меня ни на секунду не было сомнений, что ты меня любишь. Ты меня увлекла, и я не мог не ответить на твое, как я тогда считал, чувство. В нем не было ни одной фальшивой ноты. Пишу это не для того, чтобы ты вернулась. Сейчас это уже невозможно. Если ты снова будешь говорить, что любишь меня, как я смогу поверить? Теперь я понимаю, как тебе со мной было тяжело! Не любить, и так себя вести! И последняя просьба. Постарайся со мной не встречаться даже по делу. Надо отвыкать. Говорят, время лечит, хотя пока мне поверить в это трудно. Желаю тебе счастья! Н."

В письмо были вложены все ее письма и фотографии.

Сразу же после отправки письма Н. почувствовал большое облегчение. А когда начались многочисленные попытки "подруги" восстановить отношения, спокойствие уже было полным.

Я думаю, нет смысла проводить детальный анализ амортизационным ходам этого письма. Здесь нет ни одного упрека. Обращаю внимание на одну психологическую тонкость, которая содержится во фразе: "Постарайся со мной не встречаться даже по делу". Человек устроен удивительным образом. Ему всегда хочется того, что ему недоступно. Запретный плод всегда сладок. И наоборот, человек пытается отказаться от того, что ему навязывают. Как только Бог запретил Адаму и Еве срывать яблоки с дерева, так они возле него и оказались.

Как только Н. попросил свою знакомую не встречаться с ним, она сразу стала стремиться наладить отношения. Когда же он пытался назначить свидание, то тогда у него ничего не получалось. В общении запреты дают обратный эффект. Хочешь чего-то добиться от человека, запрети ему это.

С приобретением опыта составления амортизационных сценариев я убедился, что на начальных этапах подготовки лучше писать письмо. Начинающие находятся в большом

душевном волнении и нередко после одного-двух амортизационных ходов переходят на старый, конфликтный стиль общения. Кроме того, партнер может прочесть письмо несколько раз. Каждый раз он будет в разном психологическом состоянии. Рано или поздно письмо произведет необходимый психологический эффект. Одна девушка написала амортизационное письмо. Очень переживала, что не было ответа. Он пришел через полгода, но какой это был ответ!

Профилактическая амортизация

Определение дано в самом названии. Ее можно использовать в производственных и семейных отношениях, в тех случаях, когда конфликт идет по одному и тому же стереотипу, когда угрозы и упреки приобретают одну и ту же форму и поведение партнера заранее известно. Модель профилактической амортизации находим в "Похождениях бравого солдата Швейка". Один из героев книги подпоручик Дуб, разговаривая с солдатами, обычно произносил: "Вы меня знаете? Нет, вы меня не знаете! Вы меня знаете с хорошей стороны, но вы меня узнаете и с плохой стороны. Я вас доведу до слез". Однажды Швейк столкнулся с подпоручиком Дубом.

- Ты чего здесь околачиваешься? - спросил он Швейка. - Ты меня знаешь?

- Осмелюсь доложить, я бы не хотел узнать вас с плохой стороны.

Подпоручик Дуб от дерзости онемел, а Швейк спокойно продолжал:

- Осмелюсь доложить, я вас хочу знать только с хорошей стороны, чтобы вы не довели меня до слез, как изволили пообещать в прошлый раз.

У подпоручика Дуба хватило духу лишь на то, чтобы завопить:

- Проваливай, каналья, мы еще с тобой поговорим!

Карнеги в таких случаях предлагает: "Скажите о себе все то, что собирается сделать ваш обвинитель, и вы лишите ветра его паруса". Или, как гласит пословица: "Повинную голову меч не сечет". Приведу несколько примеров профилактической амортизации.

Профилактическая амортизация в семейной жизни

Зам. главного конструктора одного из крупных заводов, мужчина в возрасте 38 лет, женатый, имеющий детей, ведущий еще и активную общественную жизнь, на наших занятиях рассказал о своей проблеме.

У него из-за частого позднего прихода домой нередко возникали конфликты с женой, с которой, в принципе, были хорошие отношения. Упреки имели следующее содержание: "Когда это кончится! Я не знаю, есть ли у меня муж или нет! Есть ли отец у детей или нет! Подумаешь, какой незаменимый! Сам выставляешься, вот тебя и нагружают!" и т.п.

Послушайте его рассказ об эпизоде, который произошел у него в семье после месячного обучения в КРОССе (клубе решивших овладеть стрессовыми ситуациями).

- Однажды после очередного позднего прихода домой я увидел в грозном молчании своей супруги "психологическую кочергу" и подготовился к бою.

Диалог начался с крика:

- Почему задержался сегодня?

Вместо оправданий я сказал:

- Дорогая, я удивляюсь твоему терпению. Если бы ты вела себя так, как веду я, я бы давно не выдержал. Ведь посмотри, что получается: позавчера пришел поздно, вчера - поздно, сегодня обещал прийти рано - как назло, опять поздно.

Жена (с гневом):

- Брось свои психологические штучки! (Она знала о моих занятиях.)

Я (виновато):

- Да причем здесь психология. Муж у тебя есть и в то же время практически его нет. Дети отца не видят. Мог бы и пораньше прийти.

Жена (уже не так грозно, но все еще недовольно):

- Ладно, проходи.

Я молча раздеваюсь, мою руки и иду в комнату, сажусь и начинаю что-то читать. Жена в это время как раз заканчивает жарить пирожки. Я был голоден, пахло очень вкусно, но на кухню я не пошел. Жена вошла в комнату и с некоторым напряжением спросила:

- Что же ты не идешь есть? Поди, где-то уже накормили!

Я (виновато):

- Нет, я очень голоден, но я не заслужил.

Жена (несколько мягче):

- Ладно, иди есть.

Я съел только один пирожок и продолжаю сидеть.

Жена (настороженно):

- Что, пирожки невкусные?

Я (по-прежнему виновато):

- Да нет, пирожки очень вкусные, но я их не заслужил.

Жена (совсем мягко, даже с лаской):

- Ну, ладно. Ешь сколько хочешь.

В таком тоне беседа продолжалась около минуты. Конфликт был исчерпан. Раньше размолвка могла продолжаться несколько дней.

Профилактическая амортизация в служебных отношениях

Поразительно просто, но почти никто этим не пользуется! Надо прийти к начальнику и сказать примерно следующее: "Я пришел, чтобы вы меня поругали. Знаете, что я натворил..." Вот три примера.

Д. был квалифицированным токарем, но довольно часто болел и тем самым вызывал неудовольствие своего начальника, который в разговоре с глазу на глаз предлагал ему уволиться. После успешного обучения приемам психологической борьбы он почувствовал себя хорошо и уверенно. И вот что он придумал. Хорошо проработав две недели, написал заявление об увольнении и, не поставив даты, пришел на прием к начальнику и сказал следующее:

- Я понимаю, что был обузой на производстве, но сейчас я уже здоров. Чтобы у вас не было сомнений на этот счет, я принес вам заявление об увольнении по собственному желанию без даты. Я полностью отдаю себя в ваше распоряжение. Как только я еще раз вас подведу, поставите дату и уволите меня.

Начальник посмотрел на Д. с удивлением и нескрываемым интересом. Заявление взять отказался. С тех пор отношения стали просто теплыми, а Д. приобрел уверенность в себе.

А вот пример профилактической (упреждающей) амортизации на производстве. Е., инженер по технике безопасности, увлекшись психологией во время занятий психологическим айкидо, решила переквалифицироваться по профилю инженерной психологии. Для этого ей надо было поступить на 3-годичные платные курсы психологического отделения университета, а средства для оплаты обучения получить на производстве. Вот как ей удалось это сделать.

Е. записалась на прием к директору и вошла последней. Он выглядел напряженным и усталым. Е. начала так:

- Я последняя, и у меня к вам не просьба, а предложение.

Директор расслабился и стал смотреть на Е. спокойнее и даже с некоторым интересом. Е. продолжала:

- Оно должно принести большую выгоду производству, но вначале надо будет затратить огромные средства.

Лицо директора снова стало напряженным. Дальше беседа шла следующим образом.

- Если это предложение принять не сможете, никаких претензий не будет, а за дерзость заранее меня простите.

Напряжение сразу спало, и он умиротворенно и даже несколько благодушно попросил Е. продолжать. Когда же она изложила суть дела, он спросил, сколько это будет стоить. Е. назвала сумму 2000 рублей, он весело рассмеялся (предприятие "ворочало" миллионами) и дал свое согласие:

- Ну, это мелочи!

И последний пример профилактической амортизации.

Прошедший у нас подготовку Д. считает, что знание и навыки, полученные им на занятиях по психологическому айкидо, если не спасли ему жизнь, то по крайней мере помогли сохранить

здоровье и сделали его жизнь в армии не столь тягостной. Попал он на службу в строительный отряд. Вот один из случаев, который помог Д. завоевать авторитет.

- Наше отделение обедало в гражданской столовой по специальным талонам. В тот день она не работала. Командир отделения пытался организовать питание по талонам в другой столовой, однако сделать это ему не удалось, так как он требовал, кричал. Тогда я предложил свою помощь. Пошел к заведующей столовой и обратился к ней со словами:

- У меня к вам огромная просьба. Если откажете, у меня обиды к вам не будет, так как понимаю, что это очень сложно.

Я изложил суть дела, попросил ее подумать, как накормить 12 солдат, которые годятся ей в сыновья. И она придумала! Нас покормили, а потом талоны сдали в нашу столовую и получили деньги.

Резюме

Амортизация - это согласие со всеми утверждениями противника. Различают три вида амортизации: непосредственную, отставленную и профилактическую.

Основные принципы амортизации:

1. Спокойно принимай комплименты.
2. Если предложение тебя устраивает, соглашайся с первого раза.
3. Не предлагай своих услуг. Помогай, когда сделал свои дела.
4. Предлагай сотрудничество только один раз.
5. Не жди, когда тебя начнут критиковать, критикуй себя сам.

Сейчас пора отдохнуть, отложить книгу в сторону на несколько дней и попытаться применить в жизни рассмотренные приемы. Это существенно облегчит восприятие материала, который излагается далее.

ТЕОРИЯ АМОРТИЗАЦИИ,
НЕМНОГО СКУЧНАЯ, НО НЕОБХОДИМАЯ

Принцип амортизации был разработан на основе изучения практического применения трансактного анализа - психотерапевтического метода, открытого и разработанного калифорнийским психотерапевтом Э. Берном в 50-70-е годы нашего столетия. Общение, как я указывал выше, является одной из необходимейших потребностей человека. У голода на общение, указывает Э. Берн, очень много общего с пищевым голодом. Поэтому здесь уместны "гастрономические" параллели.

Потребность в общении

Рациональное питание должно включать полноценный набор питательных веществ, витаминов, микроэлементов и т.п. Дефицит одного из них вызовет соответствующий вид голода. Так и общение может быть полноценным только в том случае, если удовлетворяются все его потребности, если в нем имеются все ингредиенты.

Выделяется несколько видов голода на общение.

Голод на стимуляцию развивается при отсутствии раздражителей, необходимых для общения, т.е. в ситуации полного одиночества. У младенцев, лишенных необходимого контакта с людьми в условиях детских домов, наступают необратимые изменения в психике, которые в последующем мешают человеку приспособиться к социальной жизни. Взрослый человек, не имеющий специальной подготовки, в условиях одиночества гибнет на 5-10-й день.

Но удовлетворение голода только на стимуляцию не может сделать общение полноценным. Так, попав в командировку в многомиллионный город или на отдых на многолюдный курорт, мы можем испытать острое чувство одиночества, если не сможем удовлетворить еще один вид коммуникативного голода - голод на узнавание. Вот почему мы на новом месте стараемся обзавестись новыми знакомыми и приятелями, чтобы потом узнавать их! Вот почему мы с радостью встречаем в чужом городе человека, с которым по месту жительства мы не поддерживали особых отношений! Но и этого еще мало.

Необходимо ликвидировать еще и голод на удовлетворение потребности в общении. Он развивается тогда, когда человек вынужден общаться с людьми, которые его не интересуют глубоко, а само общение носит формальный характер.

Затем необходимо удовлетворить голод на события. Даже если вокруг глубоко симпатичные тебе люди, но не происходит ничего нового, одни и те же события повторяются в той же последовательности, развивается скука. Так, нам надоедает пластинка, которую еще недавно мы слушали с большим удовольствием. Вот почему люди с большим наслаждением сплетничают, когда вдруг становится известна какая-нибудь скандальная история с их добрым знакомым. Это сразу освежает общение.

Существует еще голод на достижение. Необходимо добиться какого-то результата, к которому ты стремился, овладеть каким-то навыком. Человек радуется, когда у него вдруг начинает получаться.

Но и этого мало. Необходимо удовлетворить и голод на признание. Так, спортсмен выступает на соревнованиях, хотя на тренировках уже показывал рекордные результаты, писатель старается опубликовать написанную книгу, а ученый - защитить уже подготовленную диссертацию. И здесь дело не только в материальном вознаграждении.

Мы едим не просто продукты, а готовим из них какие-то блюда и можем остаться неудовлетворенными, если давно не ели борща или не пили компота. Выделяется еще структурный голод. Мы обмениваемся приветствиями (ритуалы), работаем (процедуры), ведем на перерывах разговоры (развлечения), любим, конфликтуем. Отсутствие некоторых форм общения может привести к структурному голоду. Например, если человек только работает и совсем не развлекается.

И если пишется много книг о вкусной и здоровой пище, то почему же мы так мало внимания уделяем гастрономии общения?! Ведь из-за этого вместо вкусного меню радостного и продуктивного контакта у нас подаются на стол из тех же исходных продуктов пригоревшие, засохшие, а зачастую и протухшие, ядовитые блюда интриг, конфликтов и раздоров!

Общение с самим собой (структурный анализ)

Попробуем проследить, как готовится общение и какие исходные продукты используются для его приготовления. Вот молодой инженер делает доклад на конференции. У него одна поза, словарный запас, мимика, пантомимика, жесты. Это Взрослый, объективно оценивающий реальность человек. Он приходит домой, а жена прямо с порога просит его выбросить мусор. И перед нами другой человек - капризное Дитя. Изменилось все: поза, словарный запас, мимика, пантомимика, жесты. А утром, когда он уже уходит на работу, его сын случайно проливает на его светлый тщательно выглаженный костюм стакан вишневого сока, и опять перед нами другой человек - грозный Родитель. Изменилось все: поза, словарный состав, интонация, мимика, жесты.

Изучая общение людей, Э. Берн описал три Я-состояния, которыми располагает каждый человек и которые по очереди, а иногда вместе выходят на внешнюю коммуникацию. Я-состояния - нормальные психологические феномены человеческой личности: Родитель (Р) - Взрослый (В) - Дитя (Д) (см. рис. 1). Все они необходимы для жизни. Дитя - источник наших желаний, влечений, потребностей. Здесь радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность. Но здесь же и страхи, капризы, недовольство. Кроме того, в Дитяти - вся психическая энергия. Ради кого живем? Ради Дитяти! Это, может быть, лучшая часть нашей личности.

Рис. 1.

Взрослый необходим для выживания. Дитя хочет, Взрослый выполняет. Взрослый переходит улицу, карабкается в горы, производит впечатление, добывает пищу, строит жилище, шьет одежду и т.п. Взрослый контролирует действия Родителя и Дитяти.

Если действие выполняется часто и начинает производиться автоматически, просто потому что так принято, здесь проявляется Родитель. Это автопилот, который ведет правильно наш корабль в обычных условиях, что освобождает Взрослого от принятия рутинных обыденных решений, это и тормоза, которые автоматически удерживают нас от опрометчивых поступков. Родитель - наша совесть. Девизы. Дитяти - хочу, нравится; Взрослого - целесообразно, полезно; Родителя - должен, нельзя. И счастлив человек, если у него хочу, целесообразно и должен имеют одно и то же содержание! Например, я хочу писать эту книгу, целесообразно писать эту книгу, я должен писать эту книгу.

Если желания Дитяти удовлетворять своевременно, они выглядят умеренными и исполнять их нетрудно. Задержка в удовлетворении потребности приводит или к исчезновению ее или излишествам. Так происходит, например, когда человек ограничивает себя в еде; он становится обжорой или теряет аппетит.

Если окружающая действительность не меняется, организм переходит на автоматическое управление, и все желания Дитяти, его безопасность переходят в ведение Родителя. Привычные действия требуют минимальных затрат энергии, а запреты становятся малоощутимыми. Взрослый в этот момент может заняться другими проблемами. Действия выглядят целесообразными, даже разумными, но сознание в них практически не участвует, мышления здесь нет. Это становится очевидным, когда ситуация вдруг меняется, контроль Взрослого ослабевает, а ригидные, консервативные программы Родителя заставляют личность автоматически выполнять устаревшие, но в прошлом целесообразные действия.

Так, молодая кокетливая девушка, автоматически пользуясь косметикой, становится еще более привлекательной. Проходит время, и, если Взрослый не контролирует действия Родителя, то те же приемы ее старят и делают уродливой.

Руководителям, родителям, учителям, в общем, всем нам стоит помнить, что программы Родителя, особенно приобретенные в раннем детстве, бывают очень устойчивы. Для их разрушения требуется много усилий, специальные приемы. Родитель в своих требованиях становится агрессивным, заставляет работать Взрослого, наносит вред Дитяти, за счет энергии которого существует и сам. Проиллюстрирую это на одном примере.

Своим слушателям на одном из занятий я как-то посоветовал угощать своих гостей часа через два после прихода бутербродами, чаем, конфетами. Сразу же посыпались возражения: "Кто же тогда к нам ходить будет? Что будут о нас говорить? Как это так, придут гости, а я не приготовлю хорошего угощения?" Давление Родителя бывает столь сильным, что все силы ума Взрослого направляются на выполнение неразумных дел. Закупается продуктов в десять раз больше, чем нужно, съедается в пять раз больше, чем это необходимо Дитяти. В любой больнице вам скажут, что больше всего поступает больных с инфарктом миокарда, прободными язвами желудка, алкогольными психозами после праздников. Как видим, не так уж безобидны жесткие программы Родителя, вышедшие из-под контроля Взрослого!

Еще одна опасность исходит от Родителя. В нем часто имеются мощные запретительные программы, которые мешают удовлетворять личности свои потребности, запреты: "Не вступай в брак до тех пор, пока не получишь высшего образования", "Никогда не знакомься на улице" и т.п. На какое-то время они сдерживают Дитя, но затем энергия неудовлетворенных потребностей разрушает плотину запретов. Когда Дитя (хочу) и Родитель (нельзя) друг с другом ссорятся, а Взрослый не может их помирить, развивается внутренний конфликт, человек раздирается противоречиями. А "когда в товарищах согласья нет, на лад их дело не пойдет и выйдет из того не дело, только ж мука".

Обучающийся психологической борьбе в процессе занятий должен проанализировать содержание своего Родителя, разрушить ненужные ограничения и выработать новые навыки, а это вполне возможно.

Для примера возьмем несколько фрагментов из романа Д. Лондона "Мартин Иден". Молодой матрос Мартин Иден влюбляется в девушку из буржуазной среды Руфь Морз. У нее тоже возникло влечение к Мартину. Роман глубоко психологичен. Отдельные его эпизоды наглядно иллюстрируют борьбу Дитяти и Родителя, которая является сутью внутриличностного конфликта. На разных этапах Взрослый становится то на сторону Дитяти, то на сторону Родителя.

Рассмотрим сцену, где Мартин Иден впервые попал к Морзам. Он, прежде чем переступить порог, неловко сдернул кепку с головы. В просторном холле он как-то сразу оказался не на месте. Он не знал, что сделать со своей кепкой, и собрался уже запихнуть ее в карман, но в это время Артур взял кепку у него из рук и сделал это так просто и естественно, что парень был тронут.

Огромные комнаты, казалось, были тесны для его размашистой походки - он все время боялся зацепить плечом за дверной косяк или смахнуть безделушку с камина. Его большие руки беспомощно болтались, он не знал, что с ними делать. И когда ему показалось, что он вот-вот заденет книги на столе, он отпрянул, как испуганный конь, и едва не повалил табурет у рояля. Капли пота выступили у него на лбу, и, остановившись, он вытер лицо носовым платком, обвел комнату сосредоточенным взглядом, но в этом взгляде все еще была тревога, как у дикого животного, опасающегося западни. Он был окружен неведомым, боялся того, что его ожидало, не знал, что ему делать.

Что здесь интересно с точки зрения структурного анализа? Мартин Иден попал в незнакомую обстановку. В программе его Родителя не было необходимых для данной ситуации автоматизированных шаблонов поведения. Его Взрослый взял управление на себя. И хотя он выглядел неловко, именно он мыслил, а не Артур, хотя его поведение было "просто и естественно", так как шло от Родителя.

Но вот пришла Руфь. Она говорила свободно и легко (работа Родителя Руфи). Из дальнейшего изложения видно, что она, не вдумываясь, пересказала мнение своей среды. Но вдруг она поймала его пылающий взгляд. Еще ни один мужчина не смотрел на нее так, и этот взгляд смутил ее. Она запнулась и умолкла. От нее вдруг ускользнула нить рассуждений. Этот человек пугал ее, и в то же время ей почему-то было приятно, что он на нее так смотрит (задавленное Родителями Дитя выходит в жизнь). Привитые воспитанием навыки (Родитель) предостерегали ее против опасности и силы этого коварного обаяния; но инстинкт (Дитя) звенел в крови, требуя, чтобы она забыла, кто она и что она, и устремилась навстречу гостю из другого мира.

И пока Мартин Иден говорил, Руфь смотрела на него с восхищением. Его огонь согревал ее. Она впервые почувствовала, что жила, не зная тепла. Ей хотелось прильнуть к могучему, пылкому человеку, в котором клокотал вулкан силы и здоровья (желание Дитяти). Желание это было так сильно, что она с трудом сдерживала себя (Взрослый и Родитель). Но в то же время что-то (Родитель) и отталкивало ее от Мартина. Отталкивали эти израненные руки, в кожу которых словно въелась житейская грязь, эти вздувшиеся мускулы, шея, натертая воротничком. Его грубость пугала ее. Каждое грубое слово оскорбляло слух (не слух, а Родителя). И все-таки ее влекла к нему какая-то, как ей казалось, сатанинская сила. Все, что так твердо устоялось в ее мозгу, вдруг стало колебаться (нападки на Родителя Руфи), Его жизнь опрокидывала все привычные ее условные представления. Жизнь уже не казалась ей чем-то серьезным и трудным, а скорее игрушкой, которой приятно поиграть, повертеть во все стороны, но которую можно и отдать без особого сожаления. "Вот и ты играй, - говорил ей внутренний голос, - прижмись к нему, если тебе так хочется, обними его за шею". Ее ужаснула легкомысленность этих побуждений, но она напрасно заставляла себя думать о своей чистоте, своей культуре - обо всем том, что отличало ее от него. Посмотрев кругом, Руфь увидела, что и остальные слушают его как завороженные, но в глазах своей матери она прочла тот же ужас, восторженный, но все же ужас, и это придало ей силы (получила поддержку от Родителя матери). Да, этот человек, пришедший из мрака, - порождение зла. Руфь была готова положиться на суждение матери, как привыкла полагаться всегда. Пламя Мартина перестало ее жечь, и страх, который он ей внушал, потерял остроту (Родитель "задавил" Дитя).

Мартин Иден влюбился в Руфь и решил стать своим в их среде. Ему удалось перестроить программу своего Родителя, обогатить знаниями своего Взрослого. Через год на званом вечере Руфи Мартин беседовал с главным бухгалтером минут пятнадцать, и Руфь не могла нарадоваться на своего возлюбленного. Его глаза ни разу не засверкали, щеки ни разу не вспыхнули, и Руфь изумлялась спокойствию, с каким он вел беседу (работает Родитель, которому немного помогает Взрослый). Но вот беседа заинтересовала его. Мартин не размахивал руками, но Руфь придирчиво отметила особый блеск в его глазах, что голос его постепенно начинает повышаться и краска приливает к щекам (действие Дитяти). Но Мартин очень мало думал сейчас о внешних приличиях! Он увидел, как сведущ и как широко образован его собеседник (совместная работа Взрослого и Дитяти, которому ненавязчиво помогает Родитель).

Постепенно, по мере формирования новой программы Родителя, Взрослый Мартина все больше освобождается от рутинной работы и начинает разбираться в ситуации и в своей возлюбленной. Мартин понял, что для Руфи "радость творчества" - пустые слова. Она, правда, часто употребляла их в беседе, и впервые Мартин услыхал о радости творчества из ее уст. Она читала об этом, слышала на лекциях университетских профессоров, даже упоминала, сдавая на степень бакалавра искусств. Но сама она была чужда оригинальности мысли, всякого творческого порыва и могла лишь повторять то, что заучивала с чужих слов. Поэтому она не могла оценить творчества своего жениха, не могла себе представить, что можно стать писателем, не имея диплома (действие Родителя, который мешает видеть жизнь в истинном свете).

Взрослый Мартина не может обеспечить для Руфи необходимого материального положения. А когда Мартин попал в скандальную историю, внутренний Родитель Руфи и актуальные родители победили ее Дитя. Наступил разрыв отношений.

Для Мартина это кончилось трагически. Прежний Родитель был разрушен и не мог его защитить так, как защитил Руфь ее Родитель, хотя и лишил счастья. Одного творчества для его Дитяти было недостаточно. Оно лишилось привычного круга общения, не приобрело нового, рухнула любовь. Наступил острый коммуникативный голод, хотя людей вокруг было много. Мартину не удалось уберечь свое Дитя от депрессии.

Общение с партнером (трансактный анализ)

Параллельные трансакции

В каждом из нас живут как бы три человека, которые часто не ладят друг с другом. Когда люди находятся вместе, то рано или поздно они начинают общаться друг с другом. Если А. обращается к Б., то он посылает ему коммуникативный стимул. Б. ему отвечает. Это коммуникативный ответ. Стимул и ответ можно назвать трансакцией, которая является единицей общения. Таким образом, последнее можно рассматривать как серию трансакций. Ответ Б. становится стимулом для А.

Когда два человека общаются, они вступают друг с другом в системные отношения. Если общение начинает А., а Б. ему отвечает, дальнейшие действия А. зависят от ответа Б. И сейчас, мой дорогой читатель, мы находимся с вами в системных отношениях. Ваши реакции зависят от того, что я написал, но и мои дальнейшие действия зависят от ваших реакций. Если книга вам понравится, вы будете ее рекомендовать другим, напишете мне ваши пожелания и тираж разойдется быстро, это будет стимулировать меня на написание новых книг. Если то, что здесь написано, не вызовет у вас интереса, то и мои действия будут совсем другими.

Цель трансактного анализа состоит в том, чтобы выяснить, какое Я-состояние А. послало коммуникативный стимул и какое Я-состояние Б. дало ответ. Чаще всего стимул и ответ исходят от Взрослого. Это честные простые трансакции, которые обычно имеют место при продуктивной работе. Каменщик кладет кирпичную кладку, а помощник, правильно оценив скорость его работы, вовремя подносит кирпичи и раствор. Профессор читает лекцию, а студенты внимательно записывают.

- Который час?

- Без четверти восемь.

По линии В-В мы обмениваемся информацией. Такую трансакцию можно назвать параллельной. К параллельным трансакцияи относятся также Р-Р и Д-Д.

Р-Р:

А.: Ученики совсем не хотят заниматься.

Б.: Да, раньше любознательность была выше.

Д-Д:

А.: А что, если с последней лекции уйти в кино?

Б.: Да, идея хорошая.

Здесь конфликта нет и никогда не будет. По линии В-В мы работаем, по линии Д-Д любим, развлекаемся, по линии Р-Р сплетничаем. Данные трансакции протекают так, что в психологическом отношении партнеры равны друг другу. Это трансакции психологического равноправия - первый тип. Анализ параллельных трансакций позволил Берну сформулировать важнейший закон общения: пока трансакции параллельны, процесс общения будет протекать гладко и долго.

Второй тип параллельных трансакций - Д-Р и Р-Д - возникает в ситуации опеки, подавления, заботы (Р-Д) или беспомощности, каприза, восхищения (Д-Р). Это трансакции психологического неравноправия. И в данном случае до тех пор, пока будут совпадать векторы, конфликта не будет. Иногда такие отношения могут длиться достаточно долго. Отец опекает сына, начальник тиранит подчиненных. Дети вынуждены до определенного возраста терпеть давление родителей, подчиненный - сносить издевательства начальника. Но обязательно наступит момент, когда кому-то надоест опекать, а кому-то быть опекаемым, кто-то не выдержит тирании.

Можно заранее рассчитать, когда эти отношения закончатся разрывом. Давайте подумаем, когда? Нетрудно догадаться, что удерживаются эти отношения существующими связями по линии В-В. Понятно, что и закончатся они тогда, когда отношения В-В себя исчерпают, т.е. разрыв произойдет тогда, когда дети перестанут зависеть материально от родителей, а подчиненный получит высокую квалификацию и материальные блага. Вот почему многие работники увольняются, как только защитят диссертацию, переедут в новую квартиру и т.п.

Если отношения и после этого сохраняются, то непременно развивается конфликт, начинается борьба. Как на неуравновешенных весах, тот, кто был внизу, будет стремиться подняться наверх и опустить вниз того, кто был наверху. В крайних своих выражениях отношения Р-Д - это рабско-тиранические отношения. Рассмотрим их несколько подробнее.

О чем думает раб? Конечно же, не о свободе! Он думает и мечтает о том, чтобы стать тираном! Рабство и тирания - это не столько внешние отношения, сколько состояние души. В каждом же рабе сидит тиран, а в тиране - раб. Можно быть формально рабом, но в душе оставаться свободным. Когда философа Диогена взяли в рабство и выставили на продажу, потенциальный покупатель его спросил:

- Что ты можешь делать?

Диоген на это ответил:

- Властвовать людьми!

Затем попросил глашатая:

- Объяви, не хочет ли кто купить себе хозяина?

Проанализируйте ваши отношения в семье или на работе. Если вы находитесь в положении раба, техника амортизации позволит вам почувствовать себя свободным человеком и выйти из рабской зависимости от своего угнетателя, даже если он ваш начальник. Если вы сами находитесь в позиции тирана, налаживание равноправных отношений требует специальных приемов.

В школу психологической борьбы Ф. привели натянутые отношения со старшим сыном 12 лет, который в это время заканчивал шестой класс. О его успехах в учебе свидетельствовал такой факт: на одной странице у него иногда бывало до 30 ошибок. Упреки и угрозы типа "Откуда у тебя руки растут?", "Что из тебя выйдет?", "Кому ты будешь нужен?", "Дворником станешь!", "Посмотри, как твои родители учились!" и т.п. эффекта уже не давали. Невозможно было его заставить хотя бы раз проверить написанное. Родителей вызывали в школу. После очередной "накачки" дома состояние дел только ухудшалось.

Анализ ситуации показывает, что стиль общения в семье шел по типу параллельной трансакции психологического неравноправия в рабско-тираническом варианте. К моменту

обращения отца в КРОСС эти отношения уже не удовлетворяли обе стороны, изжили себя. Правильно было бы сразу переводить эти отношения на линию В-В? Конечно, нет! Стратегически верно в данном случае сделать так, чтобы отец на какое-то время попал в психологическое рабство, а сын стал бы более внимательным при выполнении уроков, т.е. отцу следует уйти "вниз" на позицию Дитяти, а сына поднять на позицию Родителя. А если сын станет на позицию Родителя, то он будет делать, как отец. После того, как была найдена стратегия, родился и тактический прием.

Я уже говорил о том, что чем больше человеку запрещаешь, тем больше ему хочется это делать. И если что-то от него требуешь, то именно это ему не хочется делать. Вот почему сын моего ученика отказывался проверять свои работы. Ведь его заставляли это делать! Итак, прежде всего не надо заставлять, угрожать, запрещать! Я бы это сделал главным девизом при воспитании детей. Чем меньше запретов и принуждений, тем лучше отношения. Теперь послушайте рассказ Ф.

- Когда я познакомился с теорией общения и техникой амортизации, я подошел к сыну и с вызовом сказал ему:

- Слабо даешь! Я вот могу писать без единой ошибки!

Я думаю, что тем самым мне удалось спуститься на позицию Дитяти. Кроме того, я уже был знаком с принципом проекции: "Если человек сам делает ошибки, он убежден, что и другие будут делать ошибки". Поэтому заранее знал, как пойдет наша беседа.

Сын: Не может быть.

Я: Могу поспорить. За каждую найденную у меня ошибку я буду платить тебе 10 копеек.

Сын: Без обмана?

Я: Разве я тебя когда-нибудь обманывал?

В присутствии жены и младшего сына по всем правилам ребят нашего двора мы поспорили. Я переписал его текст с его ошибками и дал ему на проверку. Никогда не видел, чтобы мой сын работал над текстом с таким энтузиазмом! На предложение воспользоваться школьным орфографическим словарем он ответил категорическим отказом. Он взял большой словарь на 102 тысячи слов и проверил каждое слово. Ошибок было много. Как только он находил ошибку, тут же произносил что-то вроде:

- Папа, я удивляюсь, как тебе дали аттестат зрелости вообще, да еще с медалью? Откуда у тебя руки растут? А что за почерк? Как тебя еще на работе держат?!

Держался он важно. На лице было брезгливо-снисходительное выражение. Жена утверждала, что это была моя копия. Честно говоря, я себе не понравился. Но было очень поучительно увидеть себя со стороны. И сразу до сердца дошли некоторые положения психологии о правилах воспитания: слова не воспитывают; дети становятся такими, как их родители, только еще хуже; детям надо показать, как жить, а не рассказать.

Я набросился на изучение психологии. Стал перепечатывать правила общения и давать их сыну на проверку. Ошибок я делал много, а сын их все находил. Попутно он изучал правила общения. Как вы думаете, если бы я заставлял его это делать, у меня что-нибудь получилось бы? Постепенно поведение сына становилось лучше, а ошибок через три месяца уже не было. В классе он стал рассказывать о полученных знаниях своим товарищам. Через год он уже был отличником. Наши отношения наладились и приняли характер сотрудничества. Сын стал со мной откровенным. Согласитесь, это большое достижение.

Но дальше мы сблизились еще больше. Как-то он попросил деньги на карманные расходы, я ему предложил заработать их самому, так как в семье свободных денег не было. Он согласился, но сказал, что не знает, где найти работу. Я пользовался услугами машинистки и предложил эту работу делать ему с теми же условиями оплаты. С большим трудом в течение месяца он заработал 15 рублей, купил какую-то игрушку, которая сломалась на следующий день. Я удержал жену от ненужных нотаций. Он очень переживал, но не заплакал, а с глубоким вздохом сказал:

- Надо же! Сколько работал, а купил какую-то ерунду.

Так я был избавлен в последующем от мопедов, "фирмы", магнитофонов. Нет, кое-что у него есть, но в рамках наших материальных возможностей, и скандалов не было. Занятия психологией дали и существенный материальный эффект.

Итак, мой дорогой читатель, вам уже стала ясна теоретическая основа принципа амортизации. Необходимо увидеть, на какой позиции находится ваш партнер, и знать, в какое ваше Я-состояние направлен коммуникативный стимул. Ваш ответ должен стать параллельным. Теперь еще раз вернитесь к тем примерам, которые приведены ранее. "Психологические поглаживания" и комплименты идут по линии Д-Р, предложение к сотрудничеству - по линии В-В, а "психологические удары" - по линии Р-Д.

Ниже мы опишем некоторые признаки, по которым вы сможете быстро диагностировать состояние, в котором находится ваш партнер.

Родитель. Указывающий перст, фигура напоминает букву Ф. На лице - снисходительность или презрение, нередко - кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз. Сидит, откинувшись назад. Ему все ясно, он знает какую-то тайну, которая другим недоступна. Любит прописные истины и выражения: "Я этого не потерплю", "Чтоб было сделано немедленно", "Неужели трудно понять?", "Коню понятно!", "Здесь вы абсолютно неправы", "Я в корне с этим не согласен", "Какой идиот это придумал?", "Вы меня не поняли", "Кто же так делает!", "Сколько можно вам говорить?", "Вы обязаны...", "Как вам не стыдно!", "Нельзя...", "Ни в коем случае!" и т.п.

Взрослый. Взгляд направлен на объект, тело как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены. На лице - выражение внимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя. Употребляет выражения: "Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз", "Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому мне отказали", "Давайте подумаем", "А что, если нам поступить так", "Как вы планируете выполнить эту работу?" и т.п.

Дитя. И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию - радость, горе, страх, тревога и т.д. Часто восклицает: "Превосходно!", "Замечательно!", "Хочу!", "Не хочу!", "Надоело!", "Осточертело!", "Пропади оно все пропадом!", "Пусть горит огнем!", "Нет, вы просто восхитительны!", "Я вас люблю!", "Ни за что не соглашусь!", "Зачем мне это надо!", "Когда же это все кончится!"

Перекрещивающиеся трансакции (механизмы конфликта)

Любой человек, даже самый конфликтный, конфликтует не все время. Следовательно, амортизирует, вступает в общение, которое носит характер параллельных трансакций. Если бы люди не вели себя хотя бы иногда правильно, они бы погибли.

Конфликт идет по перекрещивающимся трансакциям.

В семье (классический пример Э. Берна):

Муж: Дорогая, не подскажешь ли ты, где мои запонки? (В-В).

Жена: 1) Ты уже не маленький, тебе пора знать, где твои запонки! 2) Там, где ты их оставил! (Р-Д).

В магазине:

Покупатель: Вы мне не скажете, сколько стоит килограмм колбасы? (В-В).

Продавец: У вас что, глаз нет?! (Р-Д).

На производстве:

А.: Не подскажете ли вы мне, какую марку стали здесь лучше использовать? (В-В).

Б.: Вам уже пора знать эти элементарные вещи! (Р-Д).

Далее беседа в семье может протекать следующим образом.

Муж: Если бы у нас в доме был порядок, я бы смог найти свои вещи! (Р-Д).

Жена: Если бы ты мне хоть немного помогал, я бы смогла управиться с хозяйством! (Р-Д).

Муж: Не такое уж у нас большое хозяйство. Будь расторопней. Если бы твоя мамочка не баловала тебя в детстве, ты бы управлялась. Видишь же, что мне некогда! (Р-Д).

Жена: Если бы твоя мамочка приучила тебя помогать, не подавала тебе завтрак в постель, ты бы находил время, чтобы мне помогать! (Р-Д).

Дальнейший ход событий ясен: переберут всех родственников до седьмого колена, вспомнят все обиды, которые нанесли друг другу. Не исключено, что у одного из них поднимется давление и он будет вынужден покинуть поле битвы! А после скандала им придется искать запонки вместе. Не лучше ли было сделать это сразу?

Давайте рассмотрим схему конфликта.

Первый ход мужа был по линии В-В. Но, по-вднмому, у жены очень обидчивое Дитя и мощный Родитель, а может быть, ее "подзавели" в другом месте (например, на работе). Поэтому просьбу мужа она восприняла как давление на Дитя. Кто обычно заступается за дитя? Конечно же, родитель. Вот и ее Родитель бросился на защиту Дитяти, оттеснив на задний план Взрослого. То же самое имело место и у мужа. Жена уколола Дитя мужа. Это привело к тому, что энергия последнего попала в Родителя, который разрядился упреками и уколол Дитя жены, которое "подзарядило" своего Родителя. Ясно, что скандал будет до тех пор, пока не истощится энергия Дитяти одного из партнеров. Вообще психологический конфликт идет до уничтожения. Или кто-то покидает поле боя, или развивается болезнь. Иногда один из партнеров вынужден уступить, но практически, это мало что дает, так как внутреннего спокойствия нет. Многие считают, что имеют хорошую психологическую подготовку, так как им удается сохранить внешнюю невозмутимость при внутреннем напряжении. Но это путь к болезни!

А теперь вернемся вновь к структуре психологического конфликта. Здесь задействованы все аспекты личности. На внешней коммуникации шесть человек. Это же базар! Выясняются отношения: Родитель жены сцепился с Дитятею мужа. Дитя мужа выясняет отношения с Родителем жены, тихий голос Взрослого мужа и жены не слышен, заглушен криком Родителя и плачем Дитяти. Но ведь только Взрослый делает дело! Скандал же забирает ту энергию, которая должна идти на продуктивную деятельность. Нельзя одновременно и скандалить и работать. Во время конфликта стоит дело. Ведь запонки все равно придется искать.

Я вовсе не против конфликтов. Но нужны деловые конфликты, которые идут по линии В-В. При этом уточняются позиции, шлифуются мнения, люди становятся ближе друг к другу.

А что же случилось с нашими героями в магазине? Если Родитель покупателя слабенький, его Дитя заплачет, и он уйдет из магазина без покупки, жалуясь на жизнь. Но если его Родитель не менее мощен, чем Родитель продавца, то диалог пойдет следующим образом:

Покупатель: Она еще спрашивает, есть ли у меня глаза! Не знаю, будут ли они сейчас у тебя! Знаю я, чем вы здесь занимаетесь весь день, пока я вкалываю! (Р-Д).

Продавец: Ишь, какой деловой выискался! Стань на мое место! (Р-Д).

Дальнейшее продолжение беседы вы можете представить. Чаще всего в конфликт вмешивается очередь, которая делится на две партии. Одна поддерживает продавца, другая - покупателя. Но самое главное - цену продавец все-таки назовет! Не лучше ли это сделать сразу?

На производстве дело обстоит сложнее. Если А. по службе зависит от Б., он может промолчать, но отрицательные эмоции, особенно если такие случаи происходят часто, у А. будут накапливаться. Разрядка конфликта может наступить тогда, когда А. выйдет из-под влияния Б., а Б. допустит какую-то неточность.

В описанных ситуациях Муж, Покупатель, А. видят себя страдающей стороной. Но тем не менее выйти из этих положений они могли бы с честью, если бы владели техникой амортизации. Как бы тогда протекал диалог?

В семье:

Муж: Да, я не маленький, мне уже давно пора знать, где мои запонки. Но вот видишь, какой я несамостоятельный. Зато ты у меня такая хозяйственная. Ты все знаешь. Я верю, что и меня ты этому научишь, и т.п. (Д-Р).

В магазине:

Покупатель: У меня действительно нет глаз. Какая вы чуткая. Никто этого не замечает, а у вас чудесные глаза, и сейчас вы мне скажете, сколько стоит килограмм колбасы (Д-Р). (Я был свидетелем этой сцены. Вся очередь смеялась. Продавец в растерянности назвал цену товара.)

На производстве:

А.: Мне действительно уже пора знать это. Как только у вас хватает терпения повторять нам по тысяче раз одно и то же! (Д-Р).

Во всех этих амортизационных ответах Дитя наших героев отвечало Родителю обидчиков. Но управлял действиями Дитяти Взрослый.

Я надеюсь, мой глубокоуважаемый читатель, что у вас уже в ряде случаев амортизация начала получаться, но все-таки вы иногда срываетесь на старый стиль общения. Не спешите себя винить. Этот этап проходят все обучающиеся психологической борьбе. Ведь многие из вас жили с желанием командовать, а здесь, по крайней мере внешне, надо подчиняться. Не получается же сразу потому, что нет необходимой психологической гибкости.

Что же такое психологическая гибкость?

Посмотрите еще раз на рис. 1. Те места, где Взрослый соединен с Родителем и Дитятей, можно назвать суставами души. При хорошей психологической гибкости взаимоотношения между этими частями легко меняются. Если же отсутствует психологическая гибкость, суставы души срастаются (рис. 2). Родитель и Дитя заслоняют поле деятельности, предназначенное для Взрослого. Взрослый тогда занимается не продуктивной деятельностью, а выполняет капризы Дитяти. Денег нет, но Родитель требует угостить, устроить пышный праздник. Реальной опасности нет, но Дитя требует дополнительных усилий для ненужной защиты. Если Взрослый все время занят делами Родителя (предрассудки) или Дитяти (страхи, иллюзии), он теряет самостоятельность и перестает понимать, что происходит во внешнем мире, становится регистратором событий. "Я все понимал, но ничего не мог с собой поделать..."

Рис. 2.

Таким образом, первая задача обучающегося психологической борьбе - овладеть умением оставаться во взрослой позиции. Что для этого надо сделать? Как восстановить подвижность в суставах души? Как оставаться объективным Взрослым? Томас Харис советует стать чувствительным к сигналам Родителя и Дитяти, которые работают в автоматическом режиме. Подождать при сомнениях. Полезно во Взрослом запрограммировать вопросы: "Правда ли это?", "Применимо ли это?", "Откуда я взял эту идею?" Когда у вас плохое настроение, спросить, почему ваш Родитель бьет ваше Дитя. Необходимо отвести время для принятия серьезных решений. Своего Взрослого надо постоянно тренировать. Во время шторма нельзя обучаться навигации.

Еще одна задача - вывести во взрослую позицию своего партнера но общению. Чаще всего это приходится делать по службе, когда получаешь от начальника категорическое распоряжение выполнить задание, которое не представляется возможным. Оно обычно идет по линии Р-Д. Первый ход - амортизация, а затем задается деловой вопрос. При этом стимулируется мышление партнера по общению и он становится в позицию Взрослого.

Начальник: Сделайте это немедленно? (Р-Д).

Подчиненный: Хорошо. (Д-Р). А как? (В-В).

Начальник: Сами сообразите! Для чего вы здесь? (Р-Д).

Подчиненный: Если бы я мог соображать так, как вы, тогда бы я был начальником, а вы подчиненным. (Д-Р).

Обычно после двух-трех амортизационных ходов (Дитя начальника при этом не затрагивается) энергия Родителя истощается, а так как поступления новой нет, партнер спускается на позицию Взрослого.

Во время беседы всегда следует смотреть в глаза партнеру - это позиция Взрослого, в крайнем случае вверх, как бы отдаваясь на милость, - позиция Дитя. Ни в коем случае нельзя смотреть вниз. Это позиция нападающего Родителя.

Резюме

В каждом из нас имеется три Я-состояния: Родитель, Взрослый и Дитя. Единицей общения является трансакция, состоящая из стимула и ответа.

Трансакции являются параллельными, когда векторы стимула и ответа совпадают, и перекрещивающимися, когда векторы пересекаются. При параллельных трансакциях общение идет неограниченно долго (первый закон общения), при перекрещивающихся оно прекращается и развивается конфликт (второй закон общения).

В основе принципа амортизации лежит умение определить направление вектора стимула и в строго обратном направлении дать ответ.

Деловое общение идет по линии В-В. Для выведения партнера в позицию Взрослого необходимо вначале согласиться, а потом задать вопрос.

Рейнуотер Дж.
Это в ваших силах.
М., 1992, с. 54-98.

ВАШИ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
В ВАШИХ РУКАХ

Если у вас имеются сложности в отношениях с каким-то близким человеком, то, возможно, истинная причина этого лежит в ваших собственных проблемах, в которых вы до конца не разобрались. Эти проблемы могут быть связаны с:

ожиданиями,
чувством безопасности,
контролем,
потребностью в любви и одобрении,
моральным осуждением (которое является обратной стороной ваших ожиданий),
незавершенными отношениями с другими людьми.

Возможно также, что ваши субличности (может быть, ваша Жертва или ваш Саботажник) мешают установлению здоровых отношений с близким вам человеком.

Прежде чем мы исследуем каждую из этих областей, проделаем упражнение, которое поможет вам прояснить отношения с каким-то важным для вас человеком.

Упражнение "Значимый Другой"

Сядьте удобно.

Закройте глаза.

Выберите Значимого Другого. Это может быть ваш супруг, возлюбленный, коллега, брат... Это может быть любой значимый для вас в эту минуту человек (живой или уже умерший).

Кого вы сейчас вспомнили первым?.. Если вы решили не выбирать его для выполнения этого упражнения, то постарайтесь разобраться почему.

Мысленно посадите выбранного вами Значимого Другого перед собой. Представьте его позу, одежду, движения, выражение лица.

Поговорите с этим человеком, расскажите ему, как высоко вы его цените. Не ограничивайтесь одной-двумя фразами, постарайтесь наиболее полно выразить свои мысли, объясняя Значимому Другому, почему он играет существенную роль в вашей жизни.

Теперь расскажите ему, за что вы на него обижены. И здесь тоже не ограничивайтесь несколькими фразами, назовите ему все ваши обиды, особенно те, которые вы от него скрывали.

Скажите ему, чего вы ждете, чего хотите от него.

Теперь представьте, что прошло пять лет. Расскажите ему, какими вы представляете свои отношения с ним... Как вы относитесь друг к другу. Какая в целом ситуация сложилась в ваших отношениях. (Вы можете рассказать ему и о том, какими бы вы хотели видеть ваши с ним отношения.)

* * *

Я думаю, что это упражнение будет полезно вам и поможет разобраться в ваших чувствах по отношению к Значимому Другому. Если у вас есть трудности с этим человеком, может быть, имеет смысл записать упражнение на магнитофон или лучше всего прямо сказать этому человеку о ваших проблемах и попросить его проделать это упражнение вместе с вами.

Ожидания

Каждый человек сам создает для себя законы, сам определяет, что считать победой, а что поражением; он сам повелевает своей жизнью и распоряжается наградами и наказаниями.

Мейбел Коллинз.
Идиллия белого лотоса

Очень многие пациенты обращаются к психотерапевту с жалобами на то, что другие люди "обижают их". Я уверена, что все мы сталкивались с жалобами подобного рода. Так, например, моя пациентка Рут жаловалась на то, что ее приятель уделяет ей все меньше и меньше внимания. Она позвонила ему и предложила встретиться, а он отказался. Другая пациентка, Кэтлин, была чрезвычайно задета тем, что ее восьмидесятилетняя мать не нашла времени встретиться с ней или позвонить ей. Дэн расстраивался каждый раз, когда жена отказывала ему в близости; он страдал от того, что ее совершенно не волнует нерегулярность их половой жизни. Некоторые люди в аналогичных ситуациях назвали бы свои эмоциональные реакции скорее "гневом", чем "обидой", не понимая, как можно испытывать те "страдания", которые испытывают Рут, Кэтлин и Дэн. Мне, однако, кажется, что за их "гневом" все-таки лежит "страдание". Люди, которые не желают испытывать боль от нанесенных душевных ран, стараются повернуть свои эмоции от "страдания" к "гневу", тем самым защищая себя. (И наоборот, люди, опасающиеся своего "гнева", не позволяют эмоциям двигаться от "страдания" к "гневу" и продолжают переживать чувство "страдания".)

Независимо от характера переживаемых эмоций причина их одинакова: ожидания. Рут, нереалистически игнорировавшая новый стиль поведения своего приятеля, ожидала, что он захочет прийти к ней сразу, как только она его позовет, и именно поэтому была разочарована, расстроена и обижена, когда он отказался. Кэтлин, несмотря на то, что мать на протяжении сорока лет предпочитала ей ее старшую сестру, продолжала ожидать, что мать ответит на ее предложения. Когда мать отвергла ее, она сначала была расстроена, а затем разгневана. А Дэн, который любил свою жену, ожидал, что она всякий раз на его предложение заняться любовью будет отвечать согласием.

Я счастлива сообщить, что все эти люди научились искусству самонаблюдения и начали понимать, что они сами настраивают себя на "страдания" или "гнев", ожидая от своих Значимых Других определенного поведения. Как только они захотели избавиться от своих желаний и ожиданий, поведение близких перестало причинять им страдания.

Подумайте, а какие у вас ожидания по отношению к другим? Ожидаете ли вы, что ваш супруг или возлюбленный останется верен вам? Всегда будет делать то, что вы хотите? Любить вас вечно? Без напоминания выносить мусор? Помнить ваш день рождения?

Вы ждете, что он "сделает вас счастливой"? Но, считая его ответственным за ваше счастье, вы тем самым взваливаете непосильную ношу на ваши отношения. Одна из наиболее ценных вещей, которым можно научиться, овладев искусством самонаблюдения, - это понять, каким образом вы сами с помощью своих мыслей делаете себя "счастливым" или "несчастным".

Давайте поиграем в игру. Представим, что счастье - это естественное состояние человечества и ваш Уровень Счастья постоянно равен 100%, конечно кроме тех моментов, когда вы заняты одной из 39 мысленных игр-самоистязаний.

Упражнение "Уровень Счастья" (1)

Сядьте удобно.

Сделайте несколько полных вдохов и выдохов.

Каков ваш Уровень Счастья сейчас? Как обычно, 100%?

Если да, примите мои поздравления!

Если нет, постарайтесь с помощью самонаблюдения понять, что мешает вам насладиться обычным 100%-ным Уровнем Счастья.

Вы тревожитесь о будущем?

Вас беспокоит что-то в прошлом?

Вы сравниваете себя с кем-то?

Вы чувствуете, что вас кто-то несправедливо обидел?

Вы хотите отомстить кому-то?

Вы чувствуете, что "все бесполезно, все безнадежно"?

* * *

Если вы ответили утвердительно на какие-то из этих вопросов, предлагаю "противоядие", позволяющее довести Уровень Счастья до нормы.

Упражнение "Уровень Счастья" (2)

Составьте список всего того, за что вы можете быть благодарны судьбе в настоящий момент. Проследите, чтобы в ваш список было включено все, что стоит благодарности: солнечный день, сбережения в банке (даже если сумма не очень велика!), свое здоровье, здоровье членов вашей семьи, жилье, пища, красота, любовь, мир.

* * *

Мне хочется напомнить вам историю о двух людях, которым показали полстакана воды. Один сказал: "Он наполовину полон, и я благодарен за это". Другой сказал: "Он наполовину пуст, и я чувствую себя обманутым". Разница между этими двумя людьми не в том, что они имеют, а в их отношении к тому, что они имеют. Люди, владеющие искусством благодарности, физически и эмоционально более благополучны, чем те "обманутые" люди, чьи чашки всегда наполовину пусты.

Множество людей изнуряет себя погоней за счастьем. "Когда я женюсь, я буду счастлив". "Когда мои дети вырастут и получат образование, я буду счастлив" и т.д. Я же не считаю, что счастье - это нечто такое, за чем нужно постоянно гоняться. Скорее всего, это состояние внутренней свободы, свободы от тревог, сомнений в себе, страхов, слепого подчинения привычке и обществу, соревновательной борьбы, благоговения перед авторитетами и зависти к другим людям. Итак, не ждите, что кто-то "сделает вас счастливым".

И наоборот, вы взвалите на себя непосильную ношу, если будете считать, что можете сделать вашего Значимого Другого счастливым. Слишком самонадеянно думать, что вы это можете и обладаете такого рода властью. Если вы стремитесь к этому, то фактически играете в сверхответственность. А если продолжаете искусственно поддерживать распадающиеся отношения, чтобы не сделать несчастным Другого, понимая при этом, что для себя вы хотите обратного, то просто занимаетесь самоистязанием.

Из всего набора жалоб, которые мне доводилось слышать от супружеских пар, наиболее причудливой была такая. Леонард обвинял Мэри, с которой он прожил около года, в том, что она знает секрет счастья, но сознательно скрывает его от него! Самое печальное, что оба они - специалисты по психическому здоровью. Более того, Мэри действительно считала себя

ответственной за это и размышляла над обидами своего мужа несколько недель, мысленно играя в игру "Если бы я только...".

Чувство безопасности

Нельзя дважды войти в одну и ту же реку: на входящего во второй раз текут уже новые воды.

Гераклит

Люди, опасающиеся своего будущего, нередко стремятся "обезопасить" себя деньгами, собственностью, страхованием здоровья, личными отношениями, брачным контрактом и т.п. Родители стараются привязать к себе детей. Некоторые боязливые дети неохотно покидают родительское гнездо. Мужья и жены пытаются добиться гарантии любви и заботы друг от друга. Такое стремление к полному обладанию и предъявляемые к "обладаемому" требования часто вызывают лишь беспокойство и обиду.

Увы, печальная правда состоит в том, что человеческие отношения крайне непостоянны, даже более непостоянны, чем курс акций, погода или "национальная безопасность". Любящий, послушный восьмилетний ребенок превращается в упрямого, независимого подростка (который, если родители успешно переживут эту перемену, затем станет любящим и ответственным взрослым сыном или дочерью).

Вернемся к упражнению с вашим Значимым Другим. Просили ли вы его не меняться? Просили ли вернуться к прежней (более удовлетворяющей вас) форме поведения? Пытались ли как-то иначе гарантировать себе его привязанность на будущее? Такое стремление к безопасности может очень повредить отношениям, а кроме того, оно сдерживает и ваш собственный личностный рост. Чем искреннее мы будем в отношениях с нашими близкими в настоящем, не устанавливая правил и не ставя заслонов на будущее, тем сильнее мы будем сами по себе и счастливее в наших взаимоотношениях.

Джермейн Грир пишет в книге "Женщина-евнух":

"Возлюбленные, которые вольны уйти, когда им захочется, всегда возвращаются; возлюбленные, которые вольны в своих чувствах, остаются всегда интересными. Горькая враждебность и грязь развода неизвестны тем парам, которые не становятся сиамскими близнецами. Любовник, который приходит к вам по своему желанию, скорее будет держать вас всю ночь в своих объятиях, чем тот, которому просто негде больше спать."

Это, конечно, написано для женщин. Однако в современных интимных отношениях эти предостережения могут быть адресованы равным образом и мужчинам. Современная женщина противится эмоциональным оковам и скорее будет очарована мужчиной, если он примет в ней неизбежные перемены. Я встречала много мужчин среднего возраста, которые были в полной панике от перемен, происходящих с их женами: подумать только, мать и домохозяйка вдруг стремится найти работу и независимо от него установить свои собственные контакты. Его "безопасность" под угрозой того, что удобный и привычный уклад жизни разрушается, и он может попытаться воспрепятствовать ее стремлению "выйти в мир" и обрести свободу. Те же мужчины, которые поддерживают в своих женах стремление к личностному росту и изменениям, обычно бывают вознаграждены тем, что получают в итоге более интересного партнера, вносящего что-то новое в их совместную жизнь.

У некоторых людей, переживших в детстве какие-то потрясения, развивается невротическая потребность в "безопасности". Они цепляются за любые отношения, даже не приносящие им радости, лишь для того, чтобы чувствовать себя в "безопасности", в результате чего с неизбежностью вновь сталкиваются с испытаниями, подобными тем, которые переживали в детстве. Я приведу несколько примеров, возможно, они напомнят вам ваши собственные детские переживания.

Эстер случайно проглотила немного щелока, когда ей было пять лет. Это привело к очень болезненным и пугающим переживаниям, поскольку ей пришлось перенести несколько операций и длительную госпитализацию, надолго оторвавшую ее от семьи и друзей.

Том лишь в восемь лет сумел найти общий язык с ребятами своего возраста и только успел сблизиться с компанией сверстников, как вдруг его семья собралась переезжать в другой город, предупредив его об этом лишь за несколько дней.

Сара в возрасте шести лет заболела полиомиелитом и была помещена в изолятор, где запрещались не только посещения, но даже телефонные звонки. Когда она плакала и звала мать, нянечки говорили ей, что мать, возможно, придет к ней, если она перестанет плакать. Поскольку мать все-таки не приходила, они рассказывали ей разные истории о том, "почему" мать не может этого сделать. После того как Сару наконец перевели в палату для выздоравливающих, где мать уже могла ее навещать, она начала устраивать сцены каждый раз, когда мать уходила, требуя, чтобы та оставляла свои драгоценности в качестве гарантии возвращения.

Том, которому теперь тридцать пять лет, отказался уже от трех повышений по службе, связанных с переездом в другой город, поскольку не хотел терять отношения, дающие ему ощущение "безопасности". Сара во время командировок мужа каждый раз испытывает тревогу, боясь, что он не вернется, и требует от него ежедневных телефонных звонков. А Эстер живет в узком и ограниченном мирке, опасаясь любых новых переживаний или новых знакомств.

Люди, старающиеся привязать своих близких к себе из-за страха не "иметь" их в будущем, рискуют расстроить свои отношения в настоящем, не говоря о том, что они просто не могут получать от них удовольствие. Ибо как я могу радоваться жизни с тобой прямо сейчас, если я трачу время и силы, беспокоясь о том, что ты можешь умереть, бросить или разлюбить меня? Прекрасный совет дал по этому поводу Сократ: "Помни, все человеческое непостоянно, тогда ты не будешь ни слишком радоваться счастливой судьбе, ни слишком печалиться из-за неудачи".

Контроль

Любить человека - это давать ему
достаточно свободы для личностного роста.

Современный плакат

Часто те люди, которые не осознают свою потребность в "безопасности", виноваты в том, что стремятся контролировать судьбу или Значимых Других, пытаясь предотвратить изменения в отношениях с ними. Мать, указывающая своему восьмилетнему сыну, что ему надевать (свитер, пальто, ботинки), опасаясь возможной простуды, пневмонии или смерти; муж, перебивающий свою жену на вечеринке, беспокоясь, что она скажет что-то не так и испортит хорошее впечатление; босс, отказывающийся публично оценить вклад в дело своих служащих, боясь, что они уйдут от него, - все эти люди пытаются укрепить настоящее и обезопасить себя в будущем. Результат этого - контроль над Значимыми Другими и последующее недовольство с их стороны. Эти попытки контроля достаточно очевидны, однако не для тех, кто пытается их осуществить. Встречаются и более тонкие формы контроля. Например, женщина так регулирует свои отношения, что ее новый приятель и ее лучшая подруга никогда не встречаются у нее в гостях; муж "забывает" сказать своей жене-алкоголичке, что они приглашены на вечеринку; мать так стирает свитер своей дочери-подростка (который не нравится ей из-за того, что он "очень открытый"), что он садится. Не напоминают ли вам эти примеры какие-то ваши попытки контролировать ситуацию или других людей? Если да, вспомните, сколько вы вкладывали в это энергии? И каков был конечный результат ваших усилий? Такой, как вам бы хотелось? Или какой-то другой?

Большинство людей чувствует себя несчастными, когда пытаются контролировать Значимых Других. Они также испытывают тревогу, воображая те ужасы, которые могут случиться, если Другой будет делать не то, что им хочется. Они сердятся, если не могут добиться своего. В конечном итоге стремление контролировать Других - одно из самых лучших средств помучить самого себя.

А как вы себя чувствуете, когда обнаруживаете, что кто-то пытается контролировать вас? Что вы тогда делаете и говорите?

Конечно, в отношениях с Другими горько быть отвергаемым партнером. (Мне тоже приходилось выступать в этой роли. Наверное, это испытывали все.) Множество способов

контроля используется для того, чтобы спасти ситуацию или отсрочить неизбежное расставание. Но чаще всего они не работают, поскольку наш партнер остается пассивным, а порой даже проявляет некоторый мазохизм.

Мне хотелось бы предупредить вас о двух крайних видах оружия из арсенала средств, используемых для контроля.

1. Болезнь. Вы можете рассуждать таким образом: "Если я заболею гепатитом, сломаю ногу или у меня начнется судорожный припадок, то он не посмеет меня бросить". Энергия следует за мыслью, и благодаря удивительной связи, существующей между разумом и телом, вы действительно можете подхватить болезнь, нанести себе травму... или как-то иначе повредить свое здоровье. Но будьте уверены, он все равно вас бросит. И что вы тогда будете делать?

2. Угроза самоубийством. Это самое недостойное средство контроля: "Если ты меня бросишь, я не смогу жить без тебя и покончу с собой". Тот, кто использует это средство, заслуживает быть брошенным. (А тот, кто остается с тем, кто высказывает угрозы подобного рода, заслуживает того, чтобы его контролировали.)

Когда-нибудь надо осознать, что даже между самыми близкими людьми существует бесконечность, и прекрасная жизнь двоих может продолжаться, если они сумеют в любви сохранить дистанцию между собой, которая дает каждому возможность видеть мир другого человека во всей его необъятной полноте.

Райнер Мария Рильке

Потребность в любви и одобрении

Я встречала множество людей (и мужчин и женщин), которые жаловались, что их близкие недостаточно нежны с ними и от них редко дождешься похвалы, поощрения, одобрения и признательности. "Она никогда не целует меня, когда я прихожу с работы домой". "Она никогда не говорит мне, что любит меня". "Она никогда не хвалит меня, когда я подстригаю газон, зато критикует, если трава поднимается выше, чем это ей нравится". (Я надеюсь, что ваш внутренний сигнальный звоночек подал голос в ответ на эти "никогда".) "Он месяцами не говорит мне, что я хорошо выгляжу". Возможно, все эти Значимые Другие действительно холодные и критичные люди. Однако истинный механизм подобного рода обид состоит в том, что жалующиеся стремятся с помощью Значимых Других удовлетворить свою потребность в любви и принятии, возлагая на них ответственность за недостаточное ощущение собственной ценности. Однако все это - пустая трата времени. Каждому из нас необходимо - с помощью ведения дневников, самонаблюдения, специальных упражнений - научиться любить и принимать самих себя. Человек, который "нуждается" в любви, вряд ли способен получить ее. А человек, постоянно ищущий одобрения ("Правильно ли я поступил?", "Как ты думаешь, мне идет эта прическа?", "Тебе понравилось мое выступление?"), способен утомить даже самого терпеливого Значимого Другого, который в конце концов позволит себе, то есть своей субличности Мучитель, высказать саркастические или критические замечания. Поэтому, прежде чем предъявить своим близким обвинение в том, что они недостаточно вас любят или слишком много критикуют, попробуйте разобраться, что вами движет.

Если вы не умеете любить сами себя и ищете признания и одобрения у вашего Значимого Другого, советую вам выполнить следующее упражнение.

Упражнение "Сказочная крестная мать"

Сядьте поудобнее.

Сделайте несколько полных вдохов и выдохов.

Представьте, что вас посетила ваша сказочная крестная мать. Обратите внимание на то, как она выглядит, какая на ней одежда, какое у нее выражение лица. (Если она смотрит на вас недостаточно любящим взглядом, то это не ваша крестная! Мысленно "отпустите" ее и вообразите действительно любящего вас человека.)

Теперь сами станьте сказочной крестной.

Скажите своему крестному сыну или дочери, как сильно вы их любите, какие они замечательные люди. Скажите им все, чем они восхищают вас.

Убедите их в постоянстве вашего присутствия рядом с ними, неизменности вашей любви и одобрения.

* * *

Моральное осуждение

Моральное осуждение - это отношение, возникающее из-за существующих у человека ожиданий относительно Значимого Другого вместе с желанием контролировать его и диктовать ему свою волю.

Генри пришел ко мне в полном негодовании из-за того, что, как он выяснил, невестка обманывала его старшего брата. Генри идеализировал их брак, а его ожидания состояли в том, что их благополучное супружество будет продолжаться вечно и служить для него моделью идеального брака.

Я иногда испытываю моральное негодование, когда обнаруживаю, что человек, которому я доверяла, лжет мне. Кроме проблемы, связанной с имеющимися у меня ожиданиями того, что этот человек будет говорить мне правду, мне кажется, здесь имеется проблема, связанная с субличностями. Дело, по-моему, состоит вот в чем. Я достаточно честный и надежный человек. Если я пообещаю что-то сделать, то вы можете на меня рассчитывать. Я очень редко лгу. Я сознательно приняла решение вести себя именно таким образом, поскольку, поступая так, я чувствую себя лучше, но в целом я не ощущаю себя особо "добродетельной". Есть теневая сторона моей личности, которой нравится обманывать, мошенничать, нарушать обещания самым подлым образом. Если я не буду осознавать эту теневую сторону личности, эту субличность (я называю ее Негодяем), то я буду чувствовать негодование, когда другие лгут, воруют, совершают неблаговидные действия и т.д. Мне думается, что самыми яростными гонителями Ричарда Никсона после "уотергейтского дела" были те люди, которые не осознают Негодяя в самих себе. Никто не скажет, что поведение Никсона заслуживает оправдания, но моральное осуждение некоторых людей чрезмерно, чересчур демонстративно и потому неблагоприятно влияет на их собственное психическое здоровье.

Когда вы сталкиваетесь с людьми, чья система ценностей отлична от вашей, вы можете сделать выбор: либо критиковать, осуждать, негодовать и вступать с ними в яростные дебаты, либо вообразить себя посторонним Наблюдателем, Натуралистом или Антропологом и без всякого осуждения наблюдать за поведением и высказываниями представителей новой и интересной культуры, отличающейся от вашей собственной. Тогда вы сможете увидеть, каковы представления этих людей и в чем преимущества их системы ценностей. Эту технику я использую, посещая друзей, придерживающихся расистских убеждений. В отрочестве я спорила, неистовствовала и проповедовала, исходя из ошибочных миссионерских идей изменить их систему убеждений, что, конечно же, не удалось сделать. Теперь, вставая на позицию Наблюдателя, я могу мирно проводить с ними время, принимая их такими, как они есть (и не рискую тем самым своим адреналином и кровяным давлением).

Эхо прошлых отношений

Вера пришла ко мне и призналась, что она совершенно несчастна. Выяснилось, что она выгнала своего возлюбленного по достаточно веской, как ей казалось, причине: он не давал ей столько любви и внимания, сколько ей хотелось бы. Однако, когда он ушел, Вера поняла, что совершила ошибку, и стала горько раскаиваться в своем поступке. Через некоторое время нашей совместной психотерапевтической работы она поняла, что ситуация с возлюбленным - это лишь болезненное эхо ее детских отношений с матерью. Она хотела порвать с матерью ("Если ты меня не будешь любить так, как мне хочется, уходи и не трогай меня"), но не осмелилась. Стремясь удовлетворить потребность в завершении старой незаконченной ситуации, она выбрала для этого неподходящего человека в неподходящее время.

Довольно часто мужчины и женщины, у которых осталась какая-то недосказанность в отношениях с бывшими супругами или возлюбленными в прошлом, переносят эти чувства в новые ситуации и на новых людей. Так, например, Хелен ожидала, что ее новый муж будет критиковать ее кулинарные способности, поэтому делала опережающие контрагрессивные

замечания, приводя бедного мужа в полное замешательство. Первая жена Фрэнка ушла от него к другому, и по калифорнийским законам половина его имущества перешла к ней. Вследствие этого Фрэнк считал, что его вторая жена может поступить с ним так же, и перед вступлением в брак попросил ее подписать бумагу, что в случае развода ей остаются только ее личные вещи. В результате во втором браке отсутствует взаимное доверие.

Саботажник и Жертва

Вы помните Оливию? Ее субличность Саботажник/Жертва была убеждена, что муж бросит ее после рождения второго ребенка, и поэтому каждое действие своего супруга она интерпретировала в соответствии со своей теорией и даже сама пыталась создавать ситуации, реализующие ее сценарий.

Когда вы чувствуете, что ваш Значимый Другой делает вам больно, попытайтесь с помощью самонаблюдения проверить, нет ли в вас какой-то части, которая провоцирует такие ситуации, то есть дает ему возможность совершить столь ужасные для вас вещи, или испытывает удовольствие, ощущая себя Жертвой. Какая часть в вас упивается происходящим? Какая часть в вас получает выгоду от всего этого?

Вероятность того, что у вас будут возникать трудности в отношениях с другими людьми, останется чрезвычайно высокой, если вы не научитесь быть честным с самим собой и не овладеете искусством самонаблюдения. "Так что же, - спросите вы, - пока не достигнуто идеальное состояние ума, жить в пустыне и быть отшельником?" Боже сохрани. Как ни парадоксально, но факт остается фактом: самые лучшие условия для обучения наблюдению и умению быть искренним и честным создаются именно в отношениях с другими людьми. Все мы учителя друг для друга. Трудности, возникающие в отношениях с другими, представляют собой зеркало, в котором мы можем более отчетливо увидеть самих себя. Только через отношения с другими мы можем определить нашу психологическую сущность. Те, кто не вступает в серьезные отношения, возможно, не относятся серьезно и к самим себе. Поэтому теперь мне хочется поговорить о тех вещах, которые необходимо выполнять, если мы хотим, чтобы наши отношения складывались успешно и носили здоровый характер.

Просьбы, требования и контракты

Многие люди, не умея или не решаясь просить своих Значимых Других о чем-либо, могут изъясняться намеками. Супруга оставляет газетную рекламную вырезку или открытый каталог в "стратегических" местах квартиры, тем самым выражая сильное желание получить интересующую вещь. Ребенок подводит родителей к витрине, где выставлена желанная игрушка. Одни люди играют в загадки: "Ты никогда не отгадаешь..." Другие используют в качестве намека зеркальное поведение, например, в сексуальных отношениях один партнер может ласкать другого так, как хотел, чтобы ласкали его.

Некоторые люди обнаруживают, что они боятся просить о чем-то из-за страха, что им откажут, и они будут чувствовать себя задетыми или отвергнутыми. "Если вы действительно меня любите, вы не откажете мне в простой просьбе". Высказанная в такой форме просьба является не чем иным, как "эмоциональным вымогательством". "Если бы она меня действительно любила, она бы знала, как много для меня значат приготовленные ею завтраки. Если бы она меня любила, она захотела бы встать утром и сделать это".

Некоторые люди сердятся, когда им отказывают, и по какой-то сложной эмоциональной бухгалтерии считают, что мир обязан считаться с их просьбами. "Я так редко о чем-то прошу, что мне кажется, уж если я это сделал, то моя просьба должна быть удовлетворена". Это - невротическая арифметика и еще одна форма "эмоционального вымогательства". Когда появляется слово "должен", просьба становится требованием, но об этом ниже.

Некоторые люди не решаются просить о чем-либо, опасаясь слишком раскрыть себя и стать тем самым более уязвимыми. Причиной может быть страх "потерять лицо" или разрушить уже сложившийся образ. Так, привлекательная молодая женщина не хочет просить своих друзей составить ей компанию на вечеринке, боясь тем самым признаться в том, что у нее нет постоянного кавалера. Мужчина, который стремится к тому, чтобы окружающие считали его

благополучным, преуспевающим человеком, не решается открыть свои эмоциональные проблемы друзьям или коллегам и просить у них поддержки.

Если страх стать уязвимым выражен в значительной степени, то он фактически означает глубинное недоверие к другим людям, и, если другие знают ваши потребности и самые сильные желания, они могут использовать это знание против вас. Помните "просьбу" Братца Кролика в книге Джоэля Харриса "Сказки дядюшки Римуса": "Делай со мной что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст"? Кролик прекрасно понимал, что вероломный Лис ни за что не исполнит его просьбу, именно так и случилось - Лис бросил его в терновый куст, и Братец Кролик благодаря этому получил возможность спастись бегством. Однако в отношениях, не носящих враждебного характера, более эффективным все же оказывается умение высказывать свои желания прямо. Метод Братца Кролика - средство самозащиты. А прямое выражение своих желаний - одна из самых искренних форм общения людей друг с другом.

Некоторые люди, боясь "потерять лицо", не говорят о своих желаниях до тех пор, пока полностью не уверятся в том, что их просьба будет исполнена. Они жертвы невротической бухгалтерии расчетов, согласно которой "изъявление просьбы" должно быть уравновешено "исполнением просьбы", иначе "изъявивший просьбу" может потерять уважение окружающих. Для таких людей очень важно обладать властью и быть уверенными в том, что их просьбы будут исполняться по мановению руки, как у восточного властелина в гареме. Руководители такого типа обычно окружают себя послушными, всегда поддакивающими подчиненными. Домохозяйка, хвастающаяся перед своими приятельницами, что ее Мартин дает ей все, что бы она ни пожелала, скорее всего, просто не рискует просить мужа о чем-либо, не будучи уверена в том, что он действительно захочет это выполнить.

Некоторые люди в любой просьбе, даже самой искренней, видят требование. Эти люди не способны давать. Для них простой вопрос: "Не могли бы вы сказать, сколько сейчас времени?" - выглядит навязчивым требованием. Их типичное оружие в межличностных отношениях (которые часто складываются неудачно), - называть партнера "требовательным", надеясь отпугнуть его от высказывания каких бы то ни было просьб. Крайний пример такого рода - человек, считающий себя "неспособным сказать "нет"". Таким образом, его партнер любой своей просьбой ставит его перед болезненной необходимостью либо сказать "нет" в ответ на просьбу, воспринимаемую как требование, либо (что еще хуже) сказать "да", когда ему хочется сказать "нет", но он "не может". Если вы в качестве любящего партнера попадаете в такую западню, то чувствуете себя зажатым, неспособным выражать себя или свои желания из-за страха задеть в вашем партнере "неспособность сказать "нет"" (которая на самом деле является просто его нежеланием брать ответственность за себя и свои действия). Фактически в межличностных отношениях он использует одну из форм эмоционального шантажа.

В здоровых отношениях между двумя людьми каждый свободен просить о том, чего он хочет от другого, а тот, кого просят, свободен сказать в ответ "да" или "нет" в соответствии со своими желаниями. И отношения сохраняются независимо от того, выполнена просьба или нет, никаких отрицательных чувств не остается ни у того, кого просят, ни у самого просителя, если его просьба встретила отказ.

Искренняя просьба выражает то, что вы действительно хотите. Не то, чего ждет от вас другой. Не то, на что вы, как вам кажется, имеете право. Не то, что вы считаете возможным просить.

Простой совет, касающийся просьбы и награды за нее, дан в Нагорной проповеди:

"Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам; ибо всякий просящий получает, и ищущий находит, и стучащему отворят" (Матф., 7:7-8).

Конечно, Иисус говорит о том, как найти Царствие Божие, а не о том, как жить с другими людьми или добиться высокого материального положения. Однако непонимание этого в нашей культуре может быть одним из источников невротического представления о том, что все просьбы должны быть исполнены. Чтобы сделать эти слова более приемлемыми для земных просьб, я бы перефразировала их так:

"Просите, и, возможно, вы получите, стучите, и порой двери откроются перед вами. Более вероятно, что они откроются, если вы будете стучать, чем если вы будете молча стоять, надеясь, что те, кто находится внутри, почувствуют ваше присутствие и исполнят ваше желание."

Когда просьба перестает быть просьбой? Когда она становится требованием? Искренняя просьба - это предложение, в котором просящий говорит о том, чего он хочет от другого человека; предложение, сделанное в такой форме, что предполагает искренний ответ. И в этом случае тот, кого просят, свободен сказать "да" или "нет".

Давайте попробуем определить еще раз. Просьба - это честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать его позицию и его желания.

Просьба перестает быть просьбой и становится требованием, когда вы даете другому каким-то образом понять (это легко делается интонацией):

что вы ожидаете определенного ответа;

что вы имеете право на определенный ответ;

что вы будете чувствовать себя обиженным (расстроенным, рассерженным, покинутым), если ваша просьба не будет удовлетворена.

Все это формы манипуляции, эмоционального шантажа. "Голубчик, неужели ты не можешь вынести мусор? Я всю неделю выносила его, и мне ужасно тяжело". (Перевод: Ты просто бесчувственный и невнимательный, если сейчас же не вынесешь мусор.)

"Мама, можно мне поехать в летний лагерь? Все ребята едут". (Перевод: Если ты не разрешишь мне, ты - вредная мать, ты хочешь выставить меня на посмешище.)

"Джоан, не могла бы ты заехать за моим бельем в прачечную и забежать в магазин за яйцами - у нас все кончились. Да, чуть не забыл! Почта никак не доставит посылку, извещение о которой я получил. Ты не заскочишь и на почту по дороге, чтобы напомнить им об этом?" (Перевод: Ну и что, что эти поручения отнимут у тебя не меньше часа. Неужели ты станешь из-за этого мелочиться?)

Упражнение "Просьбы и требования"

Сядьте вместе с вашим партнером или приятелем, который согласится исполнить его роль.

Попросите его о чем-либо в требовательной форме.

Что вы ощущаете, когда требуете?

Выясните, что чувствует при этом ваш партнер.

Теперь попросите о чем-нибудь, выражая свои чувства, спрашивая и выслушивая, что чувствует другой.

Что вы ощущаете, когда просите?

* * *

Из ранее сказанного может показаться, что требования - это что-то плохое. Не обязательно. Повредить взаимоотношениям могут скрытые требования, замаскированные под просьбы, а прямые законные требования - это совсем другое дело.

Если два человека заключили соглашения о выполнении каких-либо действий, то совершенно законно требовать выполнения этих действий. На долларовой купюре написано: "Оплачивается серебром по требованию владельца" (однако это не так: правительство не выполняет этого обязательства). Если у ребенка была договоренность с родителями о вознаграждении за хорошее поведение в течение недели, он может напомнить им, что пришло время платить, и он законно ждет своей награды.

Супруги, заключившие сексуально-моногамный контракт, требуют и ожидают верности друг от друга. Если вы придете ко мне как к психотерапевту, я назову вам мой гонорар и буду ждать, что вы мне заплатите.

Мы заключаем контракты друг с другом, когда собираемся провести время вместе. Контракты могут быть явными и скрытыми. Два человека договариваются встретиться на ленч в

кафе в среду, в полдень, третьего октября. Но при этом один считает, что это договор о "голландском обеде" (каждый платит за себя), а другой намеревается оплатить весь обед сам.

Скрытый контракт, который не подвергался обсуждению, но длится уже долгое время, в конце концов начинает вызывать ощущение неписаного закона. Может быть, в первую брачную ночь жена легла на правую сторону кровати, а муж на левую. Через двадцать лет, если он отважится лечь справа, то есть на ее сторону, она может посчитать это посягательством на свою законную территорию. Исследование супружеских ролей, начатое в результате женского движения за эмансипацию, позволило выявить множество скрытых контрактов в супружестве. Например, многие жены бунтуют против молчаливого соглашения, принятого десятилетие или два назад, о том, что это их дело отвечать за покупки, приготовление пищи и обслуживание семьи, и требуют разделения этих обязанностей. Напротив, муж, который двадцать лет выполнял негласное соглашение о выносе мусора, может захотеть изменить его. Но если он просто прекратит выносить мусор, то вызовет негодование жены, поскольку она уже "чувствует", что он "должен" выносить мусор, и поэтому вправе требовать выполнения их молчаливого соглашения. Лучше, наверное, осознать существование этого неявного контракта и попросить о возобновлении переговоров: "Я устал всегда выносить мусор, и мне хотелось бы разделить с тобой эту обязанность поровну".

До моего замужества (и до начала женского движения за эмансипацию) я мучила себя раздумьями о том, как мы с мужем будем распоряжаться деньгами. Мои родители часто спорили о деньгах, а мне не хотелось посвящать кого-либо, даже моего возлюбленного и будущего супруга, в эту проблему. (Надеюсь, вы заметили, что это еще один пример незавершенной ситуации из прошлого.) Я была слишком неуверенной в те дни, чтобы прямо обсудить денежный вопрос. Однако я могла бы предвидеть решение, если бы внимательно наблюдала за семьей мужа. Через неделю, вернувшись с работы, он вручил мне свою зарплату, как обычно его отец вручал зарплату своей жене. Так, без всякого обсуждения мы установили негласное соглашение, по которому я распоряжалась деньгами, платила по счетам, следила за чековой книжкой, выплачивала подоходный налог.

Каждый контракт, заключаемый супругами при совместном проживании, уникален, и каждая супружеская пара постоянно создает свои собственные правила совместной жизни. Чем более открыто выражает партнер свои желания или стремление к переменам в правилах, тем меньше трений возникает во взаимоотношениях.

Предлагаю проделать упражнение, направленное на то, чтобы помочь вам осознать ваши условия контракта или правила совместного проживания.

Упражнение "Идеальный контракт на будущее"

Представьте, что принято предложение Маргарет Мид (Маргарет Мид (1901-1978) - известный американский социолог и этнограф. - Прим. ред.) о супружестве как о постоянно возобновляющихся контрактах. Срок действия вашего старого контракта истек, и вы можете составить новый.

Какие новые условия вы хотите вписать в контракт?

Какие старые условия вы хотите сохранить? Где вы хотите жить?

Кто из вас несет ответственность за ведение домашнего хозяйства? Воспитание детей? Уход за домашними животными?

Как вы тратите деньги? Как проводите свободное время? Отпуск?

Кто отвечает за приглашение, прием и посещение гостей? (Другими словами, кто-то один отвечает за социальную жизнь семьи или вы делите эту ответственность поровну?)

Кто работает вне дома... где... сколько времени?

Как решаются сексуальные вопросы? (Частота и время сексуальных контактов, разнообразие сексуальной жизни, кто является инициатором и т.д.)

Как решаются вопросы питания?

Когда ложитесь спать? (Обязательна ли синхронность в этом?)

Определите особые привычки и привычки, казалось бы, несущественные, но нарушение которых может вызвать ваше раздражение (например, специальная подушка, свежий воздух в спальне, отсутствие громкого шума после одиннадцати часов, воздержание от курения и т.п.).

И наконец, кто все-таки выносит мусор и на какое время вы заключаете свой новый контракт?

* * *

Следующее упражнение позволит облегчить жизнь тем парам, которые затрудняются высказывать свои желания друг другу.

Упражнение "Удовлетворение тайных желаний"

1. Каждый из вас независимо друг от друга пишет список того, что бы вы хотели получить от партнера. Убедитесь, что вы включили в него все, о чем вы никогда не отваживались бы просить.

2. Сравните ваши списки, зачитывая их вслух по очереди, - сначала один зачитывает свой первый пункт, затем другой и так до конца.

3. После того как вы полностью сравните ваши списки, обменяйтесь с партнером возникшими у вас чувствами и впечатлениями.

4. Назначьте даты двух вечеров исполнения желаний. В первый вечер один партнер должен удовлетворить желания другого, выбрав из списка те из них, которые ему приятно было бы выполнить. (Те же, которые ему не хочется выполнять или их просто невозможно выполнить, он пропускает без чувства вины.) Во второй вечер позиции партнеров меняются. Эта работа приносит больше пользы, когда проводится в разные вечера. Прекрасно, если вы, выполняя желания, относитесь к этому творчески и добавляете какие-то новые пункты (но при этом вы должны быть уверены, что вашему партнеру они доставят удовольствие и что это на самом деле не является попыткой удовлетворить ваши собственные желания). А для партнера лучше всего принимать и радоваться и не считать себя обязанным как-то расплатиться.

* * *

Конфликтные просьбы

Ага! - воскликнете вы. Может случиться так, что Сью и я высказали свои просьбы друг другу, и в результате возник конфликт. Предположим, я хочу пойти вечером в кино, а у нее был тяжелый день на службе и ей хочется побыть дома. Что тогда? Прежде всего вы можете решить по 10-балльной шкале, насколько для вас важно посмотреть этот фильм и насколько важно, чтобы Сью вас сопровождала. А Сью может задать себе два магических вопроса и решить, что приглашение в кино, возможно, подняло бы ее энергетический уровень и ей захотелось бы туда пойти. А если нет, вы можете пропустить фильм, наконец, пойти один или с приятелем. Только обсудив эту проблему и осознав требования обоих, негласный контракт или незаметно подкравшееся стремление проконтролировать другого, вы сможете прийти к решению, которое удовлетворит вас обоих. Этот фильм, как вы оба считаете, надо посмотреть вместе? Хорошо ли будет, если вы проведете вечер без Сью? Всегда ли вы все делаете вместе? (Я все же надеюсь, что вы не относитесь к парам, напоминающим сиамских близнецов.) Бывает ли, что вы отступаете от первоначально принятого решения? (Если так, то убедитесь, что в конечном итоге каждому из вас не приходится 50% времени делать то, что ему совсем не хочется.) Помните, что в жизни возможны и такие компромиссы, которые не удовлетворяют обоих. Патти и Стюарт не могут прийти к соглашению о том, как провести летний отпуск. Она хочет поехать на запад навестить свой родной городок, встретиться с бывшими сокурсниками. А он мечтает отправиться на Гавайи, поплавать и покататься на лодке. В результате они не делают ни того, ни другого, а едут с друзьями в кемпинг и оба проводят время в недовольстве и раздражении. А как вы решаете подобные конфликты со своими близкими?

Конфликты неизбежны в любых близких отношениях. (Попробуйте найти ребенка, который "никогда не доставляет проблем" своим родителям, или супругов, у которых никогда не

бывает размолвок.) То, как разрешаются эти конфликты, возможно, и определяет взаимную удовлетворенность, глубину и истинную близость взаимоотношений.

Коммуникативные игры

Если у вас и вашего Значимого Другого (супруга, возлюбленного, ребенка, родителя, брата или сестры, начальника, наконец) имеются трудности во взаимоотношениях, взаимодействии и общении, возможно, имеет смысл обратиться к кому-нибудь, кто поможет вам научиться разговаривать и понимать друг друга. Это может быть психотерапевт, консультант по семейным проблемам или просто близкий друг.

Я предлагаю вам поиграть в некоторые из коммуникативных игр. Сядьте со своим партнером друг против друга. Внимательно, не перебивая, слушайте, когда говорит ваш партнер. Если у вас есть магнитофон, можете использовать его для того, чтобы потом прослушать запись вместе.

1. Игра "Я хочу". Каждый поочередно говорит другому предложение, начинающееся со слов "Я хочу". Выслушав партнера, скажите свое "Я хочу". Не отвлекайтесь на споры и обсуждение по поводу ваших желаний. Просто высказывайте их поочередно, беспристрастно и быстро. Они могут касаться как услуг и подарков, которые вы ожидаете от партнера ("Я хочу, чтобы ты каждый вечер выносил мусор", "Я хочу, чтобы ты купил мне новые джинсы" и т.д.), так и собственных ваших устремлений ("Я хочу закончить учебу", "Я хочу жить в Аризоне, когда уйду в отставку", "Я хотела бы получить высший балл по французскому в этом семестре", "Я хочу продать наш огромный дом и переехать в маленькую квартиру"). Выслушивая желания партнера, вы можете вспомнить и о каком-то своем желании (даже противоположном).

В атмосфере беспрепятственного и бесцензурного самораскрытия вы обнаружите в вашем партнере что-то новое, неожиданное. Когда муж говорит: "Я хочу обойтись без Роббинсонов на нашей следующей вечеринке", жена, забыв правила, может воскликнуть: "Я тоже! Я-то думала, что мы всегда приглашали их только потому, что ты этого хотел".

Это игра для двух или более игроков. Если играет вся семья, важно следовать правилу поочередного высказывания до тех пор, пока не будут высказаны все желания. Если какое-либо желание касается одного из присутствующих, обращайтесь непосредственно к нему: "Генри, я хочу, чтобы ты не забывал оставлять записку, когда уходишь", вместо того чтобы говорить: "Я хочу, чтобы все сообщали, где они находятся" (конечно, если Генри - единственный человек, который постоянно забывает об этом). Когда игра закончится, обсудите спокойно, что вы испытывали, выслушивая желания Значимого Другого.

2. Игра "Я недоволен". Здесь, так же как и в предыдущей игре, вы по очереди говорите фразы, начинающиеся со слов "Я недоволен". Выслушайте партнера, не перебивая его. Эти высказывания недовольства могут быть направлены как на Значимого Другого, так и на что-то постороннее. (Вы можете, однако, ограничиться только недовольством, направленным на вашего партнера.) Для выполнения этого упражнения я выделяю время до пяти минут, после чего предлагается обсудить ваши впечатления.

Если играет вся семья, важно, чтобы ни один из участников не стал козлом отпущения. Здесь трудно установить жесткие правила, просто будьте внимательны и чувствительны к другим. Если последние два высказывания были направлены на Эда, а ваша очередь следующая, для того чтобы он не чувствовал, что на него напирают со всех сторон, выберите другого члена семьи, даже если вы собрались высказать недовольство именно Эду. Когда все члены семьи считают, что кто-то один создает проблемы, лучше всего обратиться к семейной терапии и объективно разобраться в происходящем в семье с помощью опытного психотерапевта.

Независимо от числа игроков игра "Я недоволен" должна быть обязательно компенсирована следующей игрой.

3. Игра "Я ценю". Начинайте предложение со слов "Я ценю" и говорите по очереди, что именно вы цените в партнере и что вы вообще цените в своей жизни. Если в игре участвует вся семья, можно уделить внимание каждому, при этом остальные должны сказать ему хотя бы по одному предложению.

Мы описали три главные игры. Однако есть и другие:

4. "Я чувствую, что ты не понимаешь..."

5. "Я сержусь на тебя, когда..."

6. "Я чувствую себя счастливой с тобой, когда..."

7. "Я хочу, чтобы ты знал..."

Увеличение интуитивного знания о партнере

Отношения развиваются наиболее спокойно, когда люди обладают определенными интуитивными знаниями друг о друге. Отец покупает сыну модель самолета, о которой мальчик как раз мечтает. Жена приносит мужу лежащий не на своем месте предмет именно тогда, когда он начинает его искать. Такого рода "знанию" нельзя обучиться сознательно; возможно, оно связано с работой правого полушария нашего мозга, которое воспринимает вещи символически, целостно, а не посредством установления причинно-следственных закономерностей, как это делает левое полушарие. Предлагаю упражнение, которое основано на вызывании символических представлений, позволяющих улучшить понимание людьми друг друга.

Упражнение на интуицию

Сядьте лицом друг к другу.

Откройте партнеру свой внутренний мир, рассказывая о себе что-то такое, чего он о вас не знал (пять-десять раз).

Теперь закройте глаза. Попробуйте вызвать какие-то символические образы, относящиеся к вашему партнеру:

а) цвет,

б) цветок,

в) животное,

г) инструмент,

д) звук,

е) архитектурное сооружение,

ж) мифологический герой или предмет.

Не нужно объяснять, оценивать или оправдывать свой выбор даже для самого себя. Пусть образы просто сами по себе свободно всплывают. Записывайте их.

Теперь откройте глаза. Сравните ваши списки. Поделитесь впечатлениями. Например, если партнерша, совершенно не разбираясь в инструментах, ассоциирует вас с электродрелью, а оказывается, что это ваш любимый инструмент, скажите ей об этом. И не стесняйтесь пропеть хвалебную песнь разносторонним талантам, прочности, ловкости, скорости электродрели, так чтобы ваша партнерша могла узнать больше как о выбранном ею символе, так и о тех качествах, которые вы цените.

* * *

Любовь

Любовь - это совсем не то, что вы думаете.

Джессамин Уэст

К сожалению, большинство людей, которых я встречала, спрашивали меня не о том, как научиться любить, а о том, как сделать, чтобы любили их. Но, дорогие мои читатели, у меня нет волшебного ответа на этот вопрос. Я не знаю никаких чудесных средств, которые заставили бы кого-то полюбить вас. А если вы считаете, что сможете найти такие средства, будьте осторожны. Результатом может быть не настоящая любовь, а преходящее влечение, желание обладать вашей красотой, вашим вниманием, вашим умением готовить, вашей сексуальностью, вашими способностями и вашим умом. И когда вы перестанете соответствовать его требованиям или ее ожиданиям, то с горечью обнаружите, что любимы не по-настоящему.

Любовь - цветок свободы. Если вы попытаетесь захватить или удержать ее, она погибнет, как цветок, срезанный и поставленный в вазу, или как бабочка, пойманная и приколотая булавкой.

Любовь нельзя схватить, если за ней гнаться.

Любовь расцветает, только когда отсутствуют требования.

Любовь исчезает, когда начинают сравнивать.

Любовь нельзя удержать или сохранить, как деньги, которые вы для обеспечения своего будущего держите на счету в банке.

Никакая страховая компания не даст вам гарантию о сохранении любви.

Джоуэл Крамер пишет: "Любовь приходит только тогда, когда есть простодушие, от которого исчезают все надежды и ожидания, все обиды и лесть, все воспоминания. Она приходит только тогда, когда есть покой и я могу видеть тебя".

Сделайте здесь паузу в чтении и понаблюдайте за собой - как вы реагируете на то, что я написала о любви?

Может быть, полезнее для людей было бы спрашивать, как им научиться любить. Этому научиться легче, чем сделать так, чтобы любили вас, к тому же любить - это большая награда, чем быть любимым, хотя некоторым людям это трудно понять. Быть любимым тем, кого вы не любите, - это довольно тяжелая ноша.

Лучший способ научиться любить - начать наблюдать за собой в отношениях со своим Значимым Другим. Принимаете ли вы его таким, как он есть, или заняты размышлениями о том, каким ему лучше было бы стать? Ждете ли вы, чтобы она делала что-то для вас, например любила в ответ на ваши чувства? Боитесь ли вы, что рано или поздно наступит конец вашим отношениям? Предъявляете ли вы какие-то требования к нему? Обратите внимание, как подобного рода отношения и действия мешают рождению любви.

Мы не предлагаем принять какие-либо решения, например, не требовать или не бояться. Решение не требовать создает фактически новые требования. Ваше решение не бояться может быть мотивировано страхом никогда не найти настоящую любовь. Короче говоря, просто понаблюдайте, как вы действуете в отношениях с партнером, каковы результаты этих действий, а затем старайтесь в каждый конкретный момент сознательно выбирать тот или иной способ поведения.

Обратите внимание, насколько полно вы связаны с вашим партнером сейчас. Или вы сравниваете происходящее в настоящем с какими-то прошлыми событиями в ваших отношениях? Может быть, вы думаете о том, что будет с вашими отношениями в будущем? Любовь не придет к вам, пока вы полностью не погрузитесь в настоящее, отказавшись от ностальгических воспоминаний о прошлом и забот о будущем. Она приходит без предупреждения, все происходит внезапно, и вы оказываетесь полностью захваченными ею. И если вы остановитесь и скажете себе: "Вот она, большая любовь, я хочу удержать ее", - она тут же уйдет.

Ревность

Если ваш Значимый Другой ревнует вас, это самое ясное доказательство того, что он вас не любит. (Это утверждение совершенно обратно тем представлениям, которые существовали, когда я училась в школе, но, надо сказать, тогда мы были совсем незрелыми.) Гленн говорил (и действительно считал), что он очень любит Шейлу и не может даже помыслить, что у нее может появиться другой мужчина. Шейла постоянно уверяла мужа, что она любит только его и не думает ни о ком другом, но проводила с ним все меньше времени. Наконец ревность Гленна выросла настолько, что он начал подвозить Шейлу на работу и встречать после работы. Он интересовался, что у нее было на работе, и каждый вечер выспрашивал обо всех разговорах, которые она вела с коллегами-мужчинами. Гленн был слишком далек от осознания своих реальных чувств и не мог понять, что это была не любовь, а стремление обладать Шейлой, связанное с ощущением собственной неполноценности, которому он не позволял проявляться. Кроме того, какая-то часть его хотела иметь большую свободу в супружестве, чтобы получить возможность общаться и вступать в отношения с другими женщинами. Эта субличность настолько подавлялась Гленном, что он проецировал ее на Шейлу, приписывая ей все те желания, которые испытывал сам.

Ревнивые люди обычно не осознают свои поступки и истинные чувства, поэтому в большей степени, чем другие, нуждаются в работе с терапевтом, который поможет им осознать вытесняемые желания и их проекции на других людей.

Упражнение на понимание ревности

Найдите место, где вы можете побыть в одиночестве, и время, когда вам никуда не надо спешить.

Сядьте поудобнее.

Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов.

Обдумайте ваши супружеские или любовные отношения, настоящие или прошлые. Запишите для себя все случаи, когда вы испытывали ревность и когда вы думали, что:

он интересуется кем-то;

она находит кого-то более привлекательным (сексуальным, умным, веселым, сочувствующим), чем вас;

он обращал на кого-то больше внимания, чем на вас;

у нее имеется с кем-то любовная связь;

он больше доверяет мнению своих родственников (друзей, коллег), чем вашему.

Заметили ли вы, что все эти подозрения связаны с мысленной игрой в сравнения?

А теперь рассмотрите каждый отдельный случай относительно самого себя. Как бы вы себя чувствовали, если бы вас интересовал кто-то другой, вы считали бы кого-то более привлекательным, сексуальным и т.п., чем ваш партнер. Хотели бы вы, чтобы у вас были такие развлечения, которые вы нафантазировали для своего партнера?

А теперь подумайте, какие способы вы используете, чтобы отказываться от того, чего бы вам хотелось.

* * *

В большинстве случаев ревность - это параноидная проекция, приписывание Значимому Другому тех чувств и стремлений, которые, по сути дела, свойственны вам самим, но вызывают у вас страх реализовать их из-за моральных принципов, боязни неудачи или других причин. Это пример теневой стороны личности. Если вы испытываете чувство ревности по отношению к вашим друзьям, самое время заняться исследованием ваших собственных фантазий и записать их в свой дневник.

Секс, секс, секс

Прервите на минутку чтение и обратите внимание, какова была ваша реакция на этот подзаголовок. Вызывает ли он у вас повышенный интерес и вы перескочили через несколько разделов, чтобы сначала прочитать этот? Можете ли вы сказать, что секс представляет для вас какую-то проблему? Является ли секс приятным времяпрепровождением?

В идеале секс - естественная, необходимая часть жизни людей. Однако естественному течению сексуальной жизни был нанесен вред на Западе сначала подавляющей свободу личности моралью иудейско-христианской религии и викторианского общества, а затем, сравнительно недавно, сексуальной революцией. Все это оказало сильное влияние на психологию людей, и в итоге для многих из нас проблема сексуальности стала рассматриваться в отрыве от потребностей личности в целом.

Наш язык чутко реагирует на происходящие изменения в отношениях мужчины и женщины. Многие люди уже не говорят "заниматься любовью". Вместо этого они говорят "заниматься сексом". Такая замена термина - сигнал опасности, что в нашем обществе любовь - это уже не процесс, не деятельность, не событие, а скорее приобретение, достижение. Теперь у нас есть секс, так же как у нас есть новая стереоаппаратура или машина "Вольво". Кроме того, секс получил определения, теперь мы говорим не просто о сексе, а о "хорошем" или "плохом" сексе. Мы даже можем делать сравнения: "Секс с Джимом лучше, чем секс с Бобом".

Когда секс становится объектом, партнер также превращается в объект: "Сюзи одна из самых лучших баб, которых я когда-либо имел". Объектом такого рода унижающих личность человека разговоров исторически были женщины, что соответствовало их реальному положению. Но в последние годы сами женщины усвоили подобный стиль, который раньше был характерен только для мужчин, и это один из наименее желаемых результатов женского движения за эмансипацию. Женщины теперь с удовольствием сплетничают о мужчинах: кто лучше как

любовник, кто с удовольствием занимается любовными играми и даже, о-ля-ля, кто часто терпит неудачу в сексе. Пожалуй, самое неправильное использование сексуальности - это стремление смотреть друг на друга как на объекты, не замечая, что есть Ты и Я.

Говоря о том, что секс значим сам по себе, мы подразумеваем, что к нему нужно стремиться, однако здесь мы сталкиваемся с парадоксом: сексуальное наслаждение похоже на счастье, оно не приходит, если за ним гнаться. Лучший способ достигнуть Большого Оргазма - не планировать, не ждать, не следить за тем, произойдет он сейчас или через несколько минут.

Довольно давно в молодости, когда я покуривала марихуану, у меня возникли переживания, сильно беспокоившие меня до тех пор, пока я не сумела в них разобраться. Когда мы с моим возлюбленным занимались любовью, я испытала ощущение потрясения, которое, как я позже поняла, и было оргазмом. Однако это ощущение было совершенно новым и необычным, так что мне стало казаться, что прежде я просто фальшивила, обманывала сама себя, когда считала, что испытывала оргазм, когда учила других, как его достигать, и особенно когда получала плату за свои рекомендации. Я чувствовала себя совершенно потерянной, как разоблаченный мошенник или монах-расстрига. Однако, после того как подобные ощущения повторились несколько раз, сопровождаясь изумлением и последующим самообвинением, я поняла, что именно происходит. Когда ты полностью находишься в настоящем, когда целиком отдаешь себя любви, тогда сравнение с какими-то прошлыми ощущениями невозможно, и каждый оргазм ощущается как первый, становится совершенно новым переживанием.

Заблуждения, касающиеся правил в сексе

В первой фазе сексуальной революции (20-40-е годы) в руководствах по сексологии предлагались два правила "хорошего" секса: одновременное наступление оргазма у партнеров и смена клиторного оргазма вагинальным. Однако и то и другое ерунда.

Некоторые секс-бестселлеры 30-х годов утверждали, что наибольшая острота ощущений достигается, когда оргазм у мужчины и женщины происходит одновременно, поэтому партнерам необходимо всегда ставить перед собой эту цель и стремиться ее достичь. Партнер, идущий первым, должен стараться замедлить, а отстающий - поторопиться. Бог знает, сколько пар обесценили свои прекрасные сексуальные переживания только потому, что они не соответствовали критерию "полного экстаза".

Многие женщины, если они испытывали клиторный оргазм, стали считать себя незрелыми, в чем-то неполноценными и даже недостаточно женственными. Они старались совершить волшебное превращение его в вагинальный оргазм, чтобы стать настоящими женщинами. Настолько сильным был этот миф об особом "генитальном даре", что лишь очень немногие женщины (но никто из моего окружения 50-х годов) имели храбрость говорить: "Король-то голый... У меня нет вагинального оргазма, а у кого он есть?" Мы можем поблагодарить Мастерса и Джонсон, которые освободили нас от этого мифа.

В сексуальных отношениях постановка цели... любой цели... ведет к тому, что люди забивают свои головы необходимостью решения проблем и тем самым лишают себя удовольствия, которого ищут в сексе. В этом и состоит парадокс.

Бхагаван Шри Раджниш пишет:

"Чем больше современный человек чувствует свою неспособность достигнуть глубины в сексе, тем больше он об этом думает. Получается замкнутый круг. Чем больше он об этом думает, тем больше "умствует". И тогда даже секс становится пустым, заученным, скучным."

Интересное исследование было проделано в начале 60-х годов Джоном Кьюбером и Пегги Харрофф. Они опросили большое число преуспевающих американцев-бизнесменов, лидеров правительства, актеров - и обнаружили, что для большинства из них секс играл "почти несущественную роль в жизни, был чем-то, что необходимо сдерживать". Секс преимущественно воспринимался как разрядка напряжения, как нечто, требующее обязательного выполнения - "неизбежная помеха, неудобство" - при минимальных "фанфарах". Как сказал один из опрашиваемых: "Всякая телесная функция, в том числе и эта, время от времени требует внимания".

Прервите здесь на некоторое время чтение и прислушайтесь к своим чувствам. Действительно ли секс для вас только разрядка напряжения? "Неизбежная помеха"? А может быть, это то, что доставляет вам удовольствие, или то, от чего вы хотели бы получать удовольствие, но не знаете как?

Гибельная погоня за большим О

Одним из результатов сексуальной революции явилась возможность свободно говорить о сексе. Написано множество книг о том, как заниматься сексом, и, к сожалению, о том, как делать это лучше. Полезную информацию можно найти лишь в немногих из них, в большинстве же содержится скрытый упрек: "Посмотри-ка, как здорово получается у этих чувственных людей! А ты так можешь?" Все эти рекомендации ставят своей задачей убедить нас, что оргазм должен происходить каждый раз, когда вы занимаетесь любовью, или что женщина может иметь N-ное число оргазмов за одну близость, или что мужчина способен сохранять силу от х до у минут и т.д. И если вы не соответствуете этим стандартам, то должны использовать такие-то и такие-то техники, и тогда у вас будет все так же прекрасно, как у описываемых в книге людей. В конце концов читатель начинает чувствовать, что он в чем-то хуже их, и в своих последующих сексуальных контактах тратит массу времени на размышления, вспоминая описываемые техники, вместо того чтобы направить свое внимание на ту эрогенную область, где, собственно, и происходит основное действие.

Мне хотелось бы, чтобы некоторые из авторов этих книг, прежде чем писать руководство по сексуальной жизни, изучили бы общий курс семантики, поскольку их любимые слова - это "каждый", "никогда", "всегда", "каждая женщина должна..." и т.д. По их мнению и мнению многих секс-экспертов, каждая женщина должна испытывать оргазм. Не только ее несомненное право (с чем я не спорю), но и ее обязанность во время оргазма визжать от удовольствия, помогая мужчине чувствовать себя мужчиной. В результате многие женщины, ранее получавшие удовольствие от сексуальных контактов, теперь чувствуют себя обманутыми или неполноценными и занимаются бесплодной погоней за тем, что я называю большим О. Не откладывая в долгий ящик, они старательно учатся достигать оргазма (с помощью терапии, мастурбации, вибратора, или кегелинга*, а также показав своему партнеру, как лучше их стимулировать, и т.д.). /* Арнольд Кегель, врач, разработал систему упражнений для развития лонно-копчиковой мышцы у женщин, страдающих недержанием мочи. Эта мышца также сокращается и во время оргазма, и пациентки Кегеля добились интересных побочных эффектов, обучаясь контролировать свои мышцы. Основное упражнение состоит в следующем: сожмите мышцы на три секунды (представьте, что вы прерываете мочеиспускание), затем расслабьте их на три секунды, и так десять раз. Вы можете практиковать ваш кегелинг где угодно, особенно это может быть забавно на скучных производственных совещаниях. - Прим. авт./ Но после этого женщина начинает устанавливать для себя некоторые стандарты или, что еще хуже, правила: "Я должна достигать оргазма только посредством коитуса. Мануальная или оральная стимуляция не считаются". Но разве секс - это игра в мяч или кегли, чтобы устанавливать какие-то правила?

А затем может случиться так, что женщина услышит, как некая Амалия рассказывает в женской компании о множественном оргазме, который она постоянно испытывает. Или прочитает книгу Мэри Джейн Шерфи, утверждающей, что женщина потенциально ненасыщаема и может испытывать шесть и более оргазмов при интервагинальном коитусе или пятьдесят и более оргазмов в час при стимуляции клитора. Это огромное число! Ввязавшись в эту игру с цифрами, женщина может перестать ценить удовлетворявший ее ранее оргазм в погоне за все большим и большим. А в качестве партнера выберет того, кто будет ее в этом поощрять и сам получать удовольствие от этой игры в подсчеты.

У меня был любовник, который любил подсчитывать. Когда я это обнаружила, то почувствовала себя так, как будто за мной подглядывают в замочную скважину. Я предпочла бы, чтобы он погрузился в переживание собственного удовольствия, вместо того чтобы измерять и подсчитывать мое.

Давайте подведем некоторый итог. Относится ли что-либо из описанного к вам? Сейчас я описала и один из самых распространенных вариантов искажения нормального сексуального

процесса - отношение к сексу как к достижению. Когда секс используется для достижения каких-то целей, он доставляет меньше радости и становится менее полнокровным, чем в случаях, когда он остается естественным процессом. Попробуем описать основные виды искаженного использования секса.

Секс как достижение

Об этом варианте секса мы уже начали говорить. К тем, кто воспринимает секс как достижение, относятся женщины, желающие получить все большее число оргазмов, и мужчины, гордящиеся тем, что "дают" им эти оргазмы. Сюда же можно отнести, например, женщину, которая, подобно опытной куртизанке, воображает себя превосходной любовницей. В книге Гейл Грин "Голубые облака без леденцов" героиня фантазирует о том, что она получает Оскара за свои прекрасные сексуальные способности. Но довольно об этом. Каждый сам отвечает за свою сексуальную жизнь.

Секс как противоядие одиночеству

Некоторые люди занимаются сексом не тогда, когда им на самом деле этого хочется, а когда пытаются с помощью его избежать одиночества. Об этом поется в песне известной рок-певицы Дори Превен из альбома "Мифические короли и игуаны":

"Может быть ты останешься пока не взойдет солнце,
ты можешь поступить как ты хочешь,
просто возвращение домой это такая прогулка...
возвращение домой это одинокая прогулка,
повесь свой пиджак возле картины Пикассо,
ты спишь на левом боку или на правом?
ты не возражаешь, если я оставлю свет?..
сделать тебе утром чашечку домашнего кофе?
я подслащу его медом и добавлю сливок,
тебе снятся сны?
ты можешь читать утреннюю газету,
а я буду смотреть, как ты бреешься...
останься пока не взойдет солнце
ты можешь поступить как ты хочешь,
просто ночь режет меня на куски, как нож,
может быть ты останешься ненадолго и спасешь меня?.."

Секс как способ установления близких отношений

Этот вариант чаще используется женщинами. Вот типичный пример. Кэти, одинокая тридцатилетняя женщина, чувствует себя недостойной, неполноценной и совершенно неспособной вступать в близкие отношения с мужчинами. Когда ей становится особенно одиноко, она отправляется в один из баров, знакомится там с каким-нибудь молодым человеком, а затем либо ведет его к себе, либо идет к нему. Она оказывается в постели с ним и занимается сексом по сути задолго до того, как узнает его, задолго до того, как испытает какие-либо чувства к нему. Это не любовь. Просто секс. На следующий день Кэти чувствует себя крайне неловко из-за этой истории. Она ждет звонка. Если он звонит, то ее настроение поднимается. Может быть, в дальнейшем эта случайная связь перерастет в более серьезные отношения. Если же он не звонит, ее глубинное чувство неполноценности растет. Она начинает делать ошибки в офисе, чувствует себя совершенно неспособной работать над новым проектом и т.п. Во время междугородного телефонного разговора с матерью может дать волю раздражению и устроить с ней перепалку. Пытаясь исцелиться от плохих чувств по отношению к себе самой, Кэти вновь идет в Клуб одиноких сердец, чтобы подцепить очередного молодого человека, и история повторяется. Однако реальное исцеление наступит, когда она научится осознавать свои чувства, прислушиваться к тому, что говорят ей ее тело, мысли, и отвечать "нет" мужчинам, когда чувствует, что не готова вступать с ними в половую близость. Дело в данном случае не в моральных принципах, а только в самонаблюдении и понимании своих истинных чувств.

Секс как обязанность

Это, вероятно, наиболее широко распространенное искаженное использование секса. Оно связано с бытовавшим ранее мифом о том, что женщины не получают удовольствия от секса, а занимаются им, лишь исполняя супружеские обязанности. Мне очень нравится история о том, как в викторианскую эпоху мать дает наставления своей дочери-невесте, как вести себя в брачную ночь - она должна подчиняться мужу, так как это ее долг, поэтому лучше всего лежать спокойно на спине, закрыв глаза, и думать об Англии!

А как дела обстоят у вас? Бывает ли так, что вы занимаетесь сексом не потому, что хотите этого, а потому, что считаете это своим долгом? В результате сексуальной революции и движения женщин за эмансипацию большинство американцев, как мужчин, так и женщин, могут ответить на этот вопрос отрицательно.

Вариантом этого вида является секс по предписанию. Например, Мирна и Дик раньше редко занимались любовью. Дик обратился к доктору по поводу простатита, и доктор рекомендовал ему чаще иметь половые акты, иначе у него будут серьезные проблемы с предстательной железой... В результате Дик идет домой и дает соответствующие предписания Мирне.

Секс для достижения безопасности

Джо идет навстречу Джейн даже тогда, когда чувствует, что устал и с большим желанием отправился бы спать, так как боится, что, если он не будет ее сексуально удовлетворять, она его бросит. Сюзанна часто провоцирует сексуальные контакты со своим партнером, когда он собирается в поездку, так как хочет, чтобы он вспоминал, какая она сексуальная, и не поддавался на соблазны во время своих странствий. Крайний вариант секса ради безопасности - когда женщина предпочла бы не иметь сексуальных отношений с мужем, однако поддерживает их, поскольку не хочет потерять тот высокий уровень жизни, который он ей обеспечивает.

Этот вид секса похож на корыстный секс, то есть секс в обмен на подарки, деньги, пищу, роль в новом фильме, продвижение по службе и т.д.

Секс как социальный двигатель - мягкий вариант корыстного секса - это связь с человеком, принадлежащим к более высокому классу. Этот вид секса позволяет встречаться с престижными людьми и посещать вечеринки, на которые ходят Великие Люди. В трофейном сексе партнер выбирается за его громкое имя.

Секс как успокоение

Классический пример - мужчина в возрасте, получающий подтверждение своей молодости и мужской силы, вступая в связь с женщиной, которая годится ему в дочери. Но и у женщин может быть подобный секс для успокоения. Марсия, например, перевалив сорокалетний рубеж, укладывается в постель с каждым привлекательным мужчиной, встречающимся ей на пути, чтобы убедить себя в том, что она достаточно молода и привлекательна.

Секс как лекарство от ностальгии

Пат понимает, что больше не любит Грэйс, и хочет порвать с ней. Но он все еще помнит, как хорошо им было когда-то в постели, и думает, что если он снова переспит с ней, то сможет выкинуть ее из своих мыслей окончательно.

Встречается и секс для удовлетворения любопытства, или секс-открытие. Вам любопытно узнать, что это за человек, вы заинтересованы, очарованы им. И конечно, нет лучшего места узнать человека, чем в постели, не так ли?

Я надеюсь, что, пока вы читали эту главу, вы вспоминали свое собственное сексуальное поведение. Давайте теперь проделаем упражнение, чтобы сделать эти воспоминания более целенаправленными.

Упражнение "Реконструкция сексуального опыта"

Постарайтесь восстановить в памяти ваши сексуальные отношения. В каких случаях вы вступали в половую связь, следуя естественному ходу событий?

В каких случаях вы руководствовались иными целями?

Какие отношения удовлетворяли вас больше всего? (Постарайтесь оценивать происходившее с точки зрения наблюдателя, а не судьи.)

Подумайте о ваших нынешних сексуальных отношениях. Это любовь? Или секс?

Осознаете ли вы другие цели - секс как успокоение, обязанность, средство от одиночества и пр.?

Вы занимаетесь любовью, чтобы заниматься любовью или чтобы достичь большого О?

* * *

Самое важное в сексуальной жизни - научиться наблюдать за собой, включать ее в свой "Вечерний обзор", чтобы понять, чего вы на самом деле хотите, и стремиться достигать именно этого.

Сила безусловной любви

Одним из результатов искусства самонаблюдения является умение замечать те моменты, когда вы каким-то образом осуждаете других людей. Сначала вы замечаете какую-то свою мысль (например, "Как глупо было с его стороны это сказать") или чувство ("Я ненавижу ее за глупый смех"), а затем уже осуществляете самонаблюдение: "Я осуждаю". Если на второй магический вопрос вы ответите: "Я не хочу осуждать, я хочу принимать его таким, какой он есть", тогда вы на полпути к тому, чтобы научиться любить безусловно. Это именно та любовь, о которой говорят главные мировые религии. Мне хочется остановиться на этом вопросе не ради проповеди, а просто для того, чтобы познакомить вас с мощным инструментом, позволяющим освободить себя от наиболее неприятных эмоциональных переживаний.

В безусловной любви вы даете себе возможность любить сущность человека безусловно, то есть с полным принятием, без какой бы то ни было оценки. Это не значит, что вы одобряете его поведение и все действия, но вы принимаете его самого. Старое изречение квакеров: "Порицай действия, но не действующего" - позволяет точнее ощутить это различие. Это означает, например, что вы можете ненавидеть те методы, которыми ваша мать воспитывала вас (и решаете воспитывать своих собственных детей совершенно иначе), но вы любите свою мать. Иногда вам нужно влезть в шкуру вашей матери, для того чтобы понять, почему она воспитывала вас именно так, а не иначе. Самое важное состоит в том, что вам нужно простить ее за эти поступки.

Прощение не означает, что она была права в том, что делала, но это означает, что вы понимаете несовершенство человека, который причинил вам боль. А также и то, что вы сами способны на подобные действия (или уже совершали их когда-то). Прощение подразумевает принятие несовершенства человека вообще, и в частности вашей матери, любого другого человека, доставившего вам неприятности или поступившего по отношению к вам несправедливо. Прощая человека, вы изменяете те условия, которые не позволяли вам любить его безусловно.

Упражнение на безусловную любовь

Сядьте удобнее.

Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов.

Представьте одного за другим всех Значимых для вас людей - родителей, братьев, сестер, учителей, друзей, возлюбленных, супругов, детей и пр.

Скажите каждому из них: "Я люблю тебя безусловно. Я принимаю тебя таким, какой ты есть". Следите за тем, что вы чувствуете, когда говорите это.

Если вы не сможете искренне сказать это кому-нибудь из Значимых Других, постарайтесь понять, что именно мешает вам, какие требования вы предъявляете ему, при каких условиях вы могли бы сказать ему: "Ты должен быть добрее ко мне", "Ты не должен критиковать меня" и т.д.

Теперь попробуйте поставить себя на место этого человека. Попробуйте понять, почему он не так добр к вам или почему она критикует вас. Что происходило в жизни этого человека в то время, когда вы были с ним близки?

Теперь вернитесь на свое место и попробуйте честно сказать: "Я прощаю тебя за... и снимаю условие, которое мешает моей безусловной любви к тебе. Теперь я люблю тебя безусловно и принимаю тебя таким, какой ты есть".

* * *

Как вы реагировали на это упражнение?

Много ли вы обнаружили людей, которых не можете любить безусловно?

Смогли ли вы распознать причины, мешающие вам это сделать?

Были ли требования, от которых вы не смогли отказаться? Каковы они и какие чувства вызывают у вас?

И самое главное, есть ли требования (условия), которые мешают вам любить самого себя?

Когда я впервые выполняла это упражнение, я, к своему удивлению, вспомнила женщину, по отношению к которой очень давно испытала глубокую неприязнь. Я долго билась, пытаясь простить ее, но продолжала предъявлять свое требование: "Поскольку ты жена министра, тебе надо было бы больше следовать христианской морали и не поступать так-то и так-то". Однако, когда я встала на ее место и представила, как она воспитывалась, вообразила всю ее жизнь, ее ценности, то ясно поняла, почему она поступала именно так. И после этого я смогла честно сказать ей, что в своих воспоминаниях я люблю ее безусловно. Теперь я чувствую себя намного лучше, лишившись этой горькой неприязни, которую я носила в себе столько лет.

Если вы "стараетесь" простить кого-то или осуждаете себя за то, что вы осуждаете другого, то тем самым мешаете себе развить способность к безусловной любви. В этом случае вновь обратитесь к самонаблюдению. Если ваше последнее самонаблюдение было примерно таким: "Черт возьми, Мэри, ты вновь начала осуждать Джона, это вовсе не безусловная любовь", то ваше следующее наблюдение будет таким: "Мэри, теперь ты осуждаешь себя за то, что ты несовершенна. Да, ты осуждаешь Джона. Прекрасно, что ты это заметила! А что ты хочешь сделать теперь?"

Мировые религии учат, что для эмоционального и душевного благополучия нужно любить всех наших ближних безусловно. Слово "ближний" в арамейском языке (именно на арамейском наречии говорил Иисус Христос. - Прим. ред.) означало всякий, кого я заметил или о ком подумал. Это понятие включает всех, кого мы видим по телевидению или о ком читаем в газетах. Каково ваше отношение к такому определению "ближнего" и к такому размаху безусловной любви?

Любовь по Эриху Фромму - это не только определенное отношение к Другому или Другим, но и общая установка, ориентация, характеризующая связь с миром в целом. "Но если я действительно люблю какого-то человека, я люблю всех людей, я люблю мир, я люблю жизнь. Если я могу сказать кому-то "Я люблю тебя", я должен быть способен сказать "Я люблю в тебе все", "Я люблю благодаря тебе весь мир, я люблю в тебе самого себя". И наоборот, любовь только к своему, при полном отсутствии чувств к чужому - знак глубинной неспособности любить.

Остановитесь здесь и попробуйте оценить, что вы чувствуете по отношению к фроммовскому определению искусства любви и что вы вообще думаете по поводу этого раздела о безусловной любви.

Дайер У.
Быть свободным.
К., 1995, с. 160-193.

ПРИУЧАТЬ ДРУГИХ ОБРАЩАТЬСЯ С ВАМИ ТАК, КАК ВЫ ХОТИТЕ

Как к вам относятся люди? Кажется ли вам, что вас постоянно используют и обижают? Чувствуете ли вы чье-то превосходство и неуважение? Не кажется ли вам, что люди строят планы за вашей спиной и заставляют вас подчиняться? Попадаете ли вы в неприятные ситуации из-за того, что поступаете не так, как от вас ожидают?

Мне обычно приходится выслушивать большое количество подобных жалоб от своих клиентов и друзей, которые чувствуют себя закрепощенными в разнообразных ситуациях. И всегда я говорю таким людям: "Окружающие будут относиться к вам так, как вы их приучили".

Если вы чувствуете себя обиженным чьим-то отношением, присмотритесь к своему поведению и мыслям и спросите себя, почему вы допускаете такое отношение. Если вы не примете на себя ответственность за то, как вас воспринимают, то улучшить свое положение вы не сможете.

Римский философ Эпиктет высказал эту идею еще две тысячи лет назад: "Нас оскорбляет не обидчик, а наше отношение к обиде. Когда кто-то раздражает вас, вы сами в ответе за свое раздражение".

В этой главе я постараюсь доказать актуальность этих слов для современного общества. В них содержится один из самых важных уроков жизни. Ваша боль вызвана не действиями других, а вашим собственным отношением к этим действиям. Если вы перестанете жить в ожидании боли отовсюду, то обнаружите, что обиды просто прекратились, и вы избежали закрепощения.

Процесс "приучения"

По степени вашей терпимости другие определяют, как им обращаться с вами. Если вы просто "сносите все", и так продолжается уже давно, вы посылаете окружающим сигнал о том, что готовы стерпеть любое оскорбление.

Научиться противостоять этому несложно. Если вы покажете, что не собираетесь сносить обиды и подкрепите это разумным поведением, ваши обидчики не получат того, чего ожидали, и не смогут диктовать вам условия. Позволяя им манипулировать собой и не оказывая сопротивления, вы приучаете их относиться к себе, как к куче мусора.

Моя клиентка Гэйли пришла ко мне потому, что чувствовала себя угнетенной своим безжалостным мужем. Она жаловалась, что его оскорбительные слова и поступки заставляют ее ощущать себя тряпкой. У Гэйли было трое детей, но и они не проявляли к ней должного уважения. Она не знала, что делать, потеряла надежду и постоянно находилась в депрессии.

Когда я расспросил ее о прошлом, то услышал классическую историю, обычную для тех, кто с детства позволяет себя закрепощать. Родители всегда следили за ней и требовали объяснений любого ее поступка. Отец был чрезвычайным тираном и контролировал ее поведение с младенческих лет до самого замужества. Узнав поближе своего мужа, Гэйли обнаружила, что он "случайно" оказался таким же, как и отец, поэтому замужество оказалось для нее продолжением рабства. Все, что она знала в своей жизни, - это требования постоянного отчета, поучений и рыданий в укромном уголке, где ее никто не мог услышать.

Я объяснил Гэйли, что она сама приучила окружающих так обращаться с собой. Легко обвинять в своих несчастиях кого-то другого, но гораздо труднее понять, что большая часть вины лежит на тебе. Вскоре Гэйли поняла, что сама закрепостила себя, терпя все эти годы унижения и не пытаясь найти эффективный способ противостоять им. Когда она осознала, что решение всех проблем лежит внутри нее, я попытался научить ее нескольким защитным приемам, позволяющим заставить людей относится к ней по-другому. Это было что-то вроде "психологического каратэ" и выглядело примерно так:

Теория "психологического каратэ"

Вспомните тот день, когда муж оскорбил вас впервые: поднял голос, разозлился, ударил. Вспомните то, что вывело вас из равновесия.

Может быть, это событие случилось давно, еще до вашей свадьбы или появления детей. Вспомните все подробности этого прецедента. Первое проявление оскорбительного поведения со стороны будущего мужа тогда стало для вас сюрпризом.

Представьте теперь, что вместо того, чтобы обидеться, оказаться сбитой с толку или испугаться, вы размахиваетесь и сильно бьете его в живот, сопроводив свой поступок словами: "Я не собираюсь сносить от тебя такие оскорбления. У меня есть достоинство, и я не желаю терпеть ничьих пинков. Прежде чем поступить так в следующий раз, хорошенько подумай. Это все, что я хотела сказать". После этого вы, как ни в чем не бывало, продолжаете мирную беседу.

Такое поведение может показаться вам ужасным, но оно очень эффективно. Если при первой же попытке оскорбительного поведения со стороны партнера вы продемонстрируете свою силу и непримиримость, то он раз и навсегда запомнит, что вы ни на секунду не намерены мириться с подобными издевательствами.

Ваша реакция была, скорее всего, совершенно иной. Вы почувствовали боль и обиду, испугались, заплакали и дали понять своему супругу, что вам не нравится такое отношение, но вы готовы его терпеть. Однако важнее всего то, что таким образом вы научили его манипулировать вашими эмоциями.

Когда я изложил Гэйли свою теорию, она возмутилась: "Я никогда не смогла бы поступить так, как вы говорите!" Она попыталась отстоять свою личную уверенность в том, что только муж и дети виноваты в ее страданиях. Она хотела, чтобы я почувствовал жалость и стал союзником в ее несчастьях. Я объяснил Гэйли, что приверженность теории "психологического каратэ" не сводится к использованию насилия, физического или морального. Чтобы достичь желаемого эффекта, можно просто встать и выйти из комнаты, прекратить разговор или продемонстрировать свою нетерпимость иным способом. Она начала понимать то, о чем я говорил. Вскоре Гэйли согласилась с тем, что сама позволила окружающим относиться к ней как к ничтожеству, и твердо решила положить этому конец.

Новое поведение Гэйли было направлено на то, чтобы показать мужу и детям свое нежелание сносить их выходки. Для этого потребовалось время, закрепостители явно не собирались сразу сдавать свои позиции. Но она твердо стояла на своем и выиграла большинство сражений. Когда дети демонстрировали ей свое неуважение, Гэйли реагировала на это требованиями помнить о своих обязанностях, произнесенными очень громким голосом. Это было настоящим потрясением для детей - они никогда не слышали такого от своей мамочки. Она отказалась их возить куда-либо, предоставив позаботиться о себе самим. Если дети не могли куда-то попасть, они пользовались велосипедами или находили кого-нибудь, кто смог бы их подвезти. Словом, Гэйли заставила их проявлять активность.

Дети вскоре поняли, что мама больше не собирается быть их послушной жертвой. Но не истерические рыдания Гэйли научили их этому, а ее необычное поведение и решимость ставить детей на место всякий раз, когда это требовалось.

В отношениях с мужем Гэйли также стремилась показать, какого отношения к себе она потребует впредь. Одной из излюбленных привычек мужа было высказывание своего раздражения и недовольства женой в присутствии посторонних. Гэйли всегда боялась этого, она не хотела устраивать сцен и выносить сор из избы. Во время подобных выходок мужа она терялась, становилась смирной и послушной. Поэтому для начала Гэйли приучила себя громким голосом реагировать на все такие нападки и затем покидать комнату.

В первый раз, когда она сделала это, ее муж и окружающие были в шоке. Смирная крошка Гэйли показала зубки! Они не могли этому поверить. Муж попробовал прибегнуть к классическому обвинению: "Что подумают дети, увидев, как ты себя ведешь?"

После нескольких месяцев подобного поведения Гэйли радостно рассказала мне, что ее близкие стали относиться к ней совсем по-другому. Вначале они пытались воспрепятствовать ей, называя эгоисткой. Они часто повторяли: "Ты не должна так говорить, мамочка" или "Если бы ты любила нас, ты не была бы такой". Но Гэйли была очень внимательна к таким уловкам и оставляла их без внимания. Вскоре стенания бывших угнетателей прекратились.

Окружающие будут относиться к вам так, как вы их приучите - вот что поняла Гэйли. Сегодня, три года спустя, она очень редко ощущает неуважение или обиду. Особенно со стороны членов своей семьи.

Обучать не словами, а поступками

"Мы должны доверять действиям, слова не значат ничего". Это сказал испанский писатель Фернандо Рохас почти пятьсот лет назад. Если вы попытаетесь добиться раскрепощения с помощью длительных дискуссий, то вашей наградой будут лишь слова. "Мы отлично побеседовали и я понял вашу позицию. Вы больше не хотите, чтобы я так себя вел." Такие дискуссии могут стать отличным оружием только в руках потенциального угнетателя, и в следующий раз в аналогичной ситуации встанет та же проблема. Слова будут позабыты, и вы столкнетесь с таким же отношением. Когда вы снова попытаетесь убедить этого человека в необходимости исправиться, то опять окажетесь в ловушке слов. Между вами может состояться огромное количество "объяснений", но всякий раз, пока вы не научитесь вести себя более

правильно, вы будете оставаться ни с чем. Многие люди буквально заваливают своих терапевтов жуткими историями об ужасных закрепостителях. Терапевты внимательно их выслушивают, но все выливается еще в большее количество разговоров.

Терапии свойственно опираться на опыт, который вырабатывает новое поведение и разоблачает бесполезность слов. Если вы лишь рассказываете остальным, как вам плохо, и ожидаете от них участия и поддержки, значит вы - жертва вдвойне. За одну руку вас держат поработители всего мира, а за другую - те, к кому вы обращаетесь за помощью.

Самый лучший в мире учитель - это действие. Поступок, демонстрирующий ваше отношение, стоит миллиона самых лучших слов. Присмотритесь к маленьким детям и проанализируйте, как они ведут себя с задирами. Как правило, задира может запугать девятерых из десяти детей, младших, чем он. И всякий раз они обижаются, плачут, визжат или жалуются старшим. Все это не останавливает хулигана. Но вот он встречается с десятым, который замахивается и бьет задиру. Теперь он будет все время вспоминать: "Это тот, кто дал мне сдачи несмотря на то, что я старше его. Я не хочу больше связываться с ним, чтобы не ударить в грязь лицом. Лучше я оставлю его в покое и пристану к тому, кто стерпит".

Наше собственное поведение - это единственный способ научить всех остальных, не только задир. Нужно просто встать к противнику лицом и пойти на риск, особенно тогда, когда требуется "дать сдачи". Только так вы сможете показать остальным, что ваши интересы поставлены под угрозу и вы не собираетесь этого терпеть. Не обращайте внимания на милые слова и обещания, исходящие из уст людей, третирующих вас.

Карлиль сказал когда-то: "Если вы не хотите, чтобы человек что-то делал, заставьте его поговорить об этом. Чем больше он говорит, тем меньше он будет способен сделать хоть что-нибудь".

Когда вы чувствуете необходимость выяснить с кем-то отношения на словах, подумайте, что от этого изменится. Не расходуете ли вы впустую энергию, разговаривая с человеком, которого не волнуют ваши слова? Может быть, нотации, которые вы читаете детям, в одно ухо влетают, а из другого вылетают? Внимательно ли слушает вас супруг (супруга), и станет ли он после этого делать то, о чем вы просите? Вот три примера, демонстрирующие бесполезность слов и эффективность правильного поведения, с помощью которого можно добиться желаемого отношения к себе.

1. ДЕТИ И РОДИТЕЛИ. У Коринн было три ребенка, и она чувствовала себя закрепощенной ими. Почти все время она читала им нотации, но это не помогало.

Во время очередного отпуска Коринн с семьей отдыхала на пляже. Муж наслаждался отдыхом, мамочка же пыталась унять своих детишек, выступая в роли арбитра. Часто можно было услышать:

- Мама, Билли сыплет на меня песок.

- Билли, прекрати сию же минуту!

Три минуты спустя:

- Мама, Билли обрызгал меня. Скажи, чтобы он перестал.

- Попроси своего отца.

- Я просил. Он сказал, что это его не волнует и чтобы я обратился к тебе.

Подобные диалоги продолжались без перерыва. Каждый ребенок жаловался на что-то Коринн и требовал внимания. Она пробовала отучить их, постоянно браня, но ничто не помогало.

Однажды в супермаркете младшая дочка попросила купить ей жевательные резинки. Коринн отказала. Дочка закатила истерику и не успокоилась, пока мама не удовлетворила ее каприз. Такой поступок Коринн мог означать только одно: "Если ты чего-то хочешь, не слушай меня, стой на своем, и ты получишь это". Как ни пыталась она говорить с детьми, они не слышали ее слов, разговоры эти не подкреплялись действиями.

Коринн могла научить детей только своими поступками. Когда они просили ее разрешить спор, она должна была просто исчезать. Да, просто вставать и выходить, предоставляя детям самим выяснять отношения. Она могла бы уйти в ванную и запереться там, выйти на небольшую

прогулку и т.д. В конце концов она могла просто сказать: "Разбирайтесь на этот раз сами" и не обращать внимания на жалобы.

В магазине Коринн могла заставить свою дочку следовать дальше, не придавая большого значения ее истерике. Так она дала бы понять, что не собирается позволять манипулировать собою с помощью слез и раздражения.

Дети сами прекрасно находят выход, когда их оставляют в одиночестве. Они редко обращаются с просьбами примирить их, если знают, что это не принесет пользы в разрешении спора. Если вы пореже будете проявлять к своим детям излишнюю заботу, они научатся думать самостоятельно, обходиться своими силами и не обременять остальных. Поступки детей, на которые жаловалась Коринн, были результатом общения с ними лишь при помощи слов.

2. СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ. Джордж постоянно конфликтовал со своей супругой на сексуальной почве. Он до посинения старался объясниться с ней, но все было впустую. Она просто не желала вести себя так, как он требовал.

Всякий раз, занимаясь любовью, Джордж пытался жаловаться жене на свою неудовлетворенность, но она словно не слышала его. Она стремилась покончить со всем этим как можно скорее. Джордж хотел добиться активности и разнообразия, но сталкивался лишь с холодностью и невниманием. Жена относилась к нему не так, как он желал.

Джордж мог бы научить свою жену, не прибегая к словам. Он мог бы положить ее руки туда, куда хотел, мог бы продлевать ощущения, замедляя свои действия, он мог бы продемонстрировать все, чего желал, вместо того чтобы говорить об этом.

Жалобы на неудовлетворенность сексуальными отношениями лишь подчеркнут разногласия и могут усугубить проблемы. Если ваши занятия любовью заканчиваются слишком быстро, постарайтесь замедлить их и показать, что такое продление может быть приятно вам обоим. Если у вас не бывает оргазма, постарайтесь помочь вашему партнеру понять это своим разумным поведением, но не спорами.

Я не пытаюсь запретить устные взаимоотношения между партнерами. Я стремлюсь сделать очевидным для вас то, что любая попытка заставить кого-то воспринимать вас так, как вы хотите, обречена на провал, если она не подкреплена действиями.

3. ИЗБИТАЯ ЖЕНА. Оскорбление жены действием весьма распространено в нашем обществе. Это могут подтвердить многие терапевты, занимающиеся вопросами семьи. Таких примеров станет меньше, если все женщины научатся отвечать на подобное поведение не только словами.

На протяжении трех лет Мэри была мишенью для рукоприкладства со стороны мужа. Она постоянно была в синяках и ссадинах. После каждого инцидента муж щедро извинялся и клялся, что такое больше не повторится. Кроме жалоб, плача и молитв Мэри ничего не предпринимала и надеялась, что все изменится к лучшему. Всякий раз, когда жестокий характер мужа проявлялся во всей своей силе, она терпела.

Но однажды она не выдержала. После очередного жестокого избиения Мэри ушла из дома и не появлялась там три дня. Она не позвонила и не дала мужу знать, где находится. Она просто забрала двоих детей и поселилась в мотеле. Она хотела показать мужу, что не собирается больше терпеть физического насилия и не станет находиться в доме, если оно повторится.

Муж неистовствовал в течение всего времени, когда отсутствовала Мэри. Когда она вернулась, он долго злился, но твердо запомнил урок - "ударь Мэри, и она исчезнет".

Однажды муж Мэри побил ее еще раз, и она ушла снова, уже на неделю. Если бы потребовалось, она была готова исчезнуть навсегда из его жизни и больше не затруднять себя какими-либо объяснениями. Она и так потратила уже слишком много слов. Однако на этот раз муж понял, что для Мэри спокойствие важнее брака с человеком, который регулярно позволяет себе распускать руки, несмотря на всю ее любовь. Отныне он решил сдерживать свой темперамент. Приняв радикальные меры, Мэри научила своего мужа нормально относиться к себе. Она перестала быть "избитой женой".

Это типичные примеры, с которыми вы не раз сталкивались. Они показывают, что ничего безнравственного или противоречащего вашим взглядам на жизнь в том, как учить других, - нет.

Однако ничему нельзя научить словами. Как сказал Ибсен: "Тысяча слов не смогут произвести такого глубокого впечатления, как один-единственный поступок". Научитесь находить конструктивные решения, обучая других обходиться с вами подобающим образом. Забудьте про слова, когда они не работают. Разработайте для себя комплекс эффективных приемов, позволяющих подкрепить слова действиями.

Чего можно ждать от пьяного?

Одной из самых нелогичных закрепощающих игр, в которые люди играют сами с собой, является ожидание от других совершенно нереальных действий. Когда же кто-то не оправдывает их ожиданий, они раздражаются, обижаются и заходят в тупик. Часто такая игра может быть связана с вашим стремлением приучить к тому, чему научить невозможно, или к тому, чему вы не имеете права учить. Классическим примером этого может служить отношение многих людей к пьяным.

Вы встретили пьяного. Вы примерно представляете себе, что такое пьяный человек. Поступите ли вы вполне логично, если выйдете из равновесия благодаря его выходкам?

Кто из вас полоумный? Пьяница, который ведет себя так, как и положено в его положении, или вы, ожидающий от него поступков трезвого человека? Если вы готовы к тому, что пьяные обычно неуправляемы, слишком болтливы и раскоординированы, то вряд ли будете шокированы его непривлекательным состоянием. Более того, вы сможете вести себя соответственно: не обращать внимания, отойти в сторону, словом, сделать все, чтобы избавить себя от его присутствия. Таким образом вы не позволите ему манипулировать вами.

Ниже приведены несколько примеров закрепощения "ожиданиями от пьяного трезвого поведения".

* Моя жена очень молчалива. Меня раздражает то, что она не может говорить со мной достаточно долго.

Чего вы ожидаете от спокойного человека? Шума? Абсурдно обижаться на молчание, если вы знаете, что жена молчалива.

* Моего сына совершенно не интересуют игры с мячом. Я очень беспокоюсь за него. Он такой вялый.

Почему вы думаете, что будет лучше, если он станет бегать и пинать мяч, хотя ему не хочется? Кто из вас прав? Ребенок, который не делает того, чего не желает, или вы, ожидающий избытка движения от вялого человека?

* Мой зять постоянно опаздывает. Меня всегда раздражает, что он не приходит вовремя.

Этот список можно продолжать до бесконечности. Мораль ясна: либо вы научите других избегать привычек, которые раздражают вас, либо сами научитесь не позволять себе обижаться или расстраиваться, когда окружающие ведут себя так, как им свойственно.

Быть настойчивым

Многие полагают, что быть настойчивым означает быть преднамеренно грубым и несносным. Но это не так. Это значит твердо и уверенно становиться на защиту своих прав и своего независимого положения.

Вы можете научиться не соглашаться, не вызывая неприязни. Вы можете научиться стоять за себя, не прибегая к склокам. Если вы решили научить остальных воспринимать вас так, как вы хотите, то без настойчивости вы не добьетесь ничего, кроме дальнейшего закрепощения. Люди, которые добиваются своих целей, твердо держа в собственных руках нити своей жизни, никогда не боятся пойти на риск и настоять на своих правах. Они научились бороться со своим внутренними страхами. Они могут не быть "отважными", но всегда твердо стоят на своем и не сдаются ни перед каким закрепостителем. Чем дольше вы избегаете настойчивости, тем отчетливее окружающие понимают, что вы согласны быть их жертвой.

Вот несколько примеров успешного применения настойчивости, которые я отобрал из рассказов моих подопечных.

* Лу привела своего пятилетнего сына с собою в банк. Внезапно ребенок наделал в штаны. Она подошла к кассиру и спросила: "Можно ли мне воспользоваться вашим туалетом? С моим ребенком случилась неприятность". "Извините, но туалет только для работников банка", -

ответила кассирша. Что Лу оставалось делать? Плюнуть на все и оставить своего ребенка в мокрых штанишках? Бегать по окрестностям и искать другой туалет? Все эти решения превратили бы ее и ребенка в жертву. Однако Лу поступила иначе. Проявив настойчивость, она направилась прямо к менеджеру: "С моим ребенком случилась неприятность, и я хотела бы воспользоваться туалетом. Ваш кассир уже отказала мне, если откажете и вы, ноги моей больше не будет в вашем банке". Лу получила разрешение воспользоваться туалетом. Более того, менеджер извинился перед ней за равнодушие кассира. Вывод: Окружающие относятся к вам так, как вы их научили. Будьте настойчивы, и вы не будете жертвой.

* Чарли зашел в магазин и попросил разменять немного денег, чтобы он мог позвонить из автомата. Служащий магазина раздраженно ответил ему: "Мы здесь не меняльная контора! Мы делаем деньги, а не меняем их". Чарли мгновенно нашелся: "Очевидно, вы чем-то обеспокоены и моя просьба вывела вас из равновесия. Но прошу, сделайте для меня исключение. Уверен, что и ваши проблемы разрешатся". Результат превзошел все ожидания. Служащий магазина не только разменял ему деньги, но и извинился: "Мне очень жаль, что я накричал на вас, но дела мои действительно идут неважно. Не принимайте это близко к сердцу". Если бы Чарли просто покинул магазин, он почувствовал бы себя обиженным и закрепощенным, но нестандартное применение настойчивости повернуло ход событий в его пользу. Во время одной из наших встреч он признался, что сам не ожидал от себя таких способностей.

* Муж Пэтти принес домой щенка и объявил ей, что у "них" теперь будут две собаки. Он ожидал, что Пэтти будет убирать и за щенком, кормить, воспитывать и мириться с исцарапанной мебелью. Своим поведением она приучила мужа к тому, что безропотно выполняла все возлагаемые на нее обязанности.

На этот раз Пэтти нашла другой выход. Она спокойно сказала мужу, что согласна завести вторую собаку, но вся ответственность за ее содержание ложится на него. Пэтти отказалась убирать за собакой, кормить ее и водить на прогулки. Через два дня муж вернул щенка в магазин. Своим настойчивым поведением Пэтти научила мужа относиться к себе так, как находила нужным.

* Посоветовавшись с врачом, Мюррэй узнал, что ему грозит алкоголизм. Тогда он решил взять себя в руки и бросить пить. Однако друзья не хотели помочь ему в этом. Встречая их в баре, Мюррэй всегда мог слышать:

- Мюррэй, выпей пивка.
- Я не хочу пить.
- Давай, не будь занудой, выпей.
- Нет, спасибо.
- Дайте ему пива.
- Нет, спасибо!
- Дайте моему другу кружку пива. Мюррэй, ты должен выпить, я уже заплатил за нее!
- Ты можешь платить за что хочешь, но я не стану пить.

Отказываясь от вредной для себя выпивки, Мюррэй проявил настойчивость и не поддался уговорам, несмотря на все уловки.

* Каждый год, на день благодарения, в доме Адели собирались все родственники. И каждый год она готовилась к этому празднику, не получая ни малейшей помощи. Это превратилось в обычай, хотя никогда не доставляло Адели особого удовольствия. Она была вынуждена тратить свое время и энергию на изобретение меню, вычищать сверху донизу дом, тратить кучу денег, готовить еду и убирать за всеми. Никто кроме нее и не пытался принимать во всем этом ни малейшего участия. На протяжении всех праздников Адель чувствовала себя закрепощенной и долго не могла прийти в себя. Каждый год она клялась, что не допустит этого снова. Однако на протяжении двадцати двух лет исправно устраивала такие "праздники" только потому, что все к этому привыкли.

Но однажды 10 октября она разослала родственникам письма, извещающие о новой традиции праздновать День Благодарения. Отныне эти праздники будут отмечаться в небольшом уютном ресторанчике, расположенном в деловой части города, причем каждый должен сам

заказать себе место. После этого они всей семьей могут сходить на концерт. Такая идея показалась всем очаровательной и следующие три года Адель была избавлена от подготовительной лихорадки и действительно наслаждалась праздником, который когда-то был мрачным пятном в ее жизни. Таким образом настойчивое поведение не только принесло освобождение Адель, но и удовлетворило всех остальных.

* Ирен и Гарольд почувствовали, что закрепощены собственным приятелем, который использовал их дом в качестве прибежища. Сэм незванно являлся к ним и забирал уйму времени, рассказывая о распавшемся браке, своей несчастливой жизни и заставляя выслушивать сомнительные истории.

Поначалу Ирен и Гарольд опасались задеть Сэма, открыв свое истинное отношение к его откровениям. Они считали, что лучше потерпеть, чем обижать гостя, устраивать скандал и т.д. Однако через два месяца Ирен не выдержала и объявила Сэму, что не намерена больше выслушивать печальные подробности его жизни и не хочет, чтобы он впредь приходил к ним в дом без приглашения. После этого Сэм не прервал дружбы с Ирен и Гарольдом, но стал предварительно звонить и значительно сократил количество визитов.

* Тони всегда чувствовал себя неуютно в роли покупателя. Очень часто он приобретал вещи, в которых абсолютно не нуждался, только потому, что боялся оскорбить чувства продавца. Посоветовавшись со мной, Тони начал работать над собой, пытаясь развить настойчивость, и скоро добился первых результатов.

Однажды он пришел в магазин, чтобы купить себе туфли. Тони выбрал пару, которая ему понравилась, и сказал продавцу, что возьмет ее. Но когда продавец уже положил туфли в коробку, Тони заметил на одном из них небольшую царапину. Он подавил в себе порыв "не обращать внимания" и сказал: "Пожалуйста, принесите мне другую пару. Эти туфли поцарапаны". "Да, сэр, сейчас", - ответил на это замечание продавец. Тони вышел из магазина с парой прекрасных туфель, осознав, как иногда бывает просто избежать закрепощения, проявив чуточку настойчивости.

Этот случай стал поворотным пунктом в жизни Тони. Он стал практиковать настойчивость во всех своих поступках. Наградой за это были достижения, намного более существенные, чем приличная пара туфель. Начальник, жена, дети и друзья изменили свое отношение к нему. Тони не только стал чаще получать желаемое, но и добился огромного уважения окружающих.

Люди, которых вы приучили закрепощать вас

Ниже я попытался рассказать о некоторых распространенных типах потенциальных закрепостителей и немного о том, как распознавать их. Без сомнения, вы узнаете в этих людях тех, кто в прошлом манипулировал вами, а если вы будете достаточно откровенны с самим собой, то, может быть, в ком-то узнаете и себя.

* Пьяные. Конечно, вы можете не хотеть или не быть способным научить такого человека тому, что он запомнит надолго, но вы можете дать понять, что своими оскорбительными действиями он не сможет ничего добиться. Пьяных всегда тянет поговорить и они пускаются в откровения несмотря на то, что порой не могут вымолвить и слова. Однако если они не встречают поддержки, то очень быстро замолкают. Если не получится "сесть вам на уши", они могут обозвать вас "деревянным", но все-таки отправятся на поиски более подходящего собеседника. А если и не уйдут, то это можете сделать вы.

* Зануды. Если вы сидите и, кивая головой, смиренно выслушиваете зануду, скрипя зубами и негодуя по поводу его чрезмерной эгоистичности и равнодушия, вы поощряете его делать то, что вас возмущает. Однако сами зануды не всегда понимают, насколько сильно они вас раздражают, и смущаются всякий раз, когда вы даете им понять, что хотели бы избавиться от излишнего влияния. Это можно сделать с помощью твердой, но вежливой реплики: "Послушай, ты говоришь уже пятнадцать минут, но ни разу еще не заметил, что мне неинтересно". Лучше побороть свою застенчивость, чем внимательно выслушивать какой-то бред.

* Нытики и жалобщики. Люди, которые пытаются использовать вас в качестве большого уха для своих жалоб и нытья, уверены, что не смогли бы жить без такого собеседника. Вы можете многому их научить, если дадите понять, как на самом деле мала их "власть" над вами.

* Задиры. Люди, которые в шутку или всерьез постоянно задевают окружающих, обычно лишены сентиментальности. Чтобы показать им, что вы не намерены сносить оскорбления, потребуется немного настойчивости.

* Закрепощающие хозяева. Если вы оказались в гостях, то, наверное, чувствуете свою обязанность играть в игры, которые вам не нравятся, есть то, что вы обычно не едите, и вообще стараться показать себя "вежливым гостем". Однако правильно используя "спокойную настойчивость", вы сможете показать хозяевам, что вежливость должна работать на всех, в том числе и на вас.

* Спорщики. Чтобы избежать споров, вам необходимо научиться никогда не позволять втягивать себя в эту игру. Спорщики всегда пользуются склонностью своих жертв без сопротивления вступать в спор, попадая тем самым в искусно расставленную ловушку. Секрет общения с такими людьми состоит в том, чтобы оставаться эмоционально беспристрастным и всегда готовым воспользоваться описанными выше приемами.

* Хвастуны и фантазеры. Не реагируйте на хвастовство и не вступайте в соревнование по рассказыванию друг другу сногсшибательных историй. В подобных ситуациях вы можете показать свое отношение, поступая так же, как и в случаях с занудами.

* Советчики. Существует множество людей, которые обожают просветить вас, почему вы не должны были поступать так или иначе, и читать длинные проповеди на тему того, как вы должны думать, чувствовать и поступать. Их очень трудно остановить, если сразу не дать понять, что вы не нуждаетесь в такой снисходительности.

* Выскочки. Тех, кто не может удержать при себе своего мнения и стремится высказать его, прерывая других, следует научить терпению. Если вы прервете их, вы только лишний раз подтвердите их уверенность в том, что "кто громче, тот и сильнее". Однако если вы отреагируете тем, что мгновенно замолкнете, то выскочка осознает свою ошибку и, может быть, даже извинится. Если же такой метод не сработает, то в следующий раз вы можете сказать: "Вы уже десятый раз прерываете меня! Неужели вы не в силах запомнить то, что хотите сказать и подождать, пока я закончу?" Если такой человек не ставит целью запугать вас (а вы знаете, что делать в таком случае), он, скорее всего, попытается сдерживать свою привычку, однако для этого, может быть, понадобится не одно вежливое замечание с вашей стороны.

* Грубияны. Когда грубиян заметит, что может шокировать вас своим языком, сексуальными фантазиями, шутками и грязными историями, он станет использовать все это для манипуляций вами. Покажите ему, что не склонны выходить из себя, доставляя ему удовольствие и пользу. Если необходимо, то дайте понять, что считаете такое поведение идиотизмом.

* Болтуны. Самым эффективным средством общения с людьми, которые стремятся лишь завладеть вашим вниманием (хотя часто склонны делать вид, что стараются развлечь вас), является прохладное отношение.

* Паникеры. Люди, которые возмущаются вашим поведением для того, чтобы манипулировать вами, прекратят это только тогда, когда вы покажете им, что не намерены во всех своих будущих поступках придавать особое внимание их возмущению. Постарайтесь объяснить им это, и если ничего не получится, пользуйтесь приемами взаимоотношений с людьми, не понимающими вас.

* Шантажисты. Очень легко управлять человеком, который верит, что мнение остальных важнее его собственного отношения к своим поступкам, которого парализует страх при мысли о том, "что случится, если". Легкое пожатие плечами и короткое "ну и что?" даст "шантажисту" понять, что вы не испуганы. Запомните, что такие запугивания могут быть кое-кому полезны, но чаще всего они беспочвенны.

* Твердолобые упрямцы. Существует множество людей, которые очень настойчивы и требовательны в своих попытках заставить вас поступать так, как им хочется. Таких очень трудно переубедить словами. Единственный способ противостоять их мольбам, просьбам, увещеваниям и требованиям - это прикинуться глухим или парализованным.

* Обвинители. Люди, которые ради своей выгоды хотят обвинить вас в чем-то, перестанут навязывать вам вину, если только поймут, что вы не собираетесь на это реагировать. Можете

сказать им, что такие штучки слишком дешевы для вас. Не стоит, однако, ожидать, что один лишь разговор сможет освободить вас от их навязчивости.

* Печальные люди. Если кто-то, погруженный в необычайную тоску и уныние, сможет утянуть за собой и вас, то от вашей независимости (не говоря уже о счастье) не останется и следа, и вы превратитесь в послушную жертву. Настаивайте на том, чтобы обходиться своею собственной грустью. Объясните окружающим, что их страдания не нуждаются в компании, и два тоскующих человека вряд ли лучше одного. В конце концов будьте готовы игнорировать таких людей.

* Ненасытные. Это самый оригинальный тип закрепостителя. Если близкий вам человек слишком жаден, и вы против собственных принципов проявляете к нему лояльность, то наверняка лишитесь всего, чем дорожите - и денег и свободы.

Нет ничего сложного в том, чтобы любить человека, не потакая его чрезмерной и невыразимой жадности. Кроме того, если вы идете на поводу у такого человека, вы оказываете ему медвежью услугу. Ненасытность - это стремление удовлетворить чьи-то невыполнимые желания за ваш счет, и ненасытные люди всегда несчастны. Гораздо легче противостоять жадности тех, кого вы не знаете и кто вас не интересует. Для этого нужно лишь пользоваться раскрепощающей стратегией - и вас оставят в покое. Труднее воспитать чувство меры у своих близких; здесь необходимо проявить более тонкие приемы и принципы.

Семнадцать перечисленных типов закрепостителей будут безжалостно манипулировать нитями вашей судьбы до тех пор, пока вы не отучите их делать это. Иногда вы можете иметь такую власть над своими реакциями и их привычками, какую трудно себе даже представить.

Коллективное закрепощение

Никто из нас не может похвастаться врожденным иммунитетом к попыткам других посягнуть на нашу свободу. У богатого или бедного, белого или черного, молодого или старого, у каждого есть собственное поле битвы. Кем бы вы ни были, в любое мгновение, без всякого предупреждения закрепоститель может внезапно свалиться прямо вам на голову. Это будет продолжаться до тех пор, пока вы не обзаведетесь "антизакрепостительским зонтиком" и приборчиком, предсказывающим "закрепостителепад". Правда, иногда встречаются люди, которые привыкли отчаянно бороться с любыми проявлениями манипуляций. Это не означает, однако, что философия и стратегия раскрепощения, описанная мною, не применима к ним; они просто идут своим путем, хотя этот путь труднее и длиннее, а плата за неизбежные неудачи несоизмеримо больше. Иногда борьба за достижение свободы обходится настолько дорого, что победа, кажется, не стоит этого. Но для тех, кто настойчив и стремится к победе, не существует компромиссов. Как утверждал Джон Гарднер: "Легких побед не бывает".

Все величайшие лидеры человечества отличались прекрасным умением научить людей воспринимать их так, как им хотелось. Оставим на время выдающиеся личные подвиги, которые мы рассматривали до сих пор, и обратимся к примерам общественной жизни. Позволим себе сравнить стратегию раскрепощения и те качества, которыми обладали "великие" люди, сражаясь с массовым закрепощением - манипуляциями со стороны враждебных групп - на протяжении всей истории. Мы обнаружим, что они предвосхищали современную теорию раскрепощения.

Авраам Линкольн знал, что рабство невозможно искоренить, если люди будут продолжать только говорить об этом. Он хорошо понимал, что только жесткими действиями можно убедить рабовладельцев в непримиримости общества к такому "обычаю".

Мартин Лютер Кинг осознавал, что если его мечта воплотится в жизнь, то многие поднимут шум, выйдут на улицы, станут устраивать стычки и противиться закону.

Линкольн и Кинг отдавали себе отчет в том, что гражданские права меньшинств угнетаются прежде всего потому, что нет достаточного количества людей, способных встать и сказать: "Довольно! Мы не станем больше ни минуты терпеть рабство в нашем обществе!", и еще меньше людей, способных действовать.

Черчиль понимал, что Чемберлен, утверждавший, что можно договориться с нацистами, заблуждается. Он осознавал, что весь земной шар может быть захвачен ими, если люди не

объединятся и, рискуя жизнью, не встанут против безумия всеобщего закрепощения, проповедуемого нацистами.

Джефферсон и Франклин понимали, что американские колонии дают право на существование английских колоний вообще. Положение могло измениться только тогда, когда колонисты прекратят говорить и начнут бороться за свою независимость.

Женщины современной Америки научились отстаивать свои права не малозначащими словами и раздраженными лозунгами, а собственными поступками. Женщины были закрепощены только потому, что сами позволяли себе подчиняться мужчинам. Как только исчезла подобная терпимость, права полов стали уравниваться. Американские индейцы, убедившись в бесполезности всех переговоров и совещаний, нашли способ прислушаться к себе, потому что не желали больше оставаться жертвами.

Нужно обратить внимание на то, что и в современном обществе существует множество категорий людей, подвергающихся закрепощению. Старые люди, которые ушли на покой, оставив после себя молодое поколение, имеют в своем арсенале многое, что могло бы пригодиться обществу, но к ним, как правило, относятся как к людям второй категории, хотя и оказывают всяческое уважение. Это происходит потому, что они сами приучили молодых так воспринимать себя. Каждый, кто достиг шестидесяти пяти лет, может, если захочет, держаться так, чтобы не чувствовать себя лишним и подчиненным кому-либо; но с точки зрения группы пожилые люди позволили относиться к себе как к беспомощным и малопригодным.

В Соединенных Штатах существует огромное количество "религиозных меньшинств", которые так же подвергаются постоянному третированию. Сюда можно отнести и иудеев, и католиков, и членов почти всех протестантских сект. И только те группы, которые постоянно борются за свои права, добиваются уважения. Да, цена этого иногда бывает очень высокой, но логика подтверждает правило: тот, кто позволяет помыкать собой и не оказывает сопротивления, никогда не сможет быть хозяином своей жизни.

Ни для кого не секрет, что история расовых меньшинств в Америке была всегда наполнена борьбой. Черные американцы, коренные американцы, азиаты, пуэрториканцы, мексиканцы и все остальные должны были бороться за свои права, чтобы добиться раскрепощения. Лидеры этих меньшинств не боялись взять на себя риск и добиться, чтобы с ними считались. Расовая дискриминация существует и поныне, и лекарством против нее могут стать не слова, а только решительные действия угнетенных меньшинств, направленные на достижение независимости.

Как только мы начинаем говорить об изменении общественных условий, которые позволяют одной группе людей, завладевшей властью, закрепощать другую группу, аналогии с индивидуальным закрепощением становятся особенно очевидными. Вы вполне можете использовать все приведенные примеры освободительной борьбы меньшинств и в своей собственной жизни. Каждый, кто пытается применить к вам силу, не намного отличается от рабовладельца, консерватора или диктатора. Вы имеете право на свободу быть самим собой. Получить это можно, только научив окружающих уважительно относиться к тем рамкам общения, которые вы установили сами.

Как научить других относиться к вам так, как вы этого хотите

Здесь приведены некоторые качества и приемы, которыми вы можете пользоваться, чтобы научить окружающих по-новому, незакрепощающе относиться к вам.

* Перестаньте ожидать оскорблений отовсюду. Причина всех несправедливостей, творящихся в вашей жизни, кроется не в том, что кто-то наделен особыми преимуществами, а в том, что вы сами верите в эти преимущества. Если вы осознаете собственную ответственность за то, как вас воспринимают остальные, вам станет очевидно, что ожидание страданий от других равносильно ожиданию их от себя. С этого начинается любая перемена в человеке.

* Выработайте для себя свод правил раскрепощения, которого вы будете стараться спокойно придерживаться и не идти на компромисс. Например:

1. Я не буду позволять пьяным манипулировать мною. Я никогда не буду говорить с ними больше пяти минут и не стану садиться в машину, водитель которой пьян.

2. Я буду стараться не объяснять ничего тому, кому абсолютно не интересно выслушивать меня. Я буду прекращать попытки что-либо доказать, как только обнаружу, что разговариваю с каменной стеной.

3. Я не стану ни за кем прибирать.

Эти правила поведения очень важны. Однако пока вы не подкрепите их соответствующими действиями (например, отказом возить своего мужа на гольф каждое воскресение), не стоит их ни с кем обсуждать. Может возникнуть множество споров, и вы можете почувствовать себя борцом за свои права, но дальше этого дело не пойдет.

* Постарайтесь при любой возможности реагировать не словами, а поступками. Категорически пресекайте любые оскорбления. Ваше поведение должно поразить закрепостителя. Если вас стараются запугать ругательствами, отплатите той же монетой и, шокировав противника, дайте понять, что способны на решительные действия. Однако не стоит увлекаться словесной перепалкой. В крайнем случае вы всегда можете уйти. С самого начала будьте тверды в своей решимости изменить отношение к вам. Громко и ясно дайте понять, что больше не намерены сносить оскорбления.

* Если кто-то в семье пренебрегает своими обязанностями, а вы, выполняя его работу, постоянно недовольны этим, помните, вы сами виноваты в установлении такого порядка. Попробуйте изменить его. Если вы попросили своего сына вынести мусор, а он не сделал этого, напомните еще раз. Если он проигнорировал это замечание, поставьте ультиматум. Если не помогло и это, спокойно высыпьте мусор в его кровать. Одна такая процедура даст понять сыну, что вы не намерены шутить, и будет лучше любых слов, которые не приносят ничего, кроме раздражения.

* Постарайтесь очистить свой словарь от разнообразных жалоб. Прекратите обвинять всех в плохом отношении к вам. Перестаньте говорить себе: "Это его вина", "Это она во всем виновата", "Я не могу ничего поделать", "Они меня не уважают" и т.д. Вместо этого подумайте: "Это я научил их так ко мне относиться" или "Я виноват в том, что произошло". Такие напоминания помогут вам избавиться от незавидного положения жертвы.

* Перестаньте надеяться, что все улучшится само по себе. Если вы будете ждать, что люди сами перестанут оскорблять вас, то такое ожидание может продлиться вечно. Уже сейчас нужно стать настойчивым учителем. Уходящее время вряд ли само принесет вам желанное освобождение.

* Научитесь идти на риск, общаясь с потенциальным закрепостителем. Найдите в себе смелость дать сдачи задире, и вы сами убедитесь в эффективности этого метода. Ставьте на место заносчивых людей. Не поддавайтесь закрепощающей воле большинства. Просто уходите, если ситуация оказывается безнадежной или не стоящей усилий. Лишь однажды пересилив себя и сделав это, вы поймете, что быть настойчивым несложно. Длинный путь в тысячи миль начинается с первого шага, но вы должны захотеть сделать этот шаг, преодолев страх и лень хотя бы на минуту.

* Применяйте настойчивость повсюду, даже в тех случаях, где это может выглядеть глупо. Относитесь к этим упражнениям как к репетиции больших свершений. Не бойтесь высказать официанту, продавцу, незнакомцу, посыльному, чиновнику, таксисту, молочнику и т.д. то, что вы о них думаете. Потребуйте, чтобы они сделали все так, как вы хотите, и они начнут уважать вас за это. Чем больше "тренировок" вы проведете, тем легче вам будет воспользоваться настойчивостью тогда, когда это действительно необходимо.

* Перестаньте использовать фразы, которые позволяют окружающим закрепощать вас и даже провоцируют их на это. Такие высказывания как "Я незначительный человек", "У меня нет такой хватки", "У меня плохая фигура", "Я никогда не понимал тонкостей закона", "Я страшно неуклюжий" дают другим лицензию на то, чтобы прибрать к рукам вашу независимость. Если вы говорите официанту, что у вас плохая фигура в тот момент, когда он выписывает вам чек, то вы сами даете ему понять, что вряд ли заметите "ошибку".

* Отказывайтесь выполнять работу, которую ненавидите и которая не входит в вашу прямую обязанность. Если вам не нравится подстригать лужайку или стирать, просто не делайте

этого в течение нескольких недель и посмотрите, что получится. Если вы можете себе позволить, наймите кого-нибудь для выполнения этой работы или же научите остальных членов семьи брать заботу на себя. Продолжая стирать за всех домочадцев, несмотря на то, что они сами могли бы делать это, вы провоцируете их использовать вас как жертву и раба. Выбраться из такой ловушки можно, только категорически отказавшись от этой работы. Если кому-то нужно, он прекрасно может сам обстирать себя. Так вы не только избавите себя от невыносимой рутины, но и приучите всех к самостоятельности. То же самое относится к приготовлению кофе в офисе, ведению протокола собрания и т.д. Обычно вам приходится выполнять лакейскую работу только потому, что вы приучили окружающих к своей безропотной обязательности.

* Не стоит бояться первоначальных попыток закрепостителя отклонить то, к чему вы стремитесь его приучить. Эти попытки могут быть довольно упорными и разнообразными. Ваш противник может разозлиться или повысить голос, а может постараться задобрить вас, отвечая на вашу настойчивость взятками или показным участием. Не придавайте таким реакциям особого значения, пусть время раскроет их живучесть. Научитесь предусматривать подобные реакции и будьте тверды в своей решимости не обращать на них внимания. Вскоре окружающие поймут, что вы серьезны в своих намерениях и научатся уважать вас.

* Не позволяйте другим заставлять вас чувствовать вину за свою настойчивость. Препятствуйте искушению почувствовать себя не в своей тарелке, когда кто-то с укором смотрит на вас, молит о чем-то, предлагает взятку или сердится. Обычно те, кого вы приучили закрепощать себя, оказываются в растерянности и не знают, как реагировать на ваше новое поведение. В таких ситуациях старайтесь быть приветливым, но твердым. Если вас согласятся выслушать, вы можете объяснить причины своей настойчивости. Однако если ваш собеседник начинает с фраз: "Да, но...", "Это нечестно" или "Ты никогда не поступал так раньше, чем вызвана эта перемена?", тогда вам нужно вернуться от слов к действиям, которые помогут вам быть более убедительным. Однако остерегайтесь настоящей озлобленности, которую вы можете иногда противопоставлять попыткам относиться к вам как к жертве.

* Научите других тому, что у вас имеется право на личное время. Настойчиво требуйте перерывов, работая в шумном офисе, у горячей плиты и т.д. Путешествуйте по свету. Пусть время отдыха и развлечений приобретет для вас первостепенное значение. Свято оберегайте его от посягательств окружающих. Если в ваш отдых постоянно вмешиваются, воспользуйтесь теми же методами, которые предложены для борьбы с выскочками.

* Откажитесь от роли постоянного примирителя в спорах других людей, особенно детей. Объясните им, что не намерены по чьей-то воле становиться рефери (так же, как и принимать чью-либо сторону) в их схватке и что у вас есть дела поважнее.

* Ведите записи, куда старайтесь заносить все попытки других словесно закрепостить вас. Многим несчастным матерям не раз приходилось слышать: "Мамочка, что мне делать?", "Сделай мне это" или "Все в порядке, она согласилась". Такие записи или дневник помогут вам понять, как часто окружающие, пользуясь подобными фразами, закрепощают вас. Вы увидите, что противостоять этому можно, если приучить себя к определенной тактике.

* Обучая других, старайтесь не злиться, чтобы не допустить манипулирования вами при помощи вашей же злости. Старайтесь держать себя в руках, когда чувствуете, что вами овладевает раздражение и вы можете наговорить или наделать такого, о чем потом пожалеете. Дети как никто умеют заставлять своих родителей злиться. Эта злость может выражаться по-разному - в шлепках или просто повышении голоса. Однако в любом случае они остаются хозяевами положения. Научившись не раздражаться, но быть твердыми, вы возьмете контроль над ситуацией в свои руки и сможете избавиться от парализующего влияния злости. Только это поможет вам помешать другим манипулировать вами.

* Найдите себе союзника, чтобы обсуждать с ним вашу новую стратегию. Постарайтесь развить откровенные взаимоотношения с тем, кто поможет вам правильно оценить победы и поражения. Будьте с ним искренним. Делитесь своими чувствами с доброжелательными слушателями и друзьями, они придадут вам силы и, возможно, поддержат в некоторых ситуациях.

* Приучая других не закрепощать вас, всегда рассматривайте все возможные альтернативы поведения. Не стоит отбрасывать даже те, которые кажутся невозможными. Вы можете поделиться соображениями со своим союзником и попросить его помочь, дать совет. Если вы выпишете все решения на бумагу, то обнаружите множество открывшихся возможностей, которых раньше не замечали.

* Научитесь говорить "нет"! Это одно из лучших обучающих слов. Забудьте все "может быть", хмыкания и бормотания, которые дают возможность оппоненту сделать вид, что он вас не понял. Вы увидите, что все ваши страхи, связанные с этим простым и основным словом, находятся внутри вас. Одно твердое слово "нет" люди уважают больше, чем бесконечные заискивания и недомолвки, которые скрывают ваши истинные чувства. Если вы по мере необходимости станете использовать это слово, то станете сами больше уважать себя. Встаньте перед зеркалом и тренируйтесь: "Нет, нет, нет!" У вас хватит на это сил, вы только попробуйте - прямо сейчас!

Когда вы сталкиваетесь с нытиком, спорщиком, выскочкой, хвастуном, болтуном, жадиной или подобными закрепостителями, вы можете сделать им спокойное замечание: "Вы меня прервали", "Вы уже это говорили", "Вы жалуетесь на то, чего не изменишь", "Вы тратите слишком много времени на хвастовство". Такая тактика может показаться жестокой, но это отличное средство противостоять тому, кто закрепощает вас своим отвратительным поведением. Чем спокойнее вы будете и чем внимательнее будете относиться ко всем проявлениям закрепощения, тем реже вам придется находиться в роли жертвы.

В заключение

Другие относятся к вам так, как вы их научили. Если вы сделаете этот принцип основным в своей жизни, вы всегда будете оставаться хозяином своей судьбы. Иногда может показаться, что обучить одних гораздо легче, чем других, но не стоит идти на компромисс. Вы можете потерять контроль над собой и передать нити своей жизни в руки тех, кто ими с удовольствием воспользуется.

Фишер Р., Юри У.
Путь к согласию, или переговоры без поражения.
М., 1990, с.109-154.

ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЯ

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ОНИ СИЛЬНЕЕ?

(обдумайте свою НАОС - наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению)

Какая польза от обсуждения интересов, поиска подходов и критериев, если другая сторона занимает более выгодную позицию? Что делать, если другая сторона богаче, имеет лучшие связи, больший штат или более мощные вооружения?

Нет такого метода, который гарантировал бы успех, если другая сторона обладает всеми необходимыми рычагами. Ни одна книга не научит вас выращивать лилии в пустыне или кактусы на болоте. Если вы вошли в антикварный магазин, чтобы купить чайный сервиз эпохи Георга IV из стерлингового серебра, который стоит тысячи долларов, а у вас только сотенная купюра, вам не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Отвечая на вызов силы, самое лучшее, что можно сделать при использовании любого метода переговоров, - это достичь две цели. Первая заключается в том, чтобы защитить себя от принятия такого соглашения, которое вы должны были бы отвергнуть; вторая - в том, чтобы пойти на соглашение, которое по возможности учитывало бы как можно больше ваших интересов в его отдельных положениях. Давайте рассмотрим эти цели поочередно.

Защитите себя

Когда вы пытаетесь успеть на самолет, цель вам кажется чрезвычайно важной; оглядываясь на ситуацию, вы понимаете, что могли бы сесть на следующий рейс. В переговорах подобная ситуация возникает часто. Вы беспокоитесь, например, что вам не удастся заключить соглашение, касающееся какой-то деловой сделки, в которую вложили много труда. В таких условиях главная опасность состоит в том, что вы будете слишком готовы приспособиться ко взглядам другой стороны и быстро завершить дело. Песнь сирены "Давайте все уладим и покончим с этим" становится соблазнительной. Все может кончится сделкой, от которой вы должны были отказаться.

Издержки пределов. Участники переговоров обыкновенно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти, - свой "предел". Когда вы что-то покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Вы с женой можете, например, запросить за свой дом 100 тыс. долл. и договориться между собой не соглашаться на предложения ниже 80 тыс.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. В случае с домом, скажем, покупатель никак не может уплатить более 72 тыс. долл., а все, кто в курсе дела, знают, что вы купили этот дом в прошлом году всего за 50 тыс. долл. В такой ситуации, когда не покупатель, а вы занимаете сильную позицию и от вас зависит соглашение, маклеры и все остальные участники торга могут обратиться к вам. И только намеченный предел может предохранить вас от принятия решения, о котором вы после пожалеете.

Если с вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно найденный предел будет гарантировать, что никто не сможет намекнуть другой стороне, будто вы могли бы довольствоваться и меньшим. Он ограничивает полномочия адвоката, маклера или другого агента. "Получите самую большую цену, которую можете, но я не даю вам полномочий на продажу дома меньше, чем за 80 тысяч долларов", - скажете вы своему агенту. Если ваша сторона представляет собой свободную коалицию газетных профсоюзов, которая ведет переговоры с ассоциацией издателей, сообща установленный предел снижает риск того, что один из союзов отколется от коалиции, соблазненный предложениями другой стороны.

Но защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. По определению, предел - это позиция, которую вы не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят вас поднять или снизить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к изобретению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обеим сторонам. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения. Вместо того чтобы просто продавать свой дом за 80 тыс. долл., можно успешнее обеспечить свои интересы, если договориться о 67500 долл. при условии отказа от перепродажи, более позднего выезда из дома, предоставления права пользоваться сараем в течение двух лет и возможности выкупить два акра пастбища. Если же вы будете настаивать на заранее принятой сумме, то не сможете разработать такое гибкое решение. Предел - жесткий уже по своей природе - почти всегда бывает слишком жестким.

Более того, предел обычно оказывается слишком высоким. Предположим, вы с семьей сидите за ужином и пытаетесь решить, какую самую низкую цену вы можете себе позволить за ваш дом. Один из членов семьи предлагает 50 тыс. долл. Другой отвечает: "Мы должны получить по крайней мере 70 тысяч". Вступает третий: "Семьдесят тысяч за наш дом? Это воровство. Он стоит по крайней мере 100 тысяч долларов". И кто же из сидящих за столом возразит, если все знают, что выгоднее более высокая цена? Раз и навсегда установленный предел в дальнейшем трудно изменить, и это станет препятствием для продажи дома вообще. В иных обстоятельствах предел может быть слишком низким: продав дом за такую цену, было бы выгоднее вообще просто сдавать дом.

Короче говоря, хотя установление предела может защитить вас от принятия невыгодного соглашения, этот шаг может одновременно помешать вашему воображению и принятию разумного соглашения. Произвольно выбранная цифра не может быть мерой вашего решения.

Есть ли какая-нибудь альтернатива установлению предела? Существует ли вообще какая-то мера в отношении соглашений, которая способна защитить от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было пойти? Такая мера есть.

Определите свою НАОС

Когда семья выносит решение относительно минимальной цены за свой дом, было бы правильно поставить вопрос не о том, что "нужно" получить, а о том, что произойдет, если к определенному времени дом не будет продан? Можно ли будет без конца выставлять его на рынок? Сдать ли его в аренду, разобрать его, превратить это место в стоянку для автомобилей, позволить кому-то жить в нем без арендной платы при условии, что тот покрасит его, или сделать что-то другое? Какой из этих вариантов самый подходящий, все ли обдумано? И как эти варианты выглядят по сравнению с наилучшим предложением о покупке дома? Может случиться так, что одна из этих альтернатив окажется более привлекательной, нежели продажа дома за 80 тыс. долл. С другой стороны, продать дом за 62 тыс., может быть, лучше, чем быть связанным с ним навечно. Наименее вероятно, что любой, произвольно выбранный предел отразит истинные интересы семьи.

Повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с теми результатами, которые можно получить без переговоров. Каковы эти результаты? И какова альтернатива? Какова НАОС - наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению? Другими словами, какова та мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение? А именно единственная мера, способная защитить от принятия слишком невыгодных условий и предотвратить отказ от условий, которые отвечают вашим интересам.

НАОС не только является наилучшей мерой, но к тому же несет в себе такое преимущество, как гибкость, а это крайне необходимо для того, чтобы творчески подойти к обдумыванию решения. Вместо попыток выработать какое-то решение, которое не отвечает требованиям установленного вами предела, можно сравнить сделанное вам предложение со своей НАОС, чтобы понять, насколько оно отвечает вашим интересам.

Опасность необдуманной НАОС. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в случае провала переговоров, значит, вы их ведете с закрытыми глазами. Можно быть настроенным слишком оптимистично и предполагать, что в запасе много иных вариантов для выбора: другие дома на продажу, другие покупатели вашей подержанной машины, другие водопроводчики, другие места работы, другие оптовые торговцы и т.д. Даже если уже установлена альтернатива, события могут показать, что последствия отказа заключить соглашение вы представляли себе в розовом свете. Вполне вероятно, что вы не сможете в должной мере оценить все тяготы, связанные с судебной тяжбой, спорным разводом, забастовкой, гонкой вооружений или войной.

Одна из распространенных психологических ошибок заключается в том, что человек видит свои альтернативы в совокупности. Вы можете говорить себе, что, если не достигнете соглашения по поводу оплаты за эту работу, всегда можно будет поехать в Калифорнию или на Юг, вернуться в школу, начать писать, работать на ферме, жить в Париже или предпринять еще что-нибудь. Мысленно вы, вероятно, оцените совокупность этих возможностей как перспективу более приятную, нежели выполнение какой-то определенной работы за определенную зарплату. Трудность, однако, состоит в том, что вы не можете получить сразу всю совокупность этих вариантов: если не удастся заключить соглашение, придется выбирать какой-то один из них.

Однако в большинстве случаев самая большая опасность заключается в том, что вы слишком склонны к принятию договоренности. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров.

Несмотря на то что вы знаете ценность вашей НАОС, это не исключает возможных колебаний относительно применения альтернатив. Вы надеетесь, что этот или другой покупатель сделает вам привлекательное предложение. При этом совсем не обязательно давать на переговорах ответ на вопрос, что вы будете делать, если не будет никакого соглашения. Конечно, вы можете сказать себе и так: "Сначала начну переговоры, потом посмотрю, что будет. Если дело не пойдет, я придумаю, что делать". И тем не менее иметь хотя бы приблизительный ответ на этот вопрос абсолютно необходимо, если вы собираетесь умно вести переговоры. Нужно или не нужно соглашаться - это полностью зависит от привлекательности для вас вашей наилучшей альтернативы.

Образуйте проверочную цепочку. Хотя ваша НАОС является верным измерением для оценки любого предложенного соглашения, может возникнуть желание провести еще одну проверку. Для того чтобы иметь возможность раннего предупреждения, что содержание предполагаемого соглашения рискует стать для вас непривлекательным, полезно определить еще одно соглашение, которое было бы далеко от совершенного, но лучше, чем ваша НАОС. Прежде чем согласиться на менее выгодное по сравнению с вашими проверочными соглашение, сделайте перерыв и пересмотрите ситуацию. Так же как и предел, проверочная цепочка может ограничить полномочия агента. "Не продавайте меньше чем за 79 тысяч долларов - цена, которую я уплатил, плюс проценты, до тех пор пока не переговорите со мной".

Проверочная цепочка должна дать возможность оставить что-то в резерве. В этом случае после того, как вы определили свой критерий в соответствии с проверочной цепочкой и решили обратиться к посреднику, у вас останется вариант для обсуждения с ним. Иными словами, у вас еще останется какое-то пространство для маневра.

Извлеките как можно больше пользы из ваших активов. Одно дело - защищать себя от плохого соглашения, и совсем другое - использовать большинство ваших активов, чтобы достичь хорошего соглашения. Как это сделать? Ответ опять-таки заключается в вашей НАОС.

Чем лучше ваша НАОС, тем больше ваши возможности. Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья и военная мощь. В действительности сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Рассмотрим пример с богатым туристом, который хочет приобрести небольшой медный чайник по скромной цене у продавца на железнодорожной станции в Бомбее. Продавец может быть беден, но он, должно быть, знает рынок. Если он не продаст чайник этому туристу, то может продать его другому. Исходя из своего опыта, он имеет возможность оценить, когда и за сколько можно продать чайник еще кому-нибудь. Турист может быть богат и "могущественен", но в этих переговорах он окажется слабым, если хотя бы приблизительно не знает, сколько будет стоить и насколько трудно будет найти где-нибудь подобный чайник. Турист почти наверняка упустит шанс купить такой же чайник или же заплатит слишком высокую цену. Благосостояние туриста никоим образом не усиливает его возможности на переговорах. Очевидно, что оно скорее уменьшает его шансы купить чайник за низкую цену. Для того чтобы обратить свое богатство в преимущество на переговорах, турист должен узнать цену, за которую сможет купить такой же или лучший чайник у кого-нибудь другого.

Подумайте на минутку о том, как вы будете себя чувствовать, если вам предстоит договариваться о работе, не имея других предложений - только какие-то неопределенные наметки. Подумайте, как пойдет разговор о зарплате. А теперь сравните эту ситуацию и свои ощущения с другой, когда у вас есть еще два предложения о предоставлении работы. Как в таком случае пойдут переговоры о зарплате? Разница и составляет силу.

Что справедливо для переговоров между отдельными людьми, то справедливо и для переговоров между организациями. Например, сильная позиция в переговорах крупной отрасли промышленности и маленького городка, пытающегося повысить налоги на фабрику, определяется не бюджетами или политическими платформами, а лучшей альтернативой каждой из сторон. Был случай, когда небольшой городок достиг на переговорах с компанией, имеющей фабрику как раз

за пределами города, договоренности о том, что "добровольный" налог в триста тысяч в год возрастет до двух миллионов трехсот тысяч долларов в год. Каким образом?

Город точно знал, как он поступит, если соглашение не будет достигнуто: он расширит границы города так, чтобы фабрика вошла в них, и тогда налог фабрики достигнет обычного в таких случаях уровня - примерно два миллиона пятьсот тысяч в год. Корпорация была намерена содержать фабрику; она не разработала никакой альтернативы достижению соглашения. На первый взгляд фабрика занимала довольно сильную позицию. Она давала большинство рабочих мест городу, который испытывал экономические трудности: закрытие или перевод фабрики в другое место означал бы для города катастрофу. К тому же налоги, взимаемые с фабрики, обеспечивали жалованье тем самым городским лидерам, которые требовали еще больше. Тем не менее все это не спасло корпорацию, ибо она не смогла разработать НАОС, учитывающую все особенности ситуации. В свою очередь, обладая привлекательной НАОС, маленький городок сумел лучше воздействовать на результат переговоров, чем одна из крупнейших корпораций мира.

Разрабатывайте свою НАОС

Усиленная разработка вариантов, предусматривающих, как вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит ваши возможности. Хорошие альтернативы не ждут вас, вы должны сами их разрабатывать. Создание возможных НАОС требует трех четких операций: 1) обдумайте план действий, которые вы сможете предпринять, если соглашение не будет оформлено; 2) усовершенствуйте несколько из многообещающих идей и разработайте их практическое воплощение; 3) выберите пробный вариант, который кажется вам наилучшим.

Первая операция - изобретение. Если к концу месяца компания "X" не предложит вам подходящую работу, что вы можете предпринять? Уйти на работу в компанию "Y"? Подыскать место в другом городе? Начать свое дело? Что еще? Для профсоюза альтернативы переговорному соглашению будут предположительно состоять в призыве к забастовке, работе без договора, 60-дневному уведомлению о забастовке, обращению к посреднику и призыве к членам профсоюза "работать, чтобы управлять".

На второй стадии вы должны усовершенствовать лучшие из ваших идей и превратить самые многообещающие в реальные подходы. Если вы подумываете о работе в Чикаго, постарайтесь, чтобы ваша идея превратилась по крайней мере в одно практическое предложение. Имея одно предложение работать в Чикаго (или даже обнаружив, что вы его не можете получить), вы будете лучше подготовлены для оценки достоинств предложения в Нью-Йорке. В то время пока профсоюз все еще ведет переговоры, он должен перерасти намерение обратиться к посреднику и провести забастовку в некий проект определенных практических решений, которые можно было бы сразу же осуществить. Союз может, скажем, провести голосование, уполномочивающее забастовку, если урегулирование не будет обеспечено к концу договора.

И последний шаг на пути разработки НАОС - это выбор наилучшего из подходов. Если вы не достигнете договоренности во время переговоров, какой из ваших реальных вариантов вы планируете осуществить?

Преодолев и эту стадию, вы получаете свою НАОС. Сравните с ней каждое полученное предложение. Чем совершеннее ваша НАОС, тем больше у вас возможность улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем с большей силой вы будете отстаивать свои интересы и основы, на которых, по вашему мнению, должно быть построено соглашение.

Желательность открытия вашей НАОС другой стороне зависит от вашей оценки хода рассуждений другой стороны. Если ваша НАОС чрезвычайно привлекательна, допустим, в соседней комнате находится другой покупатель, в ваших интересах поставить в известность другую сторону. Если они считают, что у вас нет хорошей альтернативы, а на самом деле такая есть, тогда наверняка стоит сообщить о ней. Однако, если ваша лучшая альтернатива

переговорному соглашению для вас хуже, чем они думают, раскрыть ее - значит скорее ослабить, а не укрепить свою позицию.

Рассмотрите НАОС другой стороны

Вы должны также подумать о НАОС переговорному соглашению, которые могут быть у другой стороны. Она может быть необоснованно оптимистична относительно того, что можно предпринять, если соглашение не будет достигнуто. Возможно, другая сторона имеет смутное понятие о своих возможных вариантах и находится под влиянием их всех в совокупности.

Чем больше вы узнаете об этих вариантах, тем лучше вы подготовлены к переговорам. Будучи в курсе дела, вы можете реалистически оценить, чего ожидать от переговоров. Если вам кажется, что другая сторона переоценивает свою НАОС, надо будет рассеять их иллюзии.

НАОС другой стороны может быть для нее лучше, чем любое справедливое решение, которое вы можете предложить. Предположим, вы представляете интересы группы жителей, обеспокоенных возможностью появления вредных газов от строящегося завода. НАОС компании состоит в том, чтобы проигнорировать ваши протесты или позволить вам безрезультатно протестовать, пока строится завод. Для того чтобы заставить компанию отнестись серьезно к вашим опасениям, можно подать в суд с требованием пересмотра разрешения на строительство. Другими словами, если НАОС компании настолько хороша, что она не испытывает никакой потребности вести переговоры, подумайте, что можно сделать, чтобы изменить ее позицию.

Если у обеих сторон выгодные НАОС, самым лучшим результатом переговоров - для обеих сторон - может быть отказ от заключения договоренности. В таких случаях успешные переговоры - это такие переговоры, во время которых вы и они на дружественной и эффективной основе обнаруживаете, что лучший способ обеспечить свои интересы состоит в том, чтобы обратиться куда-нибудь еще и не пытаться дальше стремиться к соглашению на данных переговорах.

Когда другая сторона занимает сильные позиции

Если у другой стороны есть пушки, вы, конечно, не хотите превратить переговоры в орудийное сражение. Чем сильнее они выглядят в плане физическом или экономическом, тем большие преимущества вы получите, если будете вести речь о сути проблемы. Особенность ситуации, когда у них есть мускулы, а у вас лишь принцип, такова: чем большее значение в переговорах вам удастся установить для принципа, тем в лучшем положении вы будете.

Обладание хорошей НАОС может помочь вам в переговорах об особенностях проблемы. Развивая и совершенствуя свою НАОС, вы тем самым превратите свои ресурсы на переговорах в эффективные возможности. Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для получения наилучшего для вас решения независимо от согласия другой стороны. Чем легче вы относитесь к возможной перспективе уйти с переговоров, тем больше ваша способность повлиять на их результат.

Таким образом, разработка вашей НАОС не только дает вам возможность определить минимально приемлемое для вас соглашение, она, возможно, повысит этот минимум. Разработка своей НАОС может быть самым эффективным курсом действий, которые вы можете предпринять, имея дело с более сильным соперником.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ НЕ ХОТЯТ УЧАСТВОВАТЬ В ИГРЕ?
(примените "переговорную джиу-джитсу")

Обсуждение интересов, подходов и критериев может быть умной, эффективной и приятной игрой. Но что делать, если другая сторона не захочет в ней участвовать? Пока вы пытаетесь обсуждать интересы, они могут заявить о своей позиции в недвусмысленных терминах. Вы можете быть заняты разработкой соглашений, чтобы достичь максимальной выгоды для обеих сторон, - они будут нападать на ваши предложения, обеспокоенные только максимумом собственной выгоды. Вы сами можете нападать на проблему сообразно с ее особенностями - они будут атаковать вас. Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела. Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете

обсуждать исключительно качества проблемы, вместо того чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод, послуживший предметом обсуждения в данной книге, заразителен: он открывает перспективу на успех для тех, кто готов говорить об интересах, вариантах и критериях. Он позволяет вам поменять игру, начав новую.

Если это не удается и они продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать они? Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют их внимание на качество проблемы. Эту стратегию мы называем "переговорной джиу-джитсу".

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать третья сторона? Если ни принципиальные переговоры, ни "переговорная джиу-джитсу" не могут вовлечь другую сторону в игру, обдумайте возможность включения в процесс третьей стороны, подготовленной к обсуждению интересов, подходов и критериев. Возможно, самым эффективным орудием, которым может воспользоваться третья сторона в такой попытке, станет посредническая процедура одного текста.

Первый подход - принципиальные переговоры - мы уже обсудили. "Переговорная джиу-джитсу" и процедура одного текста объясняются в этой главе. Она заканчивается диалогом, основанным на реальных переговорах между хозяином и жильцом, который в деталях иллюстрирует, как вы можете убедить нерасположенную к этому сторону принять участие в игре, используя комбинацию из принципиальных переговоров и "переговорной джиу-джитсу".

"Переговорная джиу-джитсу"

Если другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее и отвергнуть. Если они критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Короче говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга. Отвергая позицию ваших оппонентов, вы "свяжете" их этой позицией. Упорная защита своего предложения свяжет вас. А собственная защита неизбежно приведет переговоры к персональному столкновению. Вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны, и потратите много времени и энергии на бесплодные попытки надавить друг на друга или выйти из этого круга.

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Как вы можете предотвратить возникновение цикла действие-противодействие? Не нажимайте в ответ. Когда они определяют свои позиции, не отвергайте их подходы. Когда атакуют ваши идеи, не защищайте их. Когда вас атакуют, не контратакуйте. Разорвать порочный круг можно только отказом реагировать. Вместо того чтобы оказывать обратное давление, уклонитесь от удара и направьте его на проблему. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника; вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу. Вместо того чтобы отражать натиск, направьте свои усилия на изучение интересов, изобретение вариантов для взаимной выгоды и поиск независимых критериев.

Как "переговорная джиу-джитсу" работает на практике? Как увернуться от "атаки" и направить ее на проблему?

Как правило, такая "атака" будет состоять из трех маневров: усиленного утверждения своей позиции, дискредитации ваших идей и нападения на вас. Давайте посмотрим, как принципиальный переговорщик может справиться с каждым из этих маневров.

Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

Скажем, вы представляете ассоциацию учителей, проводящих забастовку в целях повышения зарплаты и учета трудового стажа в качестве единственного критерия для увольнения. Совет попечителей предложил тысячедолларовую надбавку, которая производится по его решению, плюс сохранение за собой права решать, кто будет уволен. Покопайтесь в этой позиции для выявления подспудных интересов. "Что именно в бюджете может возместить повышение зарплаты в штатном расписании больше, чем на тысячу долларов? Чем вызвано желание сохранить полный контроль над увольнениями?"

Предположите, что каждая из занимаемых вашими оппонентами позиций является искренней попыткой обратиться к основным нуждам каждой из сторон; спросите их, как можно решить данную проблему. Отнеситесь к их позиции как к определенному подходу и объективно рассмотрите, насколько он отвечает интересам сторон и как может быть улучшен в пользу этих интересов. "Как сможет надбавка в тысячу долларов по решению совета конкурировать с зарплатой в других школах нашей местности и таким образом обеспечить наших учеников высококвалифицированными учителями?" "Как вы можете убедить учителей, что ваши суждения относительно увольнений будут справедливы? Мы верим, что вы лично будете справедливы, но что будет, если вы уйдете из совета? Как мы можем поставить нашу дальнейшую жизнь и благосостояние семей в зависимость от потенциального произвольного решения?"

Выясните и обсудите принципы, лежащие в основании позиции другой стороны. "Чем вы обосновываете справедливость тысячедолларовой надбавки? Основана ли она на примере других школ или на сумме, которую получают учителя со сравнимой квалификацией?" "Считаете ли вы, что самые неопытные учителя города должны увольняться первыми или, наоборот, самые опытные, которые, конечно, имеют и большую зарплату?"

Для того чтобы направить внимание партнеров по переговорам на совершенствование предложенных вариантов, попробуйте обсудить с ними гипотетически, что произойдет, если одна из их позиций будет принята. В 1970 г. американский адвокат получил возможность проинтервьюировать президента Египта Насера на предмет арабо-израильского конфликта. Он спросил Насера: "Что вы хотите, чтобы Голда Мейр сделала?"

Насер ответил: "Ушла!"

"Ушла?" - спросил адвокат.

"Ушла с каждого дюйма арабской территории".

"Без всякой сделки? И ничего от вас?" - спросил американец недоверчиво.

"Ничего. Это наша территория. Она должна пообещать уйти", - ответил Насер.

Тогда американец спросил: "А что случится с Голдой Мейр, если завтра утром она появится на израильском радио и телевидении и скажет: "От имени израильского народа я настоящим обещаю уйти с каждого дюйма территории, оккупированной в 67-м: с Синая, Газы, Западного берега, Иерусалима, Голанских высот. И я хочу, чтобы вы знали, я не получила никаких обязательств ни от кого из арабов"."

Насер рассмеялся: "О, у нее действительно будут дома неприятности!"

Понимание того, какой нереалистический вариант Египет предлагает Израилю, возможно, способствовало тому, что позже в тот день Насер заявил о стремлении прекратить огонь в войне на истощение.

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы

Много времени на переговорах тратится на критику. Вместо того чтобы отбиваться от критики, поощряйте ее. Вместо того чтобы просить принять или отвергнуть идею, спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. "Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание наше предложение о зарплате?" Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, поставив себя на их место. Переработайте свои идеи в свете того, что вы узнали, и таким образам превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса. "Как я вас понимаю, вы хотите сказать, что не можете позволить себе дать надбавку 750 учителям в сумме больше тысячи долларов по решению совета. Что, если мы согласимся на это с условием,

что вы возьмете на работу меньше чем 750 учителей, а полученные деньги будут распределены в качестве месячной премии работающим учителям?"

Другой способ направить критику в конструктивное русло состоит в том, чтобы поменять ситуацию и обратиться за советом к своим оппонентам. Спросите, что они сделали бы на вашем месте. "Если бы на кон была поставлена ваша работа, что бы вы сделали? Члены нашей ассоциации так не уверены насчет своей работы и так расстроены усушкой долларов, что поговаривают о приглашении боевого профсоюза представлять их интересы. Если бы вы возглавляли нашу ассоциацию, как бы вы поступили?" Таким образом они с вашей помощью окажутся перед вашей частью проблемы. И при этом, возможно, смогут принять какое-то решение, которое снимет ваши заботы. "Часть проблемы, похоже состоит в том, что учителя чувствуют, что их никто не слушает. Может быть, помогут регулярные сессии, на которых учителя могли бы встречаться со школьным советом?"

Превратите нападение на вас в атаку на проблему

Когда другая сторона нападает на вас лично, что часто случается, сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ. Вместо этого переждите и дайте им возможность "выпустить пар". Выслушайте их и покажите, что понимаете, о чем идет речь, и когда они закончат, обратите нападение на вас в атаку на проблему. "Когда вы говорите, что забастовка указывает на то, что мы не заботимся о детях, я понимаю вашу заботу об образовании детей. Я хочу, чтобы вы знали, что мы разделяем ваше беспокойство: они наши дети и наши ученики. Мы хотим, чтобы забастовка закончилась и мы могли бы вновь обучать их. Что мы оба можем сделать, чтобы достичь договоренности как можно быстрее?"

Задавайте вопросы и делайте паузу

Те, кто вовлечен в "переговорную джиу-джитсу", используют два основных "приема". Первый состоит в том, чтобы использовать вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять эти аргументы. Вопросы формулируют вызовы и могут стимулировать другую сторону обратиться непосредственно к проблеме. Они не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают. "Как вы думаете, что будет лучше: чтобы учителя сотрудничали с нами в процессе, в котором они ощущали бы свое участие, или чтобы они активно сопротивлялись ходу дел, считая, что им что-то навязывают и не принимают их заботы во внимание?"

Молчание - ваше лучшее оружие. Примените его. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Например, если представитель учителей спрашивает: "Почему учителям не дают слово по вопросу об увольнениях?" - председатель школьного совета может почувствовать себя в растерянности: "Увольнение - это чисто административное дело... Ну, конечно, у учителей есть свой интерес в политике увольнений, но они действительно не лучшим образом подготовлены, чтобы определить, кто хороший учитель... гм, что я имею в виду..."

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопросы, делайте паузу. Не снимайте их с "крючка", приступив сразу же к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали.

Обдумайте процедуру одного текста

Если ваши собственные усилия перевести игру из позиционного торга в принципиальные переговоры потерпели неудачу, вы, вероятно, обратитесь к помощи третьей стороны. Проблема, перед которой вы оказались, может быть проиллюстрирована простым примером переговоров между мужем и женой, планировавших построить новый дом.

Жена воображает двухэтажный дом с камином и окном-"фонарем". Муж мечтает о современном доме в стиле ранчо с небольшим кабинетом для себя и гаражом с подсобным помещением. В процессе переговоров они задают друг другу множество вопросов типа: "Как ты представляешь себе гостиную? Ты действительно настаиваешь, чтобы было так, как ты хочешь?" В результате обсуждения вырисовываются два жестких различающихся плана. Они просят архитектора подготовить первые наметки, а затем и более детальные планы, которые еще больше укрепляют их отдельные позиции. В ответ на требование жены проявить немного гибкости муж соглашается уменьшить длину гаража на один фут. В ответ на его настойчивый призыв пойти на уступки жена отказывается от задней веранды, которую она всегда хотела, но которой даже не было на ее плане. Каждый из них доказывает преимущества своего плана в отличие от плана другого. В процессе обсуждения задеваются чувства и общение становится трудным. Ни одна из сторон не хочет пойти на уступки, ибо это, вероятнее всего, повлечет за собой новые просьбы о дальнейших уступках.

Это классический пример позиционного торга. Если вы сами не можете перейти к поискам решения, исходя из существа проблемы, возможно, это сделает третья сторона? Легче, нежели кому-то, прямо вовлеченному в дело, это удастся посреднику, который может отделить людей от проблемы и направить дискуссию по пути выявления интересов и вариантов. В дальнейшем посредник может предложить какую-то непредвзятую основу для устранения разногласий. Третья сторона может также отделить процесс изобретения вариантов от процесса принятия решений, уменьшить число решений, необходимых для достижения соглашения, и помочь сторонам понять, что именно они получат после того, как решат проблему. Процесс, предназначенный для того, чтобы третья сторона смогла все это осуществить, называется процедурой одного текста.

В переговорах между мужем и женой на помощь приглашается независимый архитектор, ему показывают последние планы, отражающие позиции супругов. Не каждая третья сторона может повести себя разумно. Один архитектор может, например, попросить стороны прояснить свои позиции, оказывать на них давление, чтобы они пошли на серию уступок, и тем самым способствовать тому, что эмоционально они почувствуют еще большую привязанность к своим конкретным вариантам решения вопроса. Однако архитектор, использующий процедуру одного текста, будет вести себя по-другому. Вместо того чтобы расспрашивать клиентов о позициях, он прежде разберется в их интересах. Он выяснит, не каких размеров "фонарь" хочет жена, а почему она его хочет: "Это окно для утреннего или вечернего солнца? Вы хотите смотреть из него или в него заглядывать?" Он спросит мужа: "Для чего вам гараж? Что вам нужно там хранить? А что вы хотите делать в своем кабинете - читать, смотреть телевизор, развлекать друзей? Когда вы собираетесь его использовать - в течение дня, в выходные дни, по вечерам?" И так далее.

Архитектор дает понять, что он не просит супругов отступиться от своих позиций. Скорее он ищет возможность выработать для них рекомендации, но даже и это не совсем так. На этой стадии он просто пытается узнать все, что можно, об их нуждах и интересах.

Впоследствии архитектор составляет список интересов и нужд обоих супругов (утреннее солнце, открытый камин, удобное место для чтения, место для мастерской, помещение для снегоочистителя и средних размеров машины и т.д.). Он просит каждого из супругов сделать критические замечания и внести предложения. Трудно идти на уступки, критиковать легко.

Спустя несколько дней архитектор возвращается с приблизительным поэтажным планом: "Лично я недоволен им, однако перед тем, как работать над ним дальше, я хотел бы выслушать ваши замечания". Муж может сказать: "Что здесь неправильно? Ну прежде всего ванная находится слишком далеко от спальни. Не вижу достаточно места для моих книг. А где будут спать остающиеся на ночь гости?" Жена вносит свои предложения относительно предварительного проекта.

Через короткое время архитектор снова приходит со вторым проектом и опять просит сделать критические замечания: "Я тут постарался справиться с проблемами ванной комнаты и книг. У меня есть также идея использовать ваш кабинет как дополнительную спальню. Что вы думаете по этому вопросу?" По мере того как план принимает ясные очертания, каждый из супругов будет обсуждать самые важные для него или для нее вопросы, а не отвлекаться на

пустяки. Не идя на уступки, жена хочет быть уверенной, что архитектор полностью понимает ее основные запросы. Ни один из проектов ни к чему не обязывает участников обсуждения, даже архитектора. Поиск увязки интересов в пределах финансовых возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает от боязни слишком поспешно взять на себя какое-то обязательство. Муж и жена не испытывают необходимости отказаться от своих позиций, они теперь сидят бок о бок, по крайней мере фигурально, и вместе критикуют вырисовывающийся план, помогая архитектору подготовить рекомендации, которые он позже им представит.

И так дело идет дальше: появляется третий план, четвертый, пятый. Наконец, в момент, когда архитектор почувствует, что больше не сможет улучшить проект, он может сказать: "Вот - лучшее, что я могу сделать. Я попытался, насколько мог, совместить ваши различные интересы. Многие из проблем я разрешил, используя стандартные архитектурные и инженерные решения, а также профессиональные оценки, которые сюда подходили. Вот что получилось. Я советую вам принять этот план".

Каждый из супругов должен теперь принять одно решение: да или нет. Принимая решение, они теперь точно знают, что получат в итоге. И положительный ответ одного теперь может быть поставлен в зависимость от "да" другого. Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, но и в значительной мере упрощает процесс изобретения вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

Кто может сыграть роль архитектора на других переговорах? Вы можете в качестве посредника пригласить третью сторону. А в переговорах, в которых участвует более двух сторон, третьей стороной может, естественно, стать участник, чьи интересы в этом деле больше заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях.

Во многих переговорах этим посредником можете стать вы. Предположим, вы сбываете продукцию завода и договариваетесь о большом заказе с покупателем, который представляет фирму по производству пластиковых бутылок. Покупатель хочет, чтобы для него сделали специальный сорт пластика, а завод, который вы представляете, испытывает сомнения относительно целесообразности переоборудования, необходимого для выполнения данного заказа. Ваша задача состоит в том, чтобы заключить само соглашение между покупателем и производителем, а не заботиться о конкретных его условиях. Или, скажем, вы можете быть юрисконсультом у сенатора, который больше озабочен тем, чтобы прошел определенный законодательный акт об ассигнованиях, а не тем, будет выделено десять миллионов долларов или одиннадцать. Или, например, вы менеджер, пытающийся решить проблему, относительно которой двое ваших подчиненных предпочитают различный курс действий; вы больше озабочены тем, чтобы принять решение, с которым примирятся оба, а не выбором одной из альтернатив. В каждой из этих ситуаций, хотя вы и являетесь активным их участником, в ваших интересах выступить в качестве посредника и применить процедуру одного текста. Будьте посредником в вашем собственном диспуте.

Возможно, самая показательная процедура одного текста была проведена Соединенными Штатами в Кэмп-Дэвиде в сентябре 1978 г., когда они выступили посредником между Египтом и Израилем. Соединенные Штаты выслушали обе стороны, подготовили проект, с которым никто не согласился, попросили стороны сделать практические замечания, усовершенствовали проект несколько раз, пока не почувствовали, что не могут сделать его лучше. Спустя тринадцать дней и после рассмотрения примерно двадцати трех проектов Соединенные Штаты подготовили текст, который и решили рекомендовать сторонам. Когда президент Картер представил документ, Израиль и Египет приняли его. В качестве технического приема, позволившего ограничить число решений, уменьшить неопределенность каждого из решений и предотвратить жесткую привязанность сторон к своим позициям, этот прием сработал очень хорошо.

Процедура одного текста очень помогает двухсторонним переговорам с посредником. Она почти всегда крайне важна для многосторонних переговоров. Сто пятьдесят держав, например, не могут конструктивно обсуждать сто пятьдесят различных предложений. Не могут они и идти на уступки независимо от взаимных уступок всех остальных. Им нужен какой-то метод, чтобы упростить процесс принятия решений. Процедура одного текста служит этой цели.

Для того чтобы начать использовать процедуру одного текста, не нужно чьего-то согласия. Просто подготовьте проект и отдайте его на суд критики. И опять же вы можете поменять игру, просто начав новую. Даже если другая сторона не хочет разговаривать с вами непосредственно (или наоборот), представить проект может третья сторона.

Вовлечение в игру. Дело Джоунз и Фрэнка Тэрнбулла

Следующий, взятый из жизни пример переговоров между хозяином и жильцом может помочь ощутить, как необходимо вести себя с оппонентом, который не хочет входить в принципиальные переговоры. Пример иллюстрирует, что значит изменить игру, начав новую.

Коротко о деле. Фрэнк Тэрнбулл снял в марте у г-жи Джоунз квартиру на двоих за триста долларов в месяц. В июле, когда он со своим товарищем по квартире решил выехать, Тэрнбулл узнал, что квартира находится под арендным контролем. Максимальная законная цена составляла 233 долл. в месяц - на 67 долл. меньше, чем платил он.

Расстроенный тем, что переплатил, Тэрнбулл позвонил г-ж Джоунз, владелице фирмы Джоунз "Риэлти", чтобы обсудить проблему. Сначала г-жа Джоунз была невосприимчива к его доводам и враждебна. Она утверждала, что права, и обвиняла Тэрнбулла в неблагодарности и шантаже. Тем не менее после нескольких длительных обсуждений г-жа Джоунз согласилась возместить расходы Тэрнбуллу и его товарищу. Под конец она начала оправдываться и перешла на более любезный тон.

Все это время Тэрнбулл использовал метод принципиальных переговоров. Ниже следуют избранные примеры обмена репликами в ходе этих переговоров. Каждый пример предваряется отправной фразой, которую принципиальный переговорщик может использовать в любой сходной ситуации. За каждым примером следуют анализ сложившейся ситуации и ее влияние на ход переговоров.

"Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав"

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, я узнал - пожалуйста, поправьте меня, если я не прав, - что ваша квартира находится под арендным контролем. Нам сказали, что законная максимальная цена составляет 233 доллара в месяц. Нас неправильно информировали?

Анализ. Сущность принципиальных переговоров заключается в том, чтобы оставаться открытым для убеждения объективными фактами и принципами. Проявив осторожное отношение к объективным фактам и попросив г-жу Джоунз исправить возможную ошибку, Тэрнбулл установил диалог, основанный на рассуждении. Он предлагает своему оппоненту участвовать в этом диалоге, соглашаясь с представленными фактами или опровергая их. Эта игра превращает участников переговоров в двух коллег, пытающихся установить факты. Конфронтация приглушена. Если бы Тэрнбулл начал с утверждений, г-жа Джоунз почувствовала бы угрозу и начала обороняться. Она могла бы отрицать факты. Переговоры не пошли бы конструктивно.

В то же время если бы Тэрнбулл действительно ошибался, то просьба поправить его помогла бы ему легче принять свою ошибку. Заявить г-же Джоунз, что таковы факты только для того, чтобы оказаться неправым, заставило бы его "потерять лицо". И что еще хуже, она могла бы потом поставить под сомнение все, о чем бы он ни говорил, а это, конечно, затруднило бы переговоры.

Быть открытым для поправок и переубеждения - одна из основ стратегии принципиальных переговоров. Убедить другую сторону быть открытой для принципов и объективных фактов можно лишь тогда, когда вы сами открыты для фактов, которые выдвигают ваши оппоненты.

"Мы ценим то, что вы для нас сделали"

Тэрнбулл: Поль и я понимаем, что вы сделали нам личное одолжение, сдав эту квартиру. Вы были очень добры, потратив ваше время и усилия, и мы ценим это.

Анализ. Оказание личной поддержки человеку, представляющему другую сторону, является решающим фактором при отделении от проблемы - отделении отношений от сути дела. Выразив свою высокую оценку добрым делам г-жи Джоунз, Тэрнбулл в действительности сказал следующее: "Мы ничего не имеем против вас лично. Мы думаем, что вы щедрый человек". Он

становится на ее сторону. Он устраняет любую угрозу, которую г-жа Джоунз может почувствовать в отношении созданного ею образа.

Более того, похвала и поддержка подразумевают, что человек будет пытаться заслужить их и далее. После того как ее похвалили, г-жа Джоунз сделала некое эмоциональное "вложение" в одобрение ее Тэрнбуллом. У нее теперь есть, что терять, и, как результат, она станет вести себя более примирительно.

"Нас интересует справедливость"

Тэрнбулл: Мы хотим быть уверены, что не уплатили больше, чем должны. Если нас переубедят, что за время, проведенное в квартире, уплачена справедливая цена, мы признаем это честным и выедем из квартиры.

Анализ. Тэрнбулл основывает свою точку зрения на принципе и объявляет о своем намерении придерживаться ее; переубедить его можно также только на основе принципа. В то же время он дает понять г-же Джоунз, что его можно переубедить при условии соблюдения этого же принципа. У нее, таким образом, небольшой выбор и отсутствие доводов в свою пользу.

Тэрнбулл не просто придерживается своей точки зрения на основании каких-то возможностей. Он обдумывает не только свою цель, но и средства ее достижения. Его цель, утверждает он, состоит в соблюдении справедливого баланса между арендной платой и временем проживания. Если его убедят, что он уплатил за квартиру за время проживания сколько положено, Тэрнбулл готов выехать. Если же переплатил, будет справедливо, если он останется в квартире до тех пор, пока восстановится баланс между выплаченными деньгами и временем проживания.

"Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы"

Г-жа Джоунз: Забавно, что вы упомянули о справедливости, ибо в действительности из ваших слов следует, что вы и Поль собираетесь воспользоваться тем, что все еще находитесь в квартире и хотите вытянуть у меня деньги. Вот что реально злит меня. Будь у меня такая возможность, вы и Поль сегодня же покинули бы квартиру.

Тэрнбулл (едва удерживаясь от гнева): Я должно быть неясно выразился. Конечно, было бы хорошо, если бы Поль и я получили какие-то деньги. Конечно, мы могли бы попытаться остаться в квартире, пока вы нас не выселите по суду. Но дело не в этом, г-жа Джоунз. Справедливое отношение для нас важнее, чем возможность заработать то там, то здесь несколько долларов. Никто не любит, когда его обманывают. А если делать ставку на силу и упорство, тогда нужно отправиться в суд, потратить много времени и денег и все окончится для вас и для нас головной болью. Кому это нужно?

Нет, г-жа Джоунз, мы хотим урегулировать эту проблему на основе справедливых критериев, а не на силе и эгоистических интересах.

Анализ. Г-жа Джоунз бросает вызов идее переговоров на базе принципов, рассматривая ее как шараду. Для нее важны желание, воля, возможность выставить Тэрнбулла и его товарища из квартиры сегодня.

Здесь Тэрнбулл почти теряет самообладание, а с ним и контроль над переговорами. Он начинает испытывать желание контратаковать: "Хотел бы посмотреть, как вы нас выставите. Мы пойдем в суд. Мы добьемся, что у вас заберут патент". Случись такое - переговоры прекратятся, и Тэрнбулл потеряет много времени, усилий и спокойствие. Однако Тэрнбулл сдерживает себя и вновь возвращает переговоры к принципам. Это хороший пример "переговорной джиу-джитсу". Тэрнбулл отражает атаку г-жи Джоунз, взяв на себя ответственность за ее ошибочное восприятие, и пытается убедить ее в своем искреннем интересе решить дело с помощью принципов. Он не скрывает своих целей или тех возможностей, которыми обладает, чтобы воздействовать на нее; наоборот, и то и другое он делает очевидным. Как только они восприняты, он может отделить их от сути проблемы и они перестанут сами быть проблемой.

Тэрнбулл также пытается придать вес данной игре на базе принципов, сообщая г-же Джоунз, что это его основной кодекс поведения. Он связывает этот кодекс не с какими-то высокими мотивами, которые всегда подозрительны, а просто с собственными интересами.

"Доверие - это другое дело"

Г-жа Джоунз: Вы мне не доверяете? После всего, что я для вас сделала?

Тэрнбулл: Г-жа Джоунз, мы ценим все, что вы для нас сделали. Но в данный момент дело не в доверии. Проблема в принципе: мы уплатили больше, чем были должны? Какое соображение, как вы думаете, мы должны принять во внимание при решении этого вопроса?

Анализ. Г-жа Джоунз пытается манипулировать и загнать Тэрнбулла в угол. Расчет прост: если он захочет настаивать на своей точке зрения, то будет выглядеть неблагодарным и ненадежным человеком, а если обязать его доверием, то, возможно, он и уступит. Тэрнбулл, однако, выскальзывает из угла, вновь выражая свою благодарность и подчеркивая, что вопрос доверия не имеет отношения к делу. Тэрнбулл сразу же показывает, как он ценит г-жу Джоунз, хотя и тверд в своих принципах. Более того, Тэрнбулл не просто отбрасывает в сторону вопрос о доверии, он активно возвращает обсуждение назад к принципам, спрашивая г-жу Джоунз, какие, по ее мнению, соображения здесь уместны.

Тэрнбулл твердо придерживается принципов, ни в чем не обвиняя г-жу Джоунз. Он ни разу не называет ее бесчестной. Он не спрашивает: "Вы хотите воспользоваться своим преимуществом?" - но задает более безличный вопрос: "Мы уплатили больше, чем были должны?" Даже если он не доверяет ей, сказать об этом было бы плохой стратегией. Она, вероятно, рассердилась бы и начала обороняться, вернулась бы к своей негибкой позиции или сразу прекратила бы переговоры.

Опорная фраза вроде "Это не вопрос доверия" помогает, когда необходимо повернуть в сторону какой-то хитрый умысел наподобие ссылки г-жи Джоунз на отсутствие доверия.

"Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

Тэрнбулл: Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов? Квартира действительно находится под арендным контролем? Действительно ли законная арендная плата составляет 233 доллара? Поль спрашивает меня, не становимся ли мы нарушителями закона? Кто-нибудь информировал Поля, когда он подписывал договор, о том, что квартира под арендным контролем и что законная максимальная цена на 67 долларов меньше, чем та, на которую он согласился?

Анализ. Утверждение фактов может выглядеть угрожающим. Во всех случаях, когда можете, задавайте вместо этого вопросы. Тэрнбулл мог бы объявить: "Законная цена 233 доллара. Вы нарушили закон. Что еще хуже, вы втянули нас в нарушение закона, не предупредив нас". Г-жа Джоунз, возможно, реагировала бы на эти утверждения активно, отклонив их как намерение свести счеты.

Подача информации в форме вопросов позволяет г-же Джоунз участвовать в диалоге: выслушать информацию, оценить ее и принять либо поправить ее. Тэрнбулл передает ей ту же самую информацию, но в менее угрожающей манере. Он смягчает угрозу и дальше, относя особенно заостренные вопросы на счет своего отсутствующего соседа.

На деле Тэрнбулл вынуждает г-жу Джоунз помочь ему в строительстве фундамента из согласованных фактов, на котором можно построить принципиальную договоренность.

"На каких принципах строятся ваши действия?"

Тэрнбулл: Мне не ясно, почему вы запросили 300 долларов в месяц. Из каких соображений вы исходили, запросив так много?

Анализ. Принципиальный переговорщик не принимает и не отвергает позиции другой стороны. Для того чтобы удержать диалог в рамках обсуждения существа проблемы, Тэрнбулл задает г-же Джоунз вопросы относительно мотивов ее позиции. Он не спрашивает, есть ли у нее вообще какие-то мотивы, соображения. Он предполагает, что это достойные мотивы. Это

льстящее предположение побуждает другую сторону искать мотивы даже там, где их нет, и таким образом переговоры продолжают вестись на базе принципов.

"Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите"

Тэрнбулл: Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите, г-жа Джоунз. Если я правильно понял, вы считаете плату, которую мы отдали за квартиру, справедливой, поскольку вы сделали большой ремонт и улучшили квартиру после оценки арендного контроля. Вы считаете недостойным для себя просить Правление арендного контроля увеличить цену за те несколько месяцев, на которые вы сдали нам квартиру.

Действительно, вы сдали ее только как одолжение Полю. А теперь озабочены тем, что мы можем бесчестно воспользоваться вашим положением и попытаться вытянуть из вас деньги в качестве цены за выезд. Я что-то упустил или что-то понял не так?

Анализ. Принципиальные переговоры требуют хорошего общения. Прежде чем ответить на аргументы г-жи Джоунз, Тэрнбулл доброжелательно пересказывает ей полученную информацию, чтобы удостовериться, что он действительно понял собеседника.

Как только г-жа Джоунз почувствует, что ее поняли, она может расслабиться и обсудить проблему конструктивно. Она не может пренебречь аргументами квартиранта на том основании, что он не принимает во внимание дополнительную информацию, известную ей одной. Она, вероятно, теперь будет слушать спокойно и станет более восприимчивой. В попытке суммировать мотивы ее точки зрения Тэрнбулл устанавливает совместную игру, в которой оба удостоверились, что он понимает факты.

"Позвольте поговорить с вами позже еще раз"

Тэрнбулл: Теперь, кажется, я понимаю вашу точку зрения; позвольте мне переговорить со своим товарищем и все ему объяснить. Могу я к вам обратиться завтра в удобное для вас время?

Анализ. Хороший переговорщик редко принимает важное решение на месте. Стремление выглядеть приличным и уступать имеет очень большой психологический эффект. Передышка во времени и расстояние помогают отделить людей от проблемы.

Хороший переговорщик садится за стол переговоров, имея в запасе надежный аргумент, чтобы покинуть их, когда захочет. Такой аргумент не должен означать пассивность или неспособность принять решение. В данном случае Тэрнбулл действует как человек, который точно знает, чего хочет, и потому условливается возобновить переговоры в определенное время. Он демонстрирует не только решительность, но и контроль над ходом переговоров.

Как только Тэрнбулл покинет стол переговоров, он может проверить отдельные детали информации и проконсультироваться со своими "избирателями" - с Полем. Он может обдумать свое решение и удостовериться, что не упустил возможности продолжить переговоры.

Долгое время, проведенное за столом переговоров, может изнуряюще подействовать на решимость придерживаться принципиальных переговоров. Вернувшись на переговоры с возобновленной решимостью, Тэрнбуллу легче будет продолжать свою линию: мягко относиться к людям и жестко к проблеме.

"Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений"

Тэрнбулл: Разрешите мне рассказать вам, где у меня возникли трудности в понимании ваших аргументов относительно дополнительных 67 долларов в месяц. Один из аргументов состоял в том, что вы сделали ремонт и кое-что поправили в квартире. Контролер сказал мне, что для повышения платы на 67 долларов в месяц необходимо произвести ремонт в квартире на 10 тысяч долларов. Сколько денег вы потратили на это?

Должен признать, что Полю и мне не кажется, что на это ушло 10 тысяч. Дырка в линолеуме, которую вы обещали заделать, так и осталась, то же самое и с дыркой в полу гостиной. Туалет постоянно ломался. Я назвал только некоторые из тех дефектов, которые мы обнаружили.

Анализ. На принципиальных переговорах, прежде чем выдвигать предложение, вы должны представить все свои доводы. Если же эти доводы провозглашаются потом, они выглядят не как объективные критерии, которым должно отвечать любое предложение, а как простые оправдания произвольной ситуации.

Тэрнбулл сразу выкладывает на стол свои аргументы с целью продемонстрировать открытость для переубеждения и понимание необходимости убедить г-жу Джоунз. Если бы он сначала выдвинул предложение, г-жа Джоунз, возможно, и не потрудилась бы прислушаться к его доводам, которые бы затем последовали. Ее мысли витали бы в поисках возражений и контрпредложений.

"Одно справедливое решение может заключаться в..."

Тэрнбулл: Учитывая все соображения, которые мы обсудили, одно справедливое решение может заключаться в том, чтобы Полю и мне была возмещена та сумма, которую мы уплатили сверх законного максимума. Вы не находите это справедливым?

Анализ. Тэрнбулл делает не свое предложение, а выдвигает справедливый вариант, который заслуживает совместного рассмотрения. Он не утверждает, что это единственное справедливое решение, а только одно справедливое решение. Он очень четок, при этом не закрепощает себя в своей позиции и выражает готовность выслушать возражения.

"Если мы договоримся... Если мы не договоримся..."

Тэрнбулл: Если бы вы и я могли сейчас договориться, Поль и я выехали бы немедленно. Если же мы не сможем достичь соглашения, инспектор из Правления арендного контроля посоветовал нам остаться в квартире и удерживать за собой аренду или подать на вас в суд с иском о возмещении денег, тройного ущерба, плюс судебные издержки. Поль и я крайне неохотно пошли бы и тем и другим путем. Мы уверены, что сможем урегулировать это дело по справедливости к вашему и нашему удовлетворению.

Анализ. Тэрнбулл пытается облегчить положительный ответ на его предложение для г-жи Джоунз. Поэтому он с самого начала дает понять г-же Джоунз, что для снятия проблемы требуется только ее согласие.

Самая непростая часть проблемы заключается в следующем: преподнести своему контрагенту альтернативу, если соглашение еще не достигнуто. Как удалось Тэрнбуллу справиться с этим - а он хочет, чтобы г-жа Джоунз приняла во внимание возможную альтернативу при своем решении, - без риска прервать переговоры? Он основывает альтернативу на объективном принципе, ссылаясь на представителя законной власти - на инспектора. Он устанавливает дистанцию между собой и предложением. Не утверждая также, что будет действовать определенным образом, он оставляет этот вариант как возможность и подчеркивает свои колебания в отношении крутых мер. И наконец, он заканчивает подтверждением своей уверенности в том, что взаимоудовлетворяющее соглашение будет достигнуто.

НАОС Тэрнбулла, т.е. его наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению, вероятно, состоит не в том, чтобы остаться в квартире или пойти в суд. Он и Поль уже сняли другую квартиру и предпочитают переехать туда. Судебный процесс будет для них труден, учитывая их занятость, и даже при полной уверенности в успехе они, возможно, не обратятся в суд, ибо получить долг вряд ли удастся. НАОС Тэрнбулла, скорее заключается в том, чтобы уехать из квартиры и перестать беспокоиться о переплаченных долларах. И поскольку его НАОС, вероятно, не так привлекательна, как думает г-жа Джоунз, Тэрнбулл не открывает ее.

"Мы будем рады уехать, когда вам удобно"

Г-жа Джоунз: Когда вы планируете уехать?

Тэрнбулл: Как только мы договоримся о соответствующей оплате, мы будем рады уехать, когда вам удобно. Когда вы предпочитаете, чтобы мы уехали?

Анализ. Чувствуя возможность взаимного согласия, Тэрнбулл подчеркивает свою готовность обсудить интересы г-жи Джоунз. Оказывается, у Тэрнбулла и г-жи Джоунз есть общий интерес: оба они хотят, чтобы Тэрнбулл выехал как можно скорее.

Включение интересов г-жи Джоунз в соглашение не только увеличивает ее участие в решении вопроса, но и позволяет ей "сохранить лицо". С одной стороны, согласие на справедливое решение позволяет ей почувствовать себя спокойнее, даже несмотря на то, что это будет стоить ей денег. С другой стороны, она может с удовлетворением считать, что ей удалось добиться, чтобы жильцы уехали пораньше.

"Иметь с вами дело было приятно"

Тэрнбулл: Поль и я, г-жа Джоунз, ценим все, что вы для нас сделали, и я доволен, что мы урегулировали эту проблему по справедливости и дружески.

Г-жа Джоунз: Благодарю вас, г-н Тэрнбулл. Желаю вам хорошего лета.

Анализ. Тэрнбулл заканчивает переговоры с г-жой Джоунз на примирительной ноте. Поскольку они успешно справились с этим делом независимо от их взаимоотношений, ни одна из сторон не чувствует себя обманутой или рассерженной и вряд ли кто-нибудь из них попытается саботировать или игнорировать их договоренность. Рабочие отношения сохранены на будущее.

Будете ли вы использовать принципиальные переговоры и "переговорную джиу-джитсу" или прибегнете к помощи процедуры одного текста, осуществленной третьей стороной, вывод остается тем же: вы можете склонить своих оппонентов вести с вами игру на принципиальных переговорах, даже если сначала казалось, что они этого не хотят.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ГРЯЗНЫМИ МЕТОДАМИ?
(укрощение жесткого противника)

Принципиальные переговоры - хорошее дело, но как быть, если другая сторона обманывает вас или пытается вывести из равновесия? И если требования увеличиваются как раз тогда, когда вы на грани достижения соглашения?

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка - от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

Когда люди осознают, что к ним была применена тактика уловок, большинство из них реагируют двумя способами. Первая обычная реакция заключается в том, чтобы смириться с таким положением. Неприятно раскачивать лодку. Вы можете поделиться с представителями другой стороны своими сомнениями или рассердиться и пообещать себе никогда больше не иметь с ними дела. А сейчас вы надеетесь на лучшее и молчите. Большинство реагирует именно так. Люди надеются, что, если они уступят на сей раз, другая сторона будет умиротворена и не потребует большего. Иногда это случается, но чаще нет. Именно таким образом Невилл Чемберлен, британский премьер-министр, ответил в 1938 г. на переговорную тактику Гитлера (имеется в виду "политика умиротворения", которую накануне второй мировой войны вели правящие круги западных держав и которая привела к Мюнхенскому соглашению 1938г. - Примеч. пер.). Чемберлен думал, что соглашение уже готово, но после этого Гитлер ужесточил свои требования. В Мюнхене Чемберлен, надеясь избежать войны, продолжал эту линию. Год спустя началась вторая мировая война.

Вторая стандартная реакция состоит в том, чтобы отвечать тем же. Если ведущие с вами переговоры начинают с возмутительно высоких запросов, вы выдвигаете противоположный вариант. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое, если выступают с угрозами, вы выдвигаете контругрозы. Если они "запирают" себя в какой-то позиции, вы становитесь в еще более "жесткую позицию. В конце концов одна из сторон сдается или, что происходит чаще, переговоры прерываются.

Такая тактика уловок предосудительна, ибо не отвечает требованию взаимности. Она предназначена для использования лишь одной стороной; другая сторона предположительно не должна о ней знать либо, как ожидается, должна относиться к этому терпимо. Ранее мы утверждали, что эффективным ответом на одностороннее предложение, касающееся существа вопроса, является выяснение законности принципа, который отражает данное предложение. Тактика уловок на самом деле является односторонним предложением, касающимся процедуры переговоров, игры, в которой должны участвовать обе стороны.

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактики; 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т.е. вести переговоры именно по этому поводу.

Вы должны знать, что происходит, чтобы иметь возможность предпринять какие-то меры. Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

После того как вы убедились в том, что другая сторона использует тактику уловок, обсудите этот вопрос с вашими оппонентами. "Послушай, Джо, я могу ошибаться, но у меня такое ощущение, что ты и Тед играете в обычную игру "плохой парень - хороший парень". Если вы хотите уступок с моей стороны, чтобы исправить какое-нибудь несоответствие, просто скажите мне об этом". Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы можете прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике, после чего уловки могут прекратиться.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной, цели - дать вам возможность обсудить правила игры. Это будет третий шаг. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения (на этот раз о процедуре) эффективно и на дружеской основе. Неудивительно, что и метод остается тем же.

Отделите людей от проблемы

Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других вопросов. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Вместо того чтобы сказать: "Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза", сформулируйте проблему: "Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть. Вы готовы пересмотреть наш распорядок?" Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание задать им урок не отвлекает вас от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

"Почему, выступая в прессе, вы твердо заняли крайнюю позицию? Вы пытаетесь защититься от критики? Или хотите защититься от необходимости изменить позицию? Разве использование такой тактики в наших обоюдных интересах?"

Изобретайте взаимовыгодные варианты

Предложите альтернативную игру. "Что, если мы договоримся не делать никаких заявлений в прессе до тех пор, пока не достигнем соглашения или не прервем переговоры?"

Настаивайте на использовании объективных критериев

Прежде всего будьте тверды в принципах. "Есть ли какое-то основание тому, что я сижу в этом низком кресле спиной к открытой двери?" Проверьте на ваших оппонентах принцип взаимности. "Полагаю, что завтра утром вы сядете в это кресло?" Сформулируйте принципы

ваших тактических приемов как предложения "правил" игры. "Давайте будем по очереди проливать кофе друг на друга, день за днем?"

В качестве последнего средства обратитесь к своей НАОС (наилучшей альтернативе обсуждаемому соглашению) и уйдите. "У меня такое впечатление, что вы не заинтересованы в таких переговорах, которые, как мы оба полагаем, дадут результат. Вот мой телефон. Если я не прав, готов встретиться в любое удобное время. А пока мы прибегнем к помощи суда". Если вы покидаете переговоры на законных основаниях, например в случае, если они преднамеренно ввели вас в заблуждение относительно фактов или своих полномочий и если они действительно заинтересованы в соглашении, вероятнее всего, вас вновь позовут за стол переговоров.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок

В тактике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление. Вы должны быть готовы справиться с каждой из этих уловок. Ниже следуют соответствующие примеры, которые показывают, каким образом противопоставить этим приемам принципиальные переговоры.

Преднамеренный обман

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

Фальшивые факты. Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение. "Эту машину водила маленькая пожилая леди из Пасадены со скоростью не более 35 миль в час; машина прошла только пять тысяч миль". Опасность быть обманутым здесь вполне реальна. Что вы можете сделать?

Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Это не означает, что вы должны назвать его лжецом; скорее это означает, что переговоры должны продолжиться, но уже без доверия. Не позволяйте никому использовать ваши сомнения для личной атаки. Ни один продавец не продаст вам часы или машину просто в обмен на утверждение, что у вас есть деньги в банке. Как продавец обычно проверяет ваш кредит ("потому, что вокруг так много людей, которым нельзя доверять"), так и вы вправе сделать то же самое в отношении утверждений другой стороны. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность "откусить от яблока еще немного".

В такую ситуацию лучше не попадать. Если только вы обладаете полномочиями делать уступки, вы, а не другая сторона их и будете делать.

Ошибкой было бы считать, что у другой стороны есть полномочия только потому, что она ведет с вами переговоры. Страховой агент, адвокат или торговец могут заставить вас поверить, что ваша гибкость равна гибкости другой стороны. Однако затем вы обнаруживаете, что документ, который вы принимали за соглашение, на самом деле будет использован другой стороной в качестве основания для дальнейших переговоров.

Прежде чем начать игру в поддавки, удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: "Каковы ваши полномочия в данных переговорах?" Если ответ неясен, вы можете выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно полномочен решать, или дать ясно понять, что вы и ваша сторона резервируете за собой такую же свободу пересмотреть любой пункт соглашения.

Если они вдруг действительно заявят, что относятся к соглашению, которое вы воспринимали как таковое, как к основе для дальнейших переговоров, настаивайте на взаимности. "Хорошо. Мы будем рассматривать его как совместный проект, который ни к чему не обязывает обе стороны. Вы посоветуйтесь с вашим начальником, а я посплю на нем; может быть, мне приснятся какие-то изменения, которые я предложу вам завтра." Или вы можете сказать: "Если

завтра ваш начальник одобрит этот проект, я буду его придерживаться. В противном случае каждый из нас должен иметь право предложить изменения".

Сомнительные намерения. Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Предположим, вы адвокат, представляющий интересы жены при разводе. Ваша клиентка не уверена, что муж будет платить алименты на ребенка, хотя он может и согласиться. Время и энергия, которые нужно потратить на хождение в суд, могут побудить ее отказаться от усилий. Что вы можете сделать? Поставьте перед другой стороной вопрос и используйте ее протесты для получения гарантий. Вы можете сказать адвокату мужа: "Послушайте, моя клиентка опасается, что алименты на ребенка просто не будут выплачиваться. Может быть, вместо ежемесячных выплат было бы лучше выдать ей акции?" Адвокат может ответить: "Моему клиенту можно полностью доверять. Мы изложим в письменном виде, что он будет выплачивать алименты регулярно". На что вы можете сказать: "Дело не в доверии. Вы уверены, что ваш клиент будет платить?" - "Конечно." - "На сто процентов?" - "Да, на сто процентов." "Тогда вы ничего не будете иметь против условного соглашения. Ваш клиент согласится на алименты. А мы ставим условие: если из-за какой-то непредвиденной причины, возможность которой вы сводите к нулю, он не сможет заплатить дважды, моя клиентка получит акции (минус, конечно, та сумма, которая уже выплачена) и ваш клиент избавляется от ответственности за алименты." Возразить адвокату мужа будет трудно.

Неполное раскрытие фактов не является обманом. Преднамеренный обман относительно фактов или намерений значительно отличается от неполного раскрытия чьих-то замыслов. Хорошие, честные переговоры не требуют полного раскрытия замыслов. Возможно, лучший ответ на вопрос: "Какую самую большую цену вы бы уплатили, если бы были вынуждены?" - был бы что-то вроде: "Давайте не будем подвергать себя такому сильному соблазну вводить в заблуждение. Если вы думаете, что соглашение невозможно и что мы зря тратим время, может лучше доверить наши замыслы какой-нибудь надежной третьей стороне, которая затем сможет сказать нам, существует ли вообще какая-нибудь область для возможного соглашения." В таком случае можно действовать с полным беспристрастием относительно нераскрытой информации.

Психологическая война

Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно и чтобы у вас появилось подсознательное желание закончить переговоры как можно быстрее.

Стрессовые ситуации. По поводу психологических обстоятельств, в которых ведутся переговоры, написано немало. Вы должны осторожно относиться к таким на первый взгляд несерьезным вопросам о том, где проводить переговоры - у вас, у них или на нейтральной территории. В отличие от общепринятой мудрости иногда выгодно принять предложение встретиться на чужом поле. Они могут почувствовать себя свободно и в большей мере быть открытыми для ваших предложений. При необходимости вам будет легче уйти. Если, однако, вы позволите другой стороне выбрать окружение, примите во внимание, каков этот выбор и какой эффект он может оказать.

Спросите себя, чувствуете ли вы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или низка, если нет места для конфиденциальной консультации с коллегой, то имейте в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у вас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки. Если вы считаете, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, не колеблясь скажите об этом. Вы можете предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время. В каждом случае ваша задача состоит в том, чтобы понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить эту проблему с другой стороной, а затем в объективной и принципиальной манере условиться о более удобном окружении.

Личные нападки. Есть еще ряд уловок, к которым может прибегнуть другая сторона. Например, использовать устную либо иную информацию, чтобы вы почувствовали себя

неудобно. Вам могут сделать замечание относительно вашей одежды или вида. "Похоже, вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?" Могут также намеренно задевать ваш статус, заставляя вас ждать или прерывая переговоры для общения с другими; могут намекать, что вы несведущи. Вас могут не слушать и заставлять повторять то, что вы уже сказали; могут преднамеренно избегать встречаться с вами глазами. (Простые эксперименты со студентами подтвердили неприятные ощущения, которые многие испытывают при использовании этой тактики, причем студенты даже не могут идентифицировать причину проблемы.) В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

Обычная уловка "хороший парень - плохой парень". Одна из форм психологического давления, включающая в себя и обман, это обычная практика "хороший парень - плохой парень". В своей абсолютной форме эта техника хорошо демонстрируется в старых фильмах о полицейских. Первый полицейский угрожает подозреваемому судебным преследованием за многочисленные преступления, сажает его под яркий свет, всячески притесняет и, наконец, уходит. Приходит "хороший парень", выключает свет, предлагает подозреваемому сигарету и извиняется за грубого полицейского. Он говорит, что хотел бы избавить подозреваемого от грубости и давления первого полицейского, но не может этого сделать без помощи самого подозреваемого. Результат: подозреваемый рассказывает все, о чем знает.

Два человека, представляющие одну сторону на переговорах, могут разыграть подобную мизансцену. Один занимает жесткую позицию: "Эти книги стоят четыре тысячи долларов, и я не уступлю ни пенни". Его партнер выглядит огорченным и немного растерянным. Наконец, он вмешивается: "Фрэнк, ты поступаешь неразумно. В конце концов всем этим книгам уже два года, хотя ими и редко пользовались". Обращаясь к другой стороне с разумным видом, он говорит: "Вы можете заплатить три тысячи восемьсот долларов?" Уступка невелика, но выглядит почти как одолжение.

Обычная уловка "хороший парень - плохой парень" является формой психологического манипулирования. Если вы ее обнаружите, вас на нее не возьмут. Когда "хороший парень" делает свою подачу, задайте ему тот же самый вопрос, который вы задали "плохому парню": "Я ценю тот факт, что вы стараетесь быть разумным, но я все же хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой. В чем заключается ваш принцип? Я готов заплатить четыре тысячи долларов, если вы меня убедите, что это самая справедливая цена."

Угрозы. Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко - во всяком случае намного легче, чем выдвигать предложение. Для этого нужно всего несколько слов, и если они возымеют действие, то и делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающейся спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

Угрозы - это давление. А давлением можно достичь как раз обратных результатов: оно стимулирует давление с другой стороны. Вместо того чтобы облегчить другой стороне принятие решения, это давление зачастую затрудняет его. В ответ на внешний нажим союз, комитет, компания или правительство могут сомкнуть свои ряды. Умеренные и ястребы могут объединиться с целью противостоять тому, что они воспринимают как попытку принудить их. Вопрос: "Должны ли мы принять это решение?" - переходит в другой: "Должны ли мы уступать внешнему давлению?"

Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно: есть другие пути передать ту же самую информацию. Если представляется уместным обрисовать последствия действий другой стороны, подчеркните те, которые могут произойти независимо от вашей воли, но не те, которые могут случиться под вашим влиянием. Предупреждение - более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам. "Если мы не выработаем решения, средства информации будут, как мне представляется, настаивать на опубликовании всей этой неприглядной истории. В условиях такого большого интереса общественности я не вижу законных путей, чтобы этого не допустить. А вы?"

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. В иной ситуации лучше всего использовать некоторые приемы с целью нейтрализовать оказываемое на вас давление с помощью ложных угроз. Вы можете проигнорировать их, относиться к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу. Кроме того, можно устроить так, что передавать вам эти угрозы будет казаться рискованным делом. На одну из шахт, где один из авторов этой книги выступал посредником, поступил целый ряд фальшивых угроз, доставлявших много беспокойства компании. Они моментально прекратились, когда секретарь компании начала отвечать на все телефонные звонки следующим образом: "Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?"

Иногда угрозы можно обратить в свое политическое преимущество. Профсоюз может объявить через прессу: "Управление настолько не уверено в своей правоте, что прибегает к угрозам". Однако самый лучший ответ на угрозу должен опираться на принцип. "Мы подготовили серию контрприемов на каждую из обычных угроз управления. Тем не менее пока мы отложили наши действия, чтобы условиться с вами о том, что угрозы не являются конструктивной деятельностью, которой мы как раз сейчас должны заняться". Или: "Я веду переговоры, исходя только из принципов, из сути проблемы. Моя репутация построена на том, что я не отвечаю на угрозы".

Тактика позиционного давления

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные уступки.

Отказ от переговоров. Когда в Тегеране в ноябре 1979 г. американские дипломаты и персонал посольства были взяты заложниками, иранское правительство объявило о своих требованиях и отказалось вести переговоры. Адвокат часто делает то же самое, просто сказав адвокату другой стороны: "Встретимся в суде". Что можно предпринять, если другая сторона напрочь отказывается вести переговоры?

Первое - считайте этот отказ возможным маневром, попыткой использовать свое согласие на переговоры в качестве приманки для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа на подобный замысел состоит в том, чтобы объявить о предварительных условиях переговоров.

Второе - обсудите их отказ принимать участие в переговорах. Сделайте так, чтобы они узнали об этом прямо от вас или от третьей стороны. Не нападайте на отказ договариваться, а постарайтесь выяснить интересы, которые стоят за нежеланием вести переговоры. Возможно, дело в опасении придать вес вашему положению, пойдя на переговоры с вами? А может быть, они предвидят, что тех, кто будет с вами говорить, станут подвергать критике за проявленную "слабость"? Или они полагают, что переговоры разрушат их непрочное внутреннее единство, а может быть, и просто не верят в то, что соглашение возможно?

Предложите несколько вариантов, к примеру: переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц, например, журналистов (как это произошло в иранском деле).

И наконец, настаивайте на применении принципов. Хотят ли ваши оппоненты, чтобы вы именно таким образом участвовали в игре? Или хотят, чтобы вы также выставили предварительные условия? Допускают ли ваши оппоненты возможность для других тоже отказаться участвовать в переговорах с ними? Какие принципы, по их мнению, должны быть применимы к данной ситуации?

Экстремальные требования. Люди часто начинают с крайних предложений, например, предлагая 25 тыс. долл. за дом, который явно стоит 100 тыс. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Экстремальная начальная позиция здесь явно используется в расчете на более выгодный конечный результат, исходя из того, что стороны в противном случае все равно разойдутся из-за различий в позициях. И все-таки этот подход чреват даже для тех участников переговоров, которые склонны использовать различные уловки. Выдвигая экстремальное требование, которое явно будет отвергнуто, они подрывают к себе доверие. Такое начало может разрушить сделку: если вам предложат заведомо мало, вы можете подумать, что не стоит вообще заботиться об этом деле.

Оказавшись в такой ситуации, вы правильно сделаете, если поставите вопрос о справедливости использования данной тактики. Настаивайте на принципиальном оправдании их позиции до тех пор, пока даже им она не покажется смехотворной.

Растущие требования. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с их очередным требованием, пока они не выдвинули новые.

Премьер-министр Мальты использовал эту тактику на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу стоимости морских и воздушных баз. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто, он говорил: "Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема". И маленькая проблема, оказывается, состояла в 10 млн ф. ст. наличными, и вперед или в гарантиях на занятость для рабочих доков и баз с пожизненным контрактом.

Когда вы удостоверитесь в подобном поведении другой стороны, скажите об этом прямо и, пожалуй, возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли вам продолжать переговоры и на какой основе. Это поможет избежать импульсивной реакции и одновременно обратит их внимание на серьезность подобного поведения. И опять настаивайте на принципе. Когда вы возвратитесь, все, кто заинтересован в договоренности, будут более серьезными.

Тактика затвора. Эту тактику иллюстрирует широко известный пример Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу одноколейную дорогу. Вопрос в том, какой грузовик сойдет с дороги, чтобы избежать аварии. Как только грузовики приблизились друг к другу, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно. Другой водитель оказался перед выбором: столкнуться и в результате взлететь на воздух или съехать в кювет. Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт: вы укрепляете свою позицию в споре, просто ослабляя ваш контроль над ситуацией.

В переговорах между профсоюзами и управлением, а также в международных переговорах такая тактика обычна. Президент профсоюза выступает с воодушевляющей речью перед своими избирателями, ручаясь, что никогда не пойдет меньше чем на 15-процентную надбавку. Поскольку теперь уже можно "потерять лицо" и доверие, если согласиться на меньшую сумму, президент будет более убедительно и настойчиво уговаривать управление пойти именно на эту надбавку.

Однако тактика затвора - рискованная игра. Вы можете обвинить представителей другой стороны в блефе и вынудить их пойти на уступки, которые они впоследствии должны будут объяснять своим сторонникам. Подобно угрозам, тактика затвора работает лишь при наличии очевидной причинной связи. Если бы другой водитель грузовика не видел, как руль вылетает из окна, или знал, что у грузовика есть дополнительное управляющее устройство на крайний случай, этот трюк с рулем не возымел бы задуманного действия. Необходимость избежать аварии одинаково довлела бы над обоими водителями. В ответ на эту тактику вы должны суметь разрушить сложившуюся связь. Вы можете так интерпретировать обязательство или тупик, в который поставила себя другая сторона, чтобы ваш маневр ослабил ее. "О, я понимаю. Вы сообщили в газеты, что ваша цель - договориться о 200 тысячах долларах. Ну что ж, у всех у нас есть свои устремления. Хотите знать, в чем состоят мои?" Или поступить иначе - отделаться шуткой и не воспринимать эту тактику всерьез.

Кроме того, можно противостоять тактике затвора, опираясь опять-таки на принцип: "Хорошо, Боб, как я понимаю, вы сделали это заявление публично. Однако в моих правилах никогда не поддаваться нажиму, только доводам. Давайте теперь поговорим об особенностях проблемы". Что бы вы ни предприняли, избегайте превращать обязательство в центральный вопрос. Не придавайте этому значения, и другой стороне будет легче отступить.

Неуступчивый партнер. Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у

него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашение. "Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но моя жена отказывается поддержать меня в этом."

Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. И не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте добиться от него признания принципа, из которого вы исходите - возможно, зафиксировав его письменно, - а затем, если такая возможность появится, поговорите напрямую с "неуступчивым партнером".

Рассчитанная задержка. Очень часто одна из сторон пытается отложить решение, пока не наступит благоприятный для нее момент. Переговоры между рабочими и управлением часто откладываются, чтобы возобновиться буквально за несколько часов перед началом забастовки в расчете на то, что приближение крайнего срока окажет психологическое воздействие на управление и оно станет более уступчивым. К сожалению, такие расчеты часто оказываются неверными. Как только забастовка началась, управление может, в свою очередь, решить подождать более благоприятного момента, например, когда забастовочный фонд истощится. Ожидание благоприятного времени - дорогостоящая игра.

Кроме возможности поставить под вопрос эту тактику и обсудить ее с другой стороной, подумайте о создании такой ситуации, при которой возможности другой стороны будут убывать. Если вы, скажем, представляете компанию, ведущую переговоры о слиянии с другой, начните переговоры с третьей компанией по тому же поводу. Поищите объективные условия, с помощью которых вы сможете установить крайний срок, например дату, когда необходимо заплатить налоги, ежегодные совещания попечителей, окончание контракта или завершение законодательной сессии.

"Берите или не берите". Нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед твердым выбором. В действительности большая часть американского бизнеса осуществляется именно так. Если вы приходите в супермаркет и видите, что банка бобов стоит 59 центов, вы и не пытаетесь обговорить это с менеджером рынка. Это эффективный метод осуществления бизнеса, но это не переговоры. Это не взаимоактивный процесс принятия решений. Нет ничего плохого и в том, что после длительных переговоров вы намерены закончить их фразой: "Берите или не берите", пожалуй, только сформулировать ее надо повежливей.

В качестве альтернативы признанию тактики "берите или не берите" и ее обсуждению рассмотрите возможность сначала просто проигнорировать ее. Продолжайте говорить, будто этого предложения вы и не слышали, или поменяйте тему разговора, предложив, может быть, другое решение. Если вы решили все же поднять вопрос об этой тактике, дайте понять, что они потеряют при отсутствии соглашения, и помогите им найти способ "спасти лицо". Например, можно так изменить обстоятельства, чтобы они могли достойно выбраться из сложившейся ситуации. После того как управление объявило о своем последнем предложении, представитель профсоюза может ответить: "Один доллар шестьдесят девять центов надбавки было вашим последним предложением перед тем, как мы условились о совместных усилиях по повышению производительности завода".

Не будьте жертвой

Иногда очень трудно решить, что значит вести переговоры "по-честному". Граница проводится в разных местах. Здесь могут помочь вопросы самому себе, например: "Хотел бы я использовать эту тактику, разбираясь со своим другом или членом моей семьи? Если бы полный отчет о том, что я сказал или сделал, появился в газетах, ощутил бы я замешательство? Как расценивалось бы такое поведение в литературе - как поведение героя или злодея?" Эти вопросы, однако, не предназначены для того, чтобы чье-то мнение решающим образом повлияло на ваше внутреннее убеждение. Принимать или нет тактику, которую вы посчитали бы нечестной, будь она использована против вас, - это вы должны решить сами, исходя из своих собственных нравственных принципов.

Полезно в начале переговоров сказать: "Послушайте, может быть, это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся "жестким торгом", в котором победит более упрямый парень?" Что бы вы ни предприняли, будьте готовы к борьбе с

нечестной тактикой. Вы можете быть столь же тверды, как и они, даже тверже. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы. Не будьте жертвой.

Скотт Д.Г.
Способы разрешения конфликтов.
Киев, 1991. с. 105-199.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВАШЕГО РАЗУМА
ДЛЯ ПОНИМАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ ПОСРЕДСТВОМ ЛУЧШЕГО ОБЩЕНИЯ

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

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

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

Различия между речевым и неречевым общением

Специалисты в области человеческого общения говорят, что приблизительно 55% информации мы получаем при неречевом общении, которое сопровождает речевой контакт (мимика, жесты). Приблизительно 38% информации дают нам голос, высота тона, тембр; и только 7% - содержание сказанного. Это означает, что вы легко можете не понять или не поверить обращению. Вы можете слышать одно, но, если вам представляется, что ваш собеседник в действительности чувствует или подразумевает совсем другое (судя, например, по неречевым дополнениям, по интонациям), то доверие может быть подорванным или вы можете отнестись к человеку отрицательно, вопреки его ожиданиям. Если человек ведет себя нервозно, например, то, независимо от словесной убедительности его обращения к вам, вы можете усомниться в его искренности или полностью отказать в доверии. Если кто-то приносит вам извинения, но колеблется и поэтому кажется неискренним, то вы даже можете разозлиться.

Таким образом, если вы разговариваете и чувствуете все возрастающее между вами и вашим собеседником недоверие, отчуждение и недоброжелательство, остановитесь на минуту. Спросите себя, не связано ли это с несоответствием содержания способу и манере изложения. Мимический язык часто неохотно, но поддается контролю. Поняв причину, вы сможете

попытаться исправить ошибку. Например, если вы приносите извинения, то ведите себя смиренно и покорно. Если ваше обращение имеет важное значение, смотрите собеседнику в глаза (прямой взгляд - свидетельство искренности).

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

И наоборот, если ощущаете различия между сказанными словами и характером неречевого общения, то может оказаться полезным открытое обсуждение этого вопроса. Такое различие может существовать, например, между нижеследующими словами, репликами, мимикой, жестами и движениями тела:

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

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

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

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

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

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

Проблема скрытых или ложных предположений

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

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

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

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

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

Лучший способ избежать таких ситуаций - не делать поспешных выводов и не действовать, исходя из ложных предположений, которые создают такие проблемы в первую очередь. Превентивная стратегия поможет вам избежать ненужных забот, раздражения и смущения, которые неизбежны при неверно мотивированных действиях и последующих попытках наладить расстроившиеся взаимоотношения. С этой целью следуйте приведенным ниже рекомендациям:

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

Если вы действуете по методу проб и ошибок, то постарайтесь сыграть роль "адвоката дьявола", задавая вопросы. Рассмотрите возможность альтернативной теории и спросите самого себя, имеет ли смысл поведение другого человека с этой точки зрения. Короче говоря, если у вас

есть малейшие сомнения в отношении справедливости вашего исходного предположения, выясните этот вопрос до конца в открытую. Задавайте вопросы или собирайте подтверждения правильности вашей теории.

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

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

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

Спросите себя, может ли поведение другого человека или его отношение к вам быть основанным на ложных предположениях в отношении того, что вы думаете, на что надеетесь, что сделали или что будете делать. Подумайте, не сделали ли вы или не сказали ли чего-нибудь такого, что могло повлечь за собой подозрение, недоверие или непонимание.

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

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

Проблема недостатка общения

Порою, даже когда кажется, что человек говорит откровенно, он утаивает важную информацию. Это случай недостаточного общения, когда по меньшей мере один человек скрывает истинные чувства, мысли или желания. В этой ситуации люди часто раздражаются или обижаются, когда не получают от других того, чего они желают, или когда другие действуют вопреки их ожиданиям. Но при этом они не говорят отчетливо о том, что их беспокоит. Другим же только остается надеяться угадать их мысли. В ином варианте, люди не пытаются прояснить то, что им было неясно из чьего-либо сообщения. Это также случай недостатка общения. Это может привести к неадекватным действиям или полностью их затруднить, что может повлечь за собой развитие конфликта. В период недостатка общения проблема, связанная с ним, будет все усугубляться, пока этот недостаток не будет восполнен.

Множество примеров недостатка общения вы можете обнаружить в окружающей вас жизни. Например, если вы заглянете в колонку советов к газете, то в качестве типичных жалоб

прочтете: "Мой муж не поговорил со мной... он не допускает меня в свою жизнь... он не делится своими чувствами..." ."Мой начальник постоянно ругает меня, но при этом не говорит, чего от меня хочет..." "У нас есть родственники, которые вторгаются к нам и живут целыми днями; это меня очень раздражает. Я пыталась намекнуть им, что мы не в восторге от их присутствия, поскольку у нас очень много забот с детьми, но они все приезжают и приезжают каждый год. Что мне делать?..."

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

Ключ к решению проблемы недостатка общения, само собой разумеется, состоит в восполнении этого недостатка. Будьте открытыми; говорите обо всем, что скрывается или что непонятно. Напряжение, создаваемое отсутствием общения, может создать мучительные безвыходные положения. Они могут стать причиной обид и раздражения. Или вы можете затратить много душевных сил, беспокоясь о чем-то или делая что-то, основываясь при этом на ложных представлениях.

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

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

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

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

Проблема неясности

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

или неудобным признать, что вы получили не всю информацию, или вы можете захотеть сгладить углы и не беспокоить человека намеками на то, что вам что-то неясно.

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

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

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

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

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

В свою очередь, вы можете попросить другого человека кратко изложить сказанное вами для того, чтобы убедиться в правильности его восприятия. Прибегайте к этому особенно в тех случаях, когда правильность передачи информации для вас чрезвычайно важна или когда очень сложна для понимания сама информация. Если вы находите, что имеет место какое-то непонимание, скажите об этом прямо и внесите дополнительные объяснения и исправления. Рецепт может показаться слишком элементарным. Но люди часто верят в то, что они выражаются ясно и определенно и что они правильно поняты; им не приходит в голову убедиться в этом, вернуться к исходному. Так и возникают непонимание и соответствующие конфликты - в результате общения, которое оказалось недостаточно ясным.

Итак, не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. И следите за тем, чтобы ваш слушатель понимал вас: по его репликам "я понял" и им подобным, а также по его ответам или по реакциям на услышанное, подтверждающим правильность понимания. Если вы

вдруг потеряли уверенность в этом, либо если ваше сообщение очень важное или сложное, попросите человека повторить то, что вы ему сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Не беспокойтесь в том отношении, что можете выглядеть смешно или глупо. Вы только введете всех в заблуждение, если будете вести себя так, как будто все поняли, хотя на самом деле это не так, и скорее всего ошибетесь в будущем. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала.

Как правильно слушать

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

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

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

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

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

Если вы попали в ситуацию, в которой кого-то одолевают подспудные отрицательные эмоции, то вполне вероятно, что вы почувствуете гнев или обиду, когда они отражаются на голосе говорящего. Вам может захотеться не обратить на это внимание, чтобы поддержать внешнее спокойствие. Но лучше всего признать существование этих скрытых чувств. Вы можете даже сослаться на свои ощущения, чтобы можно было потрудиться над снижением создавшейся напряженности. В одном из вариантов вы можете с этой целью намекнуть человеку, что скрываемые им чувства не остались для вас незамеченными, в таких выражениях: "Мне кажется,

что..." или "Похоже, что...". Затем добавьте свою интерпретацию: "Вы чувствуете (вставьте подходящее случаю) _____." Таким образом, вы вежливо высказываете свои предположения (не стараясь при этом навязывать свою оценку другому человеку словами типа "вы должны чувствовать..."), человек видит, что вы небезразличны, не имеете предубеждений в его адрес и беспокоитесь о разрешении проблемы, а не о ее замалчивании. После этого человек может дать вам понять, насколько вы близки к истине в своих предположениях, и осознает, что он действительно услышан и понят. После обнаружения скрытых чувств, их открытого обсуждения и сознательного овладения ими у вас появляется намного больше шансов выработать удовлетворяющее обоих решение.

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

Что сказано другим человеком	Что он, по вашему мнению, чувствует или подразумевает	Что вы можете сказать, чтобы вскрыть истинные мысли или чувства
"Делай, что хочешь"	"Мне не нравится то, что ты собираешься делать, но мое мнение тебя, кажется, не волнует. Я думаю, что ты сделал бы это в любом случае."	"Мне кажется, что на самом деле тебе это не по душе. Чего ты в действительности хочешь, и не обсудить ли нам это?"
"Мне все равно"	"Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла. Ведь ты меня не слушаешь."	"Но тебя же раздражает случившееся и меня заботит твое восприятие".
"Поступай так, как считаешь нужным!"	"Я слишком устал спорить с тобой. Делай, что хочешь, хоть я и против."	"Но мне бы хотелось быть уверенным в твоем согласии и поддержке. Как бы сделать так, чтобы мы оба достигли желаемого?"
"Ладно" или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе.	"Я не согласен, и на самом деле очень зол на тебя. Мне кажется, ты помыкаешь мной."	"Но мне кажется, что тебе это не очень нравится. Как ты к этому относишься на самом деле? Я действительно хочу это знать."

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

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

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

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

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

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

Перефразируя сказанное, начинайте со слов типа: "Дайте-ка сообразить, правильно ли я вас понял" или "Прав ли я, полагая, что вы говорите?.." После этого вы описываете иными словами то, что услышали. Если же вы описываете чувства другого человека, то вы можете сказать что-нибудь наподобие: "Вы кажетесь (разгневанным, расстроенным, смущенным...) в связи с (указать ситуацию)". Будьте при этом осторожны и не слишком категоричны (не говорите "вы смущены"). Свяжите свои оценки с вашими предположениями или восприятием другого человека. Скажите лучше: "Вы кажетесь мне..." Симпатизирующий интерпретационный комментарий может оказаться особенно кстати, когда человек кажется очень расстроенным. Он даст человеку понять, что его состояние от вас не ускользнуло, хотя и не было выражено словами. Когда вы говорите что-то типа: "Похоже, вы действительно разгневаны этим" или "Кажется, это в самом деле причинило вам страдание", при условии, что вы не ошиблись в своих предположениях, другой человек почувствует вашу заботу и понимание. Это даже может помочь ему разобраться в своих собственных чувствах. Такой подход помогает устранить барьеры в общении. Он позволяет преодолевать враждебность.

Отметьте то, чего вы не поняли или в чем вы не уверены. Важность этого пункта достаточно велика для того, чтобы выделить его в этой главе раньше оставшихся. Это составная часть эффективного выслушивания. Смысл ее состоит в том, чтобы получить больше информации, если вы услышали о некоторых фактах, которые вы не поняли или в понимании

которых вы не уверены. Этот принцип может показаться очевидным, однако многие люди не следуют ему и оставляют после беседы "белые пятна". Оставшееся непонимание может порождать новое непонимание. Для стирания таких пятен можно использовать следующие слова: "Вы имеете в виду, что?..", "Вы чувствуете (раздражение, гнев, обиду...)?", "Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?", "Я не понял, что вы только что сказали".

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

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

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

Выражение ваших собственных чувств и интересов без угроз в чужой адрес

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

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

"Я-утверждения" просто начинаются с местоимения "Я" и выражают собственное чувство или реакцию. Например, если вы чувствуете, что вам нужно больше времени для того, чтобы ответить на высказанное желание другого человека, вы можете сказать: "Мне бы хотелось иметь больше времени для того, чтобы обдумать это". Или, если вы имеете иную точку зрения на какую-то проблему, вы можете сказать что-нибудь наподобие: "Я не согласен с вами в этом вопросе, и МНЕ бы хотелось выразить свое отношение к нему". Если вам хотелось бы получить что-то от другого человека, то вы могли бы выразить свое желание в форме нейтрального требования: "Был бы признателен, если бы вы могли сделать это для меня как можно быстрее".

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

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

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

Супружеские пары часто впадают в утверждения такого рода. Они бросают друг другу обвинения по разным поводам ("Ты никогда не выносишь мусор", "Почему ты не можешь делать ... как ..."), вместо того, чтобы сфокусировать внимание на самом вопросе и решить его ("Не могли бы мы как-нибудь договориться о том, кто выносит мусор?", "Можешь ли ты выносить его по...?" или "Мне бы хотелось, чтобы ты...").

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

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

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

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

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

Расчлененная на элементы модель "Я-обращения" выглядит следующим образом:

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

РЕЗЮМЕ

Как преодолевать конфликты с помощью ключевых элементов общения

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

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

Следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.

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

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

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

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

ВЫБОР СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ,
СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

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

Определение стилей разрешения конфликтов

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

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

Сетка Томаса-Килменна

Мера, в которой вы стараетесь удовлетворить собственные интересы	Стиль конкуренции	--------	Стиль сотрудничества	Активное действие
	----------	Стиль компромисса	----------	
	Стиль уклонения	--------	Стиль приспособления	Пассивное действие
	Индивидуальные действия		Совместные действия	

Мера, в которой вы стараетесь удовлетворить интересы другой стороны

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

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

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

Стиль конкуренции

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

цели вы используете свои волевые качества; и если воля ваша достаточно сильна, то вам это удается.

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

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

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

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

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

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

вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;

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

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

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

Стиль уклонения

Второй из пяти основных подходов к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это - серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранит или отсрочит конфликт. Вы можете подумать: "Я не собираюсь заниматься этим сейчас". Короче говоря, вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

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

ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: "Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду."

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

напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Стиль приспособления

Третьим стилем является стиль приспособления. Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Килменн говорят, что вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы. Это позволяет вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но вы не захотите приспосабливаться к кому-то, если вы будете чувствовать себя обиженным. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас, и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало. Или же вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

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

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

вас не особенно волнует случившееся;

вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

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

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

вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

у вас мало власти или мало шансов победить;

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

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

Стиль сотрудничества

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

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

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

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

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

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

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

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

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

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

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

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

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

Стиль компромисса

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

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

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

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, вы можете прийти к выводу, что в действительности ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто вы хотите добиться признания, связанного с тем, что вам доверяют ее выполнять; при этом вы можете добиться его иным способом. Вы можете добиться большего обеспечения со стороны секретариата и большего рабочего помещения. При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию, как нечто данное, и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: "Я могу смириться с этим". Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем оба выполнить полностью свои

желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться".

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

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

обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

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

вас может устроить временное решение;

вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;

другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

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

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

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

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

Определение своего собственного стиля

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

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

Первым шагом является определение характерного для вас стиля разрешения конфликта. Вполне вероятно, что чаще всего вы используете один или два стиля, как исполнитель, который обычно имеет свой репертуар. В некоторых случаях вы можете иметь один предпочтительный стиль (ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые вы используете не так часто (ваши вторичные или третичные подходы). Или вы можете иметь два

равнозначных предпочтительных стиля, например, приспособления и уклонения, - если вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта, и тогда вас можно считать в этом отношении "бимодальным". Если вы имеете три характерных стиля, например: борьба, отступление и компромисс, - вас можно отнести к "тримодальным" личностям.

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

Этот тест может быть очень полезным для того, чтобы вы могли лучше разобраться в самом себе. Может быть, вы уже имеете представление о том, какие стили являются предпочтительными для вас, но этот тест поможет вам взглянуть на свой характерный подход объективно, анализируя вашу реакцию на широкий спектр конфликтных ситуаций. Когда я впервые проходила этот тест с группой менеджеров некоммерческого профиля, большинство экзаменуемых довольно точно определило свои предпочтительные стили в разрешении конфликтов. Результаты теста подтвердили эти первичные оценки и предоставили дополнительную информацию о характерной форме реакции. Полученные мною результаты показали, что я занимаю относительно высокий уровень в конкуренции, уклонении и компромиссе, но явно низкий - в сотрудничестве и приспособлении. Я подумала, что к этим выводам можно было бы прийти и без теста, поскольку мне нравится принимать решения быстро, концентрировать силы на том, чтобы получать действительно желаемое, и поскольку большинство конфликтов я не считаю настолько важными для себя, чтобы тратить силы на отстаивание своей позиции. Однако тест помог мне осознать, как много я могла бы выиграть, научившись сотрудничать и представлять свои интересы в дискуссии. Другие также получили подтверждение своим исходным самооценкам, но обнаружили, что тест помог им лучше понять формы реакций, которые проявляются в их каждодневной жизни. Когда позднее я подверглась этому тесту снова, чувствуя себя более агрессивной и напористой, то по уровню я даже оказалась выше для конкуренции и компромисса. Результаты теста отразили произошедшие во мне со временем изменения.

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

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

Проставьте в каждой колонке оценки стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций. Если вы чувствуете неуверенность, ставьте равные оценки. Затем перескакивайте на следующее подходящее число для последующей оценки. (Например, если два стиля равны по первому месту в категории, то третий стиль получит число 3 для

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

Таблица
Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации
Метод использования и отношение к использованию

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

Оценка вашего подхода к конфликту

Теперь, когда вы имеете более ясную картину того, как вы обычно действуете в конфликтной ситуации, вы можете определить, насколько комфортно вы чувствуете себя, применяя предпочитаемый подход, и что вы можете получить, развивая способность использования других стилей. С этой целью вспомните конкретные ситуации, в которых вы участвовали, и те стили, которые вы использовали. В некоторых случаях вы могли применять различные подходы.

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

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

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

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

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

Если же вы предпочитаете стиль приспособления, то спросите самого себя, хорошо ли вы чувствуете себя в общем случае, делая уступки? Хорошо ли вы чувствуете себя в отношении поддержки того, что хочет делать другой человек? Или вы ощущаете некоторое раздражение либо обиду, когда ваши интересы остаются неудовлетворенными? Если вы предпочитаете компромиссы или сотрудничество, то задайте себе аналогичные вопросы для того, чтобы установить, эффективен ли, как правило, выбранный вами стиль или лучшие результаты мог бы дать иной подход.

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

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

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

Таблица

Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов

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

ВЫБОР НАИЛУЧШЕГО СТИЛЯ ДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНОГО ОБЩЕНИЯ

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

Оценка соотношения власти

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

Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то вы можете использовать стиль конкуренции и настойчиво добиваться того, чего вы хотите. Вы можете вынудить другого человека к уступке (то есть к приспособлению). Однако, если большей властью обладает другой человек, то приспосабливаться уже следует вам. Если же вы пытаетесь достичь компромисса в ситуации, в которой положения сторон не равны, то следует иметь в виду, что разница во власти имеет основное значение для итога конфликта. Если человек, имеющий большую власть, не согласится забыть об этом преимуществе в конфликтной ситуации, то компромисс дает лучший результат для того, у кого больше власти. Для того, чтобы получить большую часть того, что он хочет, у него есть чем торговаться.

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

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

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

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

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

Определение ваших приоритетов

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

Один человек на семинаре пожаловался на ненавистную для него ситуацию на работе. Джери работал программистом. Он старался быть спокойным, замкнутым человеком; и он ощущал угнетение агрессивностью и борьбой за власть, которую он видел вокруг себя на работе. Он комментировал это так: "Мне надоело наблюдать каждый день эту конкуренцию. Я вижу столкновения и менеджеров, и сотрудников. И мне ненавистны эти картины." В частности, он чувствовал постоянное унижение, когда его менеджер все время напоминал, что делать и когда это делать.

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

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

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

А как насчет стиля приспособления, которому он теперь следовал? По крайней мере, приспособление удовлетворяло шефа и сохраняло работу. Но оно делало его несчастным. Одна из

возможностей справиться с этой проблемой заключалась в применении техники ментального уклонения в сочетании с приспособлением. Это позволило бы Джери психологически изолировать себя и отделить себя от тех уступок, которые он вынужден будет делать. И Джери научился этому способу самозащиты от отрицательных эмоций, вызываемых необходимостью подчиняться шефу:

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

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

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

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

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

После рассмотрения всех возможных вариантов было похоже, что единственно возможными стилями для Джери являются приспособление и уклонение, если он хочет сохранить свою работу. Поскольку это было его основным приоритетом, последний вариант он отбросил. Приспособление, с его точки зрения, срабатывало плохо, однако объективно этот выбор представлялся наилучшим. Для того, чтобы нейтрализовать чувство обиды, следуя этому стилю, Джери решил, что ему следует попытаться совместить его с техникой ментального уклонения. Если это не приведет к положительному результату, то ему не останется ничего, кроме ухода с работы. Если удастся, он перейдет в другой отдел компании с другим менеджером. По крайней мере, уклонение от конфликта даст окончательное решение проблемы.

Определение реальных проблем и интересов

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

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

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

ваши собственные скрытые желания и интересы;

скрытые желания и интересы другого человека;

что требуется для удовлетворения этих скрытых желаний и интересов.

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

В предшествующих главах подробно описаны оба эти метода, а также рассмотрена необходимость обращения к скрытым интересам для выработки любого решения проблемы на длительный срок в тех ситуациях, когда подспудные нужды действительно играют существенную роль. Однако во многих встречающихся ежедневно ситуациях вы можете не захотеть терять время на это. Например, вы можете не захотеть разбираться в скрытых интересах соседа, который все время ставит свою машину под вашим домом. В этом случае вы можете выбрать тот подход к разрешению конфликта, который фокусирует внимание на поверхностной проблеме - компромисс, скажем, вместо сотрудничества, которое предполагает более глубокое исследование причин конфликта. Для того, чтобы прийти к этому решению, вам следовало бы знать существующие скрытые интересы, которые, однако, могут не иметь отношения к решению проблемы. Разумеется, этот путь вам не следует отбрасывать, если ваш сосед приводит политические аргументы (например, право парковать машину в любом месте на общих улицах). Вы можете задуматься над тем, что вы можете ему предложить, чтобы осуществить некоторый компромиссный вариант (например, больше не делать того, что ему не нравится: не сигналить под его окнами, торопя детей в школу по утрам).

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

Определение вариантов реакции

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

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

Но вскоре, опираясь на собственный опыт, вы сможете легко определять, какой стиль наиболее подходящий и самый удобный для вас в каждой ситуации, будь то необходимость отстаивания своих прав либо ухода и уклонения от конфликта, приспособления, компромисса или

сотрудничества. Вы создадите собственную схему экспертизы конфликтной ситуации и каталог эффективных (и неэффективных) подходов к разрешению конфликта.

Использование набора стилей

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

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

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

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

Наилучший учитель и советчик в выборе оптимального подхода и в его эффективном использовании - это жизненная практика. Тем не менее, описанное ниже поможет вам лучше подготовиться к реальным жизненным конфликтным ситуациям, так чтобы вы могли встречать их во всеоружии.

Упражнение 1: визуализация

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

"Я бы хотел, чтобы вы начали с расслабления. Сосредоточьте внимание на дыхании. Почувствуйте, как при вдохе ваша грудная клетка наполняется воздухом и освобождается от него при выдохе. Закройте глаза и сконцентрируйтесь на дыхании: вдох-выдох, вдох-выдох, вдох-

выдох. Теперь вы расслабились и становитесь внимательными и восприимчивыми, вы будете способны внимать моему голосу.

Теперь представьте экран в кинозале. Вы смотрите на экран, на котором вырисовывается некоторая проблемная ситуация, которая приходит вам в голову. Вы можете видеть на экране самого себя и можете видеть также и других людей.

Это может быть ситуация, сложившаяся на работе. Это может быть ситуация, в которой участвует ваш друг или член вашей семьи. Это может быть ваша внутренняя ситуация.

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

Какой бы ни была конфликтная ситуация, вы наблюдаете ее на экране и следите за тем, как она разворачивается сама по себе. Вы чувствуете, что находитесь на некотором расстоянии от происходящего, потому что находитесь в зале. И даже если на экране вы являетесь действующим лицом, вы находитесь в стороне, потому что вы - зритель.

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

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

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

Может быть, это ваш внутренний конфликт. И вы хотите уделить время избавлению от внутреннего противоречия. Тогда представьте себя состоящим из двух человек, сидящих рядом и обсуждающих этот конфликт, один из которых придерживается одной точки зрения, другой - противоположной. Переговариваясь, каждая из сторон выражает свои интересы и предлагает варианты общего решения.

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

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

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

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

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

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

Теперь вы чувствуете себя очень хорошо, видите решение проблемы, и мне бы хотелось, чтобы вы забыли о ней. Вы видите, как экран тускнеет, все представлявшееся на нем угасает и исчезает.

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

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

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

Упражнение 2: планирование возможностей

Иногда помогает запись или составление карты всех возможных подходов к разрешению конфликта без использования ритуала визуализации. Для того, чтобы сделать это, начните с прояснения проблемы. Спросите себя, единична ли эта форма конфликта или она отражает повторяющиеся ситуации. В последнем случае требуется более общий и всеохватывающий ответ. Когда проблема станет вам ясна, вы можете рассмотреть возможность применения каждого из подходов к ее решению. Это включает рассмотрение возможных вариантов реакции другой стороны на каждый из используемых вами стилей.

Например, на семинаре один человек представил возможные подходы и результаты их применения в конфликтной ситуации с близким другом. Его беспокоило то, что после крепкой долгой дружбы они, казалось, начали отдаляться друг от друга. Джим не был уверен, стоит ли обсудить эту проблему с другом, попытаться восстановить тесные взаимоотношения иным способом или оставить все так, как есть. Вот как он описывал ситуацию: "Я действительно не знаю, что делать. Я чувствую, что Боб становится очень замкнутым и не проявляет особого интереса к нашей дружбе. Но в прошлом мы были очень хорошими друзьями. Мы многое пережили вместе. Я бы не хотел его терять."

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

После некоторого размышления Джим пришел к выводу, что это единичный случай, касающийся только его взаимоотношений с Бобом и не касающийся его взаимоотношений с другими. Следующий шаг состоял в том, чтобы сосредоточиться на возможности или желании что-то предпринять. Для Джима основная проблема заключалась в том, что он слишком долго ничего не делал для восстановления дружбы и поэтому поднимать этот вопрос перед Бобом ему

было неудобно. С другой стороны, он чувствовал, что если он ничего не скажет, то они будут продолжать отдаляться друг от друга. Он знал, что не хочет этого.

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

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

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

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

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

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

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

После того, как вы отобрали оптимальный вариант, вам следует задуматься над тем, каким образом его лучше осуществить. Например, Джим решил, что он хочет сделать последнюю попытку восстановить отношения с Бобом. Эти взаимоотношения, согласно его исследованию, значили для него достаточно много, чтобы постараться вернуть их в прежнее русло, и надежду на это мог дать подход более глубокого сотрудничества. Однако Джим не знал, как лучше поднять эту тему в разговоре, чтобы Боб воспринял сказанное должным образом. И он решил заранее заготовить и проговорить про себя необходимые фразы. Вы также можете затратить некоторое время на то, чтобы заранее представить свои слова или действия и тем самым подготовить себя к

реальной ситуации. Ниже приведен совет, который я дала Джиму. Он поможет вам понять, как вы могли бы заблаговременно составить свой стратегический план.

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

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

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

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

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

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

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

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОВЫГОДНЫХ РЕШЕНИЙ ПУТЕМ ПЕРЕГОВОРОВ

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

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

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

В противоположность этому, применяя стиль сотрудничества, вы прослеживаете исходную позицию вглубь, чтобы отыскать скрытые интересы, желания или нужды сторон. Для этого может потребоваться некоторое время. Но поскольку для выработки удовлетворительного решения все эти факторы должны быть учтены, соответствующие усилия являются составной частью общего процесса. Он позволяет удовлетворить интересы сторон более полно, чем компромисс. Сотрудничество требует больше времени и энергии, чем большинство других стилей, но часто представляет наилучшую возможность для выработки взаимовыгодного решения.

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

Выбирайте компромисс, когда:

проблема относительно проста и ясна;

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

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

проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;

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

Выбирайте сотрудничество, когда:

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

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

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

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

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

Почему возможны взаимовыгодные решения

Большинство конфликтов имеет несколько причин, и этот факт делает возможным взаимовыгодные решения. Вначале может показаться, что конфликт вырос из столкновения двух несовместимых позиций. Обе стороны могут подкрепить эту несовместимость своими эмоциями. Однако почти всегда стороны имеют несколько причин для конфликта, обладая скрытыми интересами и нуждами. Кроме того, стороны обычно по-разному оценивают важность этих причин, и поэтому, как правило, существует несколько возможных вариантов удовлетворения того или иного конкретного желания. Ключ к получению взаимовыигрышного решения проблемы состоит в том, чтобы удовлетворить самое важное для человека желание, а взамен добиться уступок в других не очень важных для него вопросах.

Специалисты в области переговоров знают это. Когда их приглашают помочь уладить конфликт, они ищут скрытые причины, интересы или нужды. После того, как они определены, посредники побуждают одну сторону к уступкам в не очень приоритетных для нее областях в обмен на удовлетворение наиболее важных интересов. Или они стараются найти новые

альтернативные варианты, в которых издержки для обеих сторон минимальны. Такие обмены уступками или новыми созидательными возможностями могут быть ключом к взаимовыгодному решению.

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

Шаг № 1. Контролирование эмоций

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

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

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

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

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

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

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

Если начальные усилия по овладению эмоциями не увенчались успехом или кажутся неуместными ввиду высокого эмоционального накала конфликта, то перед тем, как приступить к

выработке решения проблемы, вам может потребоваться поработать над эмоциональной сферой несколько больше. Следует уяснить, что этот процесс является не простой прелюдией к переговорам, а составной частью разрешения конфликта.

Шаг № 2. Соглашение об основных правилах

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

Вот некоторые основные правила:

выслушивать друг друга как можно внимательнее;

не перебивать друг друга;

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

относиться друг к другу с уважением;

договориться о времени, которое вы посвящаете переговорам;

стараться понять точку зрения противоположной стороны.

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

Когда вы установили основные правила, вы всегда можете напомнить о них в дальнейшем, если в процессе переговоров произойдет сбой или эмоции начнут брать верх. Такой сбой является сигналом к тому, что следует прерваться и каждому сосредоточиться на цели переговоров, чтобы оставаться в рамках обсуждаемой проблемы. Вы можете сказать что-нибудь наподобие: "Послушайте, я знаю, что вы в самом деле разгневаны. Но мы же договорились выслушать друг друга и относиться друг к другу с уважением. Если вы позволите мне закончить то, что я хочу сказать, то тогда я с удовольствием выслушаю вас."

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

Шаг № 3. Выяснение позиций

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

Ниже приведены некоторые принципы, которые помогут вам понять позицию другой стороны.

Взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека. Постарайтесь походить немного в его башмаках - и вы сможете представить его чувства и оценки. Это поможет вам определить, что он считает наиболее важным для себя, в чем он может уступить, чего боится и т.д. Вы не обязаны соглашаться с его точкой зрения, но вам следует понять ее. Такое понимание улучшит ваше положение на переговорах и поможет оказать влияние на другого человека. Кроме всего прочего, если будет видно, что вы понимаете позицию противоположной стороны, доверие к вам возрастет.

Избегайте выносить суждения по поводу чувств, надежд или действий другого человека. Разумеется, вы можете чувствовать, что вы правы. Другой человек также может считать, что прав он. Но даже если то, что он неправ, очевидно, он может не захотеть признать это перед вами (или признаться в этом самому себе). Даже если другой человек совершил ошибку, начинать с того, чтобы обвинять его в этом, - как правило, значит, обрекать себя на неудачу в переговорах. Это вызовет в нем только сопротивление и желание защищаться. Чтобы отквитаться, он начнет в свою очередь критиковать и обвинять вас, и переговоры превратятся в обмен выпадами и оскорблениями.

Как поступить, когда противоположная сторона начинает с критики и обвинений в ваш адрес? Постарайтесь преодолеть искушение атаковать в свою очередь или защищаться. Помните о том, что путем переговоров вы хотите добиться решения проблемы, и старайтесь двигаться в этом направлении как можно быстрее. Если можете, напомните другому человеку о тех общих правилах, которые вы установили вначале.

Обсуждайте любые расхождения в оценках, точках зрения или предположениях. Такие расхождения - это основной вопрос на переговорах, их необходимо открыто рассмотреть и скорректировать. Если, например, кто-то предположил, что вы согласились сделать то, чего вы никогда не делали, то это может навести на мысль о вашей безответственности и подорвет доверие к вашим попыткам вести переговоры. Таким образом, для того, чтобы изменить сложившееся о вас неверное представление, вам следует внести ясность в то, что случилось (то есть: вы никогда не давали такого согласия). Сделайте это таким образом, чтобы другой человек понял свою ошибку. При этом вам не следует указывать ему его ошибку или обвинять его в ней. Будет лучше, если вы отметите, что у вас обоих есть различия в оценках, мнениях и позициях и что вы хотите выявить все расхождения. Иногда выяснение этих расхождений и открытого их обсуждения как раз и достаточно для прояснения проблемы. Так вы сможете устранить белые пятна в понимании причин конфликта.

Обсуждение любых расхождений в позициях, оценках или точках зрения таким открытым уважительным образом облегчает признание ошибок, если они имелись. Если становится ясно, что вы в чем-то правы, но другой человек признает свою неправоту с большим трудом, то для поддержки своей позиции вам может потребоваться сделать немного больше. Хороший прием в этом случае - предоставление доказательств, если они у вас имеются (письма, документы, свидетельства третьих лиц).

Если у вас есть время, дайте понять другому человеку своими действиями, что некоторые его оценки ошибочны. Таким образом, будьте ответственны и дружественны или старательны, то есть проявляйте те качества, в отсутствии которых вас обвинили (но при этом будьте искренни, так как любая имитация может быть обнаружена). Вы можете также написать теплое письмо со своими извинениями либо выслать подарок или цветы, чтобы показать, что вы сожалеете о непонимании или о неверной оценке ваших поступков.

Вовлекайте другого человека в процесс переговоров, даже если вы можете взять инициативу на себя. Очень важно дать другому человеку понять, что его участие - это значимый вклад. Таким образом, в решении проблемы будет и его доля. В ходе переговоров вам следует побуждать другого человека к внесению своих предложений. Если имеется возможность, формулируйте свои идеи так, чтобы была видна связь со сказанным другим человеком или с предполагаемым вами направлением его мысли. А если другой человек предложил то, что совпадает с вашими желаниями, или то, о чем вы уже говорили, всеми средствами дайте ему

понять, что эта замечательная идея принадлежит ему. Люди обычно больше любят развивать собственные идеи, из чего вы и извлечете пользу для себя.

Предлагая ту или иную сделку, будьте реалистичны. Иногда наблюдается тенденция выходить из крайней позиции, считая, что каждая сторона снизит уровень своих требований и решение будет найдено где-то на середине. При обычных переговорах исходный высокий уровень требований обычно дает лучшие результаты, чем низкий. Но если свои требования вы завысите слишком сильно, то это может выглядеть неразумно и вызвать в другом человеке желание реагировать соответствующим образом, то есть в свою очередь занять экстремальную позицию. Тогда вы будете начинать слишком издалека. Пока вы можете считать, что этот подход приведет вас обоих к некоторому компромиссу, это расстояние может быть преодолено в духе сотрудничества.

Однако, начиная двигаться навстречу от таких крайних точек, вы можете создать атмосферу противоборства, в котором каждый старается выиграть за счет другой стороны. В противоположность этому, если вы начнете переговоры с более разумных и реалистичных позиций, то вы будете выглядеть скорее партнерами, стремящимися ко взаимовыгодному решению. Это создаст атмосферу честности и сделает более легкой выработку решения, которое устроит обоих.

А что делать, если вы подходите к переговорам разумно и взвешенно, а другой человек, занимая неразумную позицию, приобретает преимущество? Сохраните твердость и отметьте, что вы хотите найти решение, которое будет честным по отношению к вам обоим. Сделайте ударение на разумности вашего предложения и скажите о том, что вы надеетесь на аналогичный подход с другой стороны. Призыв к честности обычно оказывает положительное действие, поскольку к справедливости и честности в отношениях стремятся все люди.

Шаг № 4. Определение скрытых нужд и интересов

Теперь, когда эмоциональные барьеры устранены, основные правила переговоров установлены и предмет обсуждения определен, вы подготовлены к тому, чтобы сосредоточиться на решающем шаге переговоров - предоставлении и получении информации о том, что вы действительно хотите получить в результате обсуждения. Это означает необходимость выхода за рамки определенных вначале позиций с целью выявления скрытых интересов и причин, желать то, что вы желаете. Для этого имеется несколько способов:

Спросить, почему человек выбрал эту позицию.

Вы хотите узнать, почему человек что-то сделал или сказал. Вы хотите знать, что ему нужно, чего бы он желал, на что он надеется, чего боится или о чем беспокоится, занимая свою позицию. Отвечая на эти скрытые нужды, желания, надежды, страхи или опасения, вы можете изменить эту позицию, предлагая альтернативные варианты достижения его целей.

В качестве примера представьте, что компания, на которую вы работаете, занимает жесткую позицию в отношении прихода и ухода с работы служащих. Вы работаете над специальным проектом и считаете, что выполните его лучше, работая дома. Когда вы намекаете на это, ваш шеф говорит вам: "Нет - такова позиция компании". Но затем, если вы начнете более детально разбираться в этом вопросе, вы можете обнаружить, что причины такой политики коренятся в боязни недобросовестного выполнения служащими своих обязанностей в случае предоставления им большей свободы и самостоятельности. Компания хочет также, чтобы, когда звонят клиенты, служащие были у телефона. Знание этих скрытых причин позволит вам предложить альтернативный вариант, который удовлетворит вашего начальника (регистрировать время, затраченное на работу дома, с помощью специальных бланков; предложить работать несколько дополнительных часов для компенсации; попросить предоставить небольшой испытательный срок, чтобы показать, как много дополнительной работы вы можете сделать, и т.п.). У вас будет больше шансов добиться своего, удовлетворяя интересы другой стороны, поскольку тем самым вы будете способствовать выработке взаимовыгодного решения.

Когда вы будете задавать подобные вопросы, делайте это спокойным доброжелательным тоном, так, чтобы человек почувствовал, что вы действительно хотите понять его позицию. При

этом не должно создаться впечатление, что вы вынуждаете человека объяснять и обосновывать его позицию. Это может вызвать оборонительную реакцию и даже обиду с его стороны.

Спросить, почему человеку не по душе та или иная позиция.

Другой способ определения скрытых интересов и нужд другой стороны заключается в том, чтобы выяснить, почему человек не остановил свой выбор на том, что вам представляется наиболее разумным и желательным. Спросите его об этом доброжелательно, чтобы ему не могло показаться, что вы его обвиняете в чем-то. Вместо того чтобы спросить "Почему вы не сделали этого?", постройте свой вопрос следующим образом: "В чем причина того, что вы предпочли не делать...? Мне действительно очень хотелось бы знать, что вы думаете по этому поводу." Вы спрашиваете о том же, но тон вашего вопроса более нейтрален и дружествен. Он позволит человеку чувствовать себя более комфортно, давая ответ, который может вам не понравиться, и не занимать при этом защитную позицию.

Выслушайте внимательно то, что он вам ответит. Вы можете уловить множество препятствий на пути к выработке решения проблемы. Возможно, вам удастся найти способы изменить точку зрения этого человека, помогая устранить такие препятствия. Или, может быть, вы поймете, что каких бы то ни было изменений в этой области ждать не приходится. Таким образом, может быть, имеет смысл оказать влияние на точку зрения другого человека в каком-нибудь ином вопросе или, может быть, даже есть смысл рассмотреть то решение проблемы, которому он отдал предпочтение.

Представьте, например, что у вас с вашим другом конфликт по вопросу ответственности. Ваш друг пообещал сделать что-то, пока вы отсутствуете, но не сдержал своего обещания. Оказывается, что он не забыл об этом, а просто решил, что не хочет этого делать. Кроме того, он ничего не сказал вам об этом, предоставив возможность самому установить этот факт. Вы можете попытаться установить причину случившегося, не обвиняя друга в безответственности. В той атмосфере, которая поможет вашему другу сохранить свое достоинство и которая свидетельствует о вашей искренней заинтересованности, ваш друг может почувствовать себя более комфортно, сообщая вам истинные причины. Может быть, он посчитал, что вы просите слишком многого: он почувствовал себя обязанным сделать вам как другу одолжение, но затем ощутил внутреннее сопротивление. Следовательно, он не выполнил то, что обещал, сказав тем самым "нет". После того, как истинные причины будут обнаружены, вы можете рассмотреть границы доверия в вашей дружбе, а не факт выполнения или невыполнения какого-то обязательства.

Выполнение этой задачи требует осторожного построении вопросов, внимательного выслушивания ответов, а также вашей собственной открытости и честности.

Определить всю гамму интересов.

Обычно и у вас, и у противоположной стороны есть более чем одна причина занимать ту или иную позицию. Если же эту противоположную сторону составляют несколько человек, то каждый из них внесет свой вклад в разнообразие мотивации. Вам будет необходимо открыто обсудить все возможные причины. Вероятно, вам захочется поделиться и своими многочисленными интересами.

С этой целью вы можете использовать описанные выше приемы построения нейтральных по тону вопросов и активного выслушивания ответов. Вы заботитесь о том, чтобы в переговорах с другой стороной нашел свое место этап спокойного обмена мнениями, в ходе которого вы могли бы высказать и свою точку зрения. Для этого вам следует показать, что вы предполагаете множественность причин того или иного действия либо позиции. Вы найдете подходящую идею, но она может быть не единственной, так что не останавливайтесь. Отметьте ее, а затем спросите, нет ли других соображений. Если другой человек кажется не очень уверенным, то предложите сами рассмотреть возможные добавочные аспекты проблемы, чтобы побудить его к более глубоким и более широким размышлениям. Вы можете отметить, что иногда люди имеют несколько различных интересов, например, как вы сами, и было бы полезно поделиться ими. Так вы сможете установить, имеются ли области взаимного согласия или дополнительных

противоречий, и вы оба окажетесь в лучшем положении с точки зрения извлечения пользы от переговоров.

После того, как вы выявили все причины конфликта и показали, что признаете и понимаете их, вы можете попытаться выбрать из них наиболее существенные для другого человека. Имея информацию об относительных приоритетах, вы имеете базис для формулирования предположений о взаимных уступках. Вы можете сравнить приоритеты другой стороны со своими собственными и постараться найти способы удовлетворения своих, наиболее важных интересов в обмен на уступки в иных, менее значимых для вас вопросах.

Если многочисленные нужды и желания трудно удержать в памяти, особенно в случае сложной групповой конфликтной ситуации, то вы можете составить перечень интересов на бумаге. Затем, если это еще не ясно для вас, вы можете просмотреть этот список и отметить приоритеты. Это можно сделать и в ходе их обсуждения. Очертите самые важные интересы. Если необходимо, пометьте и те, которые по значимости находятся на втором месте. После выполнения этой работы предмет переговоров начинает отчетливо вырисовываться.

Говорить о собственных интересах и нуждах.

Удовлетворение ваших собственных нужд, равно как и нужд другой стороны, является важным для вас. Следовательно, представьте аудитории также и собственные интересы. Лучше это сделать в конкретной и даже яркой форме, чтобы вызвать у другой стороны сочувствие к вашим проблемам. Например, если вы завязали дискуссию с шефом по поводу повышения зарплаты, то вам следует привести несколько причин того, почему она в настоящее время не адекватна вашим трудовым затратам. Разумеется, чтобы добиться своего, вам следует показать, в чем будет заключаться выигрыш для другой стороны (например, насколько лучше и больше вы станете работать). Но затем, если в данной ситуации уместно говорить о собственных нуждах, вы можете описать их. В качестве примера того, как это можно конкретизировать, вы можете рассказать, как вы ждете этой прибавки в жалованьи, которая вам так необходима для выплаты ссуды, взятой для оздоровления ваших больных родителей. Такая конкретность оказывает намного лучшее действие, чем общие разговоры о ценах и инфляции. Такие жизненные детали приобретают для слушателя предметность.

Когда вы говорите о своих собственных интересах, дайте понять другому человеку, что вы отдаете себе отчет в существовании нужд и интересов другой стороны. Отметьте, что вы не собираетесь принизить их значимость, чтобы за их счет удовлетворить свои собственные. С этой целью можно предварить описание своих нужд словами, обобщающими ваше понимание желаний другого человека. В приведенной выше ситуации вы могли бы сказать следующее: "Я знаю, что компании следует весьма осторожно подходить к своим расходам, учитывая возрастающую конкуренцию. Мне кажется, что последние несколько лет я способствовал увеличению эффективности ее деятельности в этих условиях". Представляя аргументы в пользу увеличения вашей зарплаты, приведите множество конкретных деталей, свидетельствующих о том, что вами сделано и чего вы заслуживаете. Здесь снова вам следует описать перспективу для себя настолько четко, насколько это будет возможно. Вам следует так представить свои интересы, чтобы они выглядели совпадающими с интересами другой стороны. Если посредством конкретных жизненных деталей вам удастся завоевать внимание и сочувствие другой стороны, то это может вам помочь добиться желаемого результата.

Часто хороший эффект также дает объяснение ваших мотивов, интересов или нужд перед заявлением о своей позиции. В этом случае другой человек будет более восприимчив к вашим словам, поскольку вы подвели его к предмету разговора. Если же вы начнете с определения своей позиции, то это может в некоторых случаях вызвать сопротивление и защитную реакцию у другой стороны. Другой человек увидит, что ваша позиция противоположна его собственной, и у него может возникнуть желание противодействовать или защищаться. Но если вы начнете с того, что лежит в основе ваших чувств или желаний, то это поможет другому человеку взглянуть на ситуацию с вашей точки зрения и быть более восприимчивым к сказанному вами.

В качестве иного примера можно привести супружеские взаимоотношения. Жена остается дома с маленькими детьми, муж тем временем работает на заводе. Она хочет устроить детей в

детский сад и вернуться на работу. При этом она знает, что ее желание вызовет гнев супруга. Он может почувствовать обеспокоенность ее независимостью и озабоченность воспитанием детей в чужих руках. Если она прямо заявит ему о том, чего она хочет, то это легко может привести к скандалу. Она может предвидеть ход событий: она скажет о своем желании; он ответит, что это желание ему не нравится; она будет настаивать, возможно, обвиняя его в эгоизме; так начнется ссора. В отличие от этого, если она облегчит восприятие ее точки зрения, может быть, сказав о том, как хорошо бы иметь больше денег и времени, чтобы заниматься тем, что нравится им обоим, какое благотворное воздействие мог бы оказать на их детей контакт с другими ребятами, как много она хотела бы сделать для мужа, то это может заставить супруга выслушать ее и рассмотреть разумность ее предложения. Это, к тому же, предоставит ему возможность в спокойной, дружественной атмосфере поделиться своими нуждами и интересами. И тогда для отрицательных эмоций оснований будет намного меньше.

Так общее предварительное обоснование своей позиции с использованием конкретных жизненных деталей может способствовать решению проблемы, которое устроит обе стороны.

Описание причин, интересов и нужд для объяснения своей позиции поможет вам сохранить на переговорах спокойную атмосферу, покажет обоснованность вашего подхода и поможет другому человеку взглянуть на ситуацию вашими глазами.

Шаг № 5. Выдвижение альтернативных вариантов

После выяснения позиций сторон в результате представления на обсуждение своих собственных нужд и интересов, а также получения информации о нуждах и интересах другого человека вы можете перейти к следующей стадии переговоров - разработке различных вариантов удовлетворения этих нужд и интересов. При этом вы можете прибегнуть к методу мозговой атаки. Эту работу можно провести вместе с другим человеком или же самостоятельно, представив ему на рассмотрение ее результаты. Я привожу некоторые основные соображения, которые следует запомнить:

Взвешенное суждение: больше по количеству, а не лучше по качеству.

Теперь вам необходимо разработать максимально возможное количество альтернативных вариантов решения проблемы. На этой стадии не старайтесь оценивать их разумность и обоснованность, так как это может затормозить творческий процесс. Вносите предложения сами и побуждайте к этому противоположную сторону или стороны. Сделайте ударение на том, что сейчас вы хотите иметь как можно больше возможных решений, о реализации которых пока речь не идет. Скажите, что в данный момент уместны даже "безумные" идеи. Скажите, что сейчас не имеет значения, кто выдвинул ту или иную идею, и предложения не будут персонифицироваться. Это даст возможность создать атмосферу раскованности. Скажите, что если идея у вас или у кого-нибудь еще возникнет, то ее необходимо записать, чтобы каждый мог ознакомиться с ней.

Затем, когда вы будете иметь большой список идей, из которых необходимо выбрать наилучшую, вы можете просмотреть этот перечень. Тогда вы сможете решить, какие из них осуществимы или какие их сочетания могут быть эффективными. Вы можете рассматривать различные варианты решения проблемы как набор карт разного достоинства. Вы можете выбрать те, которые вы хотели бы выложить на стол, рассмотреть карты других участников переговоров и, возможно, решить, какие из них следует оставить для выработки оптимального варианта. Если вам трудно определить, чьи карты должны остаться, то начните с отбрасывания явно неподходящих. Затем сократите список, отмечая неосуществимые возможности. Когда по своей величине он станет приемлемым для дальнейшей работы, вы можете более внимательно рассмотреть каждую позицию. В конце концов вы сведете его к нескольким вариантам, которые, с точки зрения всех участников, могут вылиться во взаимовыгодное решение вопроса.

Сосредоточение внимания на будущем.

Иногда, даже после того, как эмоции взяты под контроль, обсуждены все причины, мотивы и интересы, может возникнуть соблазн вновь выразить свои чувства, свое отношение к сказанному и услышанному, вынести свои оценки ситуации. Подавите это желание. Не следует растрачивать энергию и отравлять конструктивную атмосферу перемалыванием прошлого. Если кто-нибудь начнет это делать, вежливо остановите его. Скажите, что вы признаете и уважаете его

чувства, чтобы успокоить человека. А затем напомните, что вы собирались для разрешения конфликта на будущее, а не для того, чтобы обсуждать прошлые обиды.

Сохранять восприимчивость различных альтернатив.

Не упуская из виду того, чего вы хотите добиться путем переговоров, важно сохранять открытость к иным идеям - выдвинутым вами и другой стороной. Необходима гибкость. Вы хотите найти некоторое решение, которое удовлетворит ваши собственные скрытые интересы и нужды, а также интересы другой стороны. Вспомните, что из каждой проблемной ситуации есть несколько выходов. Принимайте во внимание все предложенные варианты, не отвергайте сразу или не критикуйте идеи, которые вам могут показаться ложными или безумными. Другие могут не пройти, а эти сработают.

Не торопиться при выборе оптимального варианта.

Рассматривая различные варианты решения, вы можете поддаваться искушению быстро найти оптимальный. Все может быть хорошо, если он устраивает все стороны. Однако, если у вас есть некоторые сомнения или если создается впечатление, что решение - слишком поспешное, чтобы удовлетворить всех, то лучше затратить время на обсуждение иных вариантов.

Желание получить решение одним махом коренится в том, что выработка различных его вариантов - это сложный процесс. Фишер и Юри в своей книге "Получение согласия" пишут следующее: "Изобретение вариантов выбора не естественно для человека. Ничего не изобретать - вот нормальное положение дел. Кроме того, большинство людей считает, что в переговорах отсутствует элемент творчества. Они видят свою задачу главным образом в том, чтобы сблизить противоположные позиции, а не расширить спектр возможных вариантов. Они думают так: "Мы затратили достаточно сил на достижение соглашения в том виде, в каком мы его имеем на сегодняшний день. Пакет различных идей - это второстепенная вещь." Эта мысль возникает из-за желания получить в результате переговоров единственное решение. Может казаться, что расширение обсуждения вариантов или возможностей может только внести неразбериху."

Истина же состоит в том, что в результате рассмотрения альтернативных вариантов можно найти действительно хорошее решение, которое удовлетворит всех. Это может занять немного больше времени, но если предмет переговоров очень важен или довольно сложен, затраты на него оправдают себя. Помните, что существует несколько вариантов выбора; нужно немного потрудиться, чтобы найти их. Постарайтесь убедить в этом других и постарайтесь продолжать дискуссию, пока вы чувствуете, что люди действительно напрягают свое воображение, представляя осуществление новых вариантов. Может случиться, что первый же предложенный вариант решения проблемы будет таким хорошим, что все сразу с ним согласятся. Если это произойдет - прекрасно. Но лучше еще некоторое время продолжать обсуждение различных возможностей.

Шаг № 6. Согласие по наилучшим взаимовыгодным вариантам

Предлагая устраивающие вас решения, опишите те выгоды, которые может получить от них другой человек. Это может способствовать сохранению в ходе дискуссии атмосферы конструктивизма. Другой человек поймет, что вы учитываете его интересы, и будет поступать таким же образом. В то же время, такой подход поможет вам выработать на основании своих предложений взаимовыгодное решение и отмести те варианты, которые не устраивают одну из сторон. В конце концов это не будет выигрыш за счет проигрыша другой стороны. Вы находитесь не в замкнутом пространстве, в котором выгода одного всегда оборачивается убытком для другого. Такое может случиться, например, с продавцом и покупателем, когда чем большую цену назначает продавец, тем больше покупатель должен платить. При разрешении же конфликта выигрыша можно добиться на нескольких уровнях, поскольку люди приходят на переговоры со многими интересами и нуждами. Например, служащий может пожертвовать выигрышем в зарплате, предпочитая занять лучшее положение в фирме; это можно рассматривать, как выгоду и для служащего (удовлетворение интересов, связанных с престижностью должности), и для фирмы (особенно, если предвидятся трудные времена и будет необходимо экономить).

Помогите другому человеку чувствовать себя комфортно, соглашаясь с вами или уступая вам.

Когда вы предлагаете варианты решения или побуждаете другого человека подумать над альтернативами, вы можете встретить сопротивление с его стороны. Это может произойти потому, что он начнет рассматривать отход от начальной позиции как уступку или потерю в чем-то. Иногда достаточно сделать ударение на том, что вы хотите использовать переговоры для выработки только взаимовыгодного решения. Но в некоторых случаях, если вы чувствуете такое сопротивление, от вас потребуется большее. Один из подходов состоит в том, чтобы создать для человека комфортную атмосферу, в которой ему было бы легко расстаться с некоторыми установками. Он должен почувствовать, что от своей уступки он получит реальную выгоду, или, по крайней мере, что его согласие по какому-то вопросу будет способствовать разрешению конфликта в целом. Дайте ему возможность сохранить достоинство и уважение к себе.

Один из способов достижения этого заключается в том, чтобы не оставить без похвалы любой шаг навстречу. Дайте человеку понять, что он поступил хорошо и благородно и что благодаря этому переговоры проходят эффективно. Вам следует признать его вклад и поддерживать его во всем, в чем только можно, избегая осуждения или оскорбления. Вам не следует обвинять его в возможных ошибках, в том, что он не взял на себя ответственность за какое-то дело; не следует также злорадствовать, когда что-то выходит по-вашему. Лучше сказать, что вы отдаете себе отчет во всех тех трудностях, с которыми он столкнулся, стараясь найти выход из сложившейся ситуации; что вы должным образом оцениваете сделанное им; что для каждого из вас решение проблемы будет выгодным.

Такой подход позволил сэкономить целый день заседания комиссии по разбору конфликтов. Дело заключалось в следующем: подросток одолжил у друга куртку, а какой-то хулиган из пригорода сорвал ее с него. Парень пообещал забрать у хулигана куртку, но не смог этого сделать. Ситуация была доведена до представления в комиссию, потому что владелец куртки хотел получить ее назад или, по крайней мере, получить компенсацию. Парень, который потерял куртку, колебался очень долго, не расставаясь с надеждой вернуть ее. Когда стало ясно, что реальных шансов на это у него нет, он наконец признал (довольно болезненно) свою вину, съежившись при этом на своем стуле. Он сделал то, что ему было очень трудно сделать. Но затем, похвалив его и поддержав, члены комиссии дали ему возможность почувствовать себя в этой ситуации намного лучше. Ему пришлось в чем-то уступить, это правда, но зато он сохранил чувство собственного достоинства. В результате оба парня ушли домой почти друзьями.

Другой способ дать человеку почувствовать себя не униженным уступкой - это высветить те выгоды, которые он за счет этой уступки получает. (Например, он уступает комнату с хорошим видом из окна, но зато получит помещение, более приспособленное к его нуждам.)

Разумеется, человек охотнее пойдет на уступки, если вы сможете связать их с уступками со своей стороны. Подумайте об этом; уступка даже в малом может создать конструктивную атмосферу. Если же вам нечего предложить взамен или если вы уже не можете уступать, покажите хотя бы, как вы цените поступок другого человека. Отметьте, что он очень приблизил вас обоих к выработке взаимовыгодного решения.

РЕЗЮМЕ

Короче говоря, предлагаемая общая модель может быть легко приспособлена к ведению переговоров. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под контроль. Затем вы внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека или других людей услышаны вами. Потом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из его участников будет в выигрыше.

КАК ОБЩАТЬСЯ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ

Описанные подходы к разрешению конфликтов рассчитаны на общение с обычными людьми, встречающимися в жизни ежедневно. Однако бывают люди, которые не пойдут вам

навстречу, какие бы усилия для примирения вы ни прилагали. Что делать при столкновении с особенно трудным человеком, обладающим определенными личностными характеристиками, который стоит на пути разрешения проблемы или "подкладывает вам кнопки" и приводит в ярость?

Существуют некоторые общие принципы, которыми вы можете руководствоваться в таких ситуациях, не забывая о тех, которые уже описаны ранее. В дополнение к этому вы можете использовать специальные подходы к общению с трудными людьми общеизвестных категорий.

Кого относить к трудным людям?

Каждый человек может иметь собственную классификацию трудных людей, основанную на его личных качествах и жизненном опыте. Например, женщина, которая долгие годы страдала в качестве дочери властной тиранической матери, отнесет каждого, кто проявляет аналогичные качества, особенно если это женщина, к категории трудных в общении людей. Или мужчина, разведшийся с изводившей его женой и ненавидящий болтливость, может отнести человека, которому не свойственна лаконичность, к категории людей, общение с которыми затруднительно.

Но, помимо таких специфических случаев классификации, существуют определенные типы людей, признанных трудными теми, кто постоянно сталкивается с разными людьми в силу своих профессиональных интересов - консультантами, работниками сферы услуг, врачами и т.п. Обозначение и описание таких типов облегчает работу с ними: после идентификации вы уже будете знать, как общаться с человеком данного типа.

В ставшей классической книге "Общение с трудными людьми" Роберт М. Бремсон различает около дюжины разных типов, исходя из тридцатилетнего опыта работы с людьми в частных фирмах. Они включают:

Агрессивистов, которые подразделяются на следующие категории: "шермановские танки", "снайперы" и "взрыватели". Это люди, которые задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

Жалобщиков, у которых всегда найдется что-нибудь, на что сетовать. Обычно они ничего не делают для решения проблемы, потому что считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

Молчунов, которые спокойны и немногословны. Вы не знаете, о чем они в действительности думают или чего хотят.

Сверхпокладистых, которые скажут вам "да" по любому поводу и пообещают поддержку. Тем не менее, слова у таких людей расходятся с делом: они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

Вечных пессимистов, которые всегда предвидят неудачи. Поскольку они обычно считают, что из затеваемого ничего не получится, такие люди всегда стараются сказать "нет" или постоянно испытывают беспокойство, сказав "да".

Всезнаек, которые считают себя выше других, потому что они, как они сами полагают, знают все на свете; при этом они хотят, чтобы об этом "превосходстве" знали другие. Они могут действовать как "бульдозеры", расталкивающие всех на своем пути со своими "знаниями". Они могут также вести себя как "пузыри", переполненные осведомленностью и сознанием собственной важности. Часто оказывается, что они ошибаются, поскольку в основном только играют роль.

Нерешительных или "стопоров" - людей, которые не решаются принять то или иное решение, потому что боятся ошибиться. Они тянут и тянут, пока это решение не будет принято без них или пока необходимость принятия решения отпадет вообще.

Трудные люди иного типа порождают в других надежды, а потом действуют вопреки ожиданиям. Д-р Георг Р. Бах, психиатр, называет таких людей "с-ума-сводящими", потому что они сводят других с ума тем, что не оправдывают возложенных на них надежд. Таким образом, их поведение подрывает основы доверия людей друг к другу, которое должно смягчать человеческие взаимоотношения. Вы можете столкнуться с "с-ума-сводящими" другого типа, которые подают противоречивые надежды или выражают противоречивые желания и ждут от вас их удовлетворения. Иногда "с-ума-сводящий" может попросить вас о чем-то, а потом создаст

обстановку, в которой выполнение его просьбы становится для вас невозможным и вы не можете сдержать свое слово.

Вероятно, вам встречались и другие люди, стиль общения и поведения которых затрудняет взаимоотношения с ними, например:

"Максималисты", которые хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости.

"Скрытные", которые держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно.

"Невинные лгуны", которые заметают следы ложью или серией обманов, так что вы перестаете понимать, во что верить, а во что - нет.

"Ложные альтруисты", которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом. Вы можете почувствовать это в иных обстоятельствах или это может неожиданно проявиться в виде саботажа, востребования подаренного или требования компенсации.

Встречаются "игроки" различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле "да, но...", описанные Эриком Берном в его книге "Игры, в которые играют люди". Внешне они поступают так, а думают совсем иначе. Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

В вашем собственном списке может быть и больше типов трудных людей. Однако одной идентификации недостаточно. Вы должны знать, как поступать в тех случаях, когда вы вынуждены вступать в контакт с такими личностями.

Некоторые общие принципы общения с трудными людьми

Хороший общий принцип общения с трудными людьми любого типа состоит в том, чтобы отдавать себе отчет в существовании некоторых скрытых интересов или нужд, которые они удовлетворяют, действуя таким образом. Например, сверхагрессивный человек может действовать, как паровой каток, потому что в глубине души он боится иметь дело с другими людьми или потому что не хочет испытать страх перед возможностью ошибки; спокойный молчун может замыкаться в себе, боясь открыться другим людям; вечный пессимист может всегда пророчить неудачи, потому что ему удобнее жить с уверенностью в неудаче, чем с уверенностью в удаче. Следовательно, если вы решили вступить в общение с трудным человеком, то вам следует выявить его скрытые нужды и интересы, а также подумать над тем, как их удовлетворить. То есть, этот подход аналогичен тому, который вы используете при разрешении обычных конфликтов, возникающих ежедневно.

Действительно, вы можете просмотреть различные принципы и подходы и примерить их к той конкретной ситуации, в которой вы оказались. Эти принципы, а также те, которые будут представлены ниже, вы можете применить на практике для общения с трудными людьми различных типов.

Преодоление отрицательных эмоций,
возникающих при общении с трудными людьми

Контакт с трудным человеком может вызвать в вас огорчение, гнев, растерянность, подавленность и другие чувства, выбивающие из колеи. Такой человек сам по себе может нести эмоциональный заряд, как, например, "динамит", который "взрывается", когда что-то происходит вопреки его желанию.

Таким образом, один из первых шагов должен состоять в том, чтобы взять под контроль свои эмоции или дать выход эмоциям другого человека, если вы решили продолжать общение для разрешения конфликта. Ниже приведены некоторые установки, которые следует запомнить:

Стараться не принимать на свой счет слова и поведение другого человека. Для удовлетворения своих нужд трудный человек ведет себя аналогичным образом со всеми. Напомните себе об этом, чтобы избежать отрицательных эмоций.

Установить, не отнесли ли вы этого человека к категории трудных людей потому, что он напоминает вам кого-то, с кем у вас в прошлом были затруднения при общении (например, не напоминает ли этот человек вашу деспотичную мать или старшего брата, который всегда

одерживал над вами верх, и т.п.). Если это так, то постарайтесь отделить ваше восприятие этого человека от тех чувств, которые вы испытывали к тому, кого он вам напоминает.

Использовать творческую визуализацию или иной способ успокоения для овладения эмоциями, которые вы испытываете.

Использовать те приемы общения, которые позволяют дать выход эмоциям другого человека.

Если чувствуете, что все больше попадаете под влияние трудного человека (например, общаясь с вечным пессимистом, вы и сами начинаете терять надежду на успех или начинаете чувствовать враждебность, контактируя с агрессивным человеком, и т.п.), то отметьте этот факт, и тогда вы сможете остановиться. Напомните себе, что вы позволили самому себе взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека только для того, чтобы понять эту точку зрения, и что вы - совсем другой человек с иной позицией. Таким образом, отделите себя от этого человека; повторяйте самому себе снова и снова: "Я - не тот человек. У меня свой собственный взгляд на мир" или что-нибудь подобное. Затем сделайте выдох и мысленно махните на это рукой. Вы избавитесь от точки зрения другого человека и вернете себе собственную.

Размышление над тем,
почему этот человек труден в общении

Ключевой момент в данном случае состоит в том, чтобы понять, какие желания и интересы человека делают его трудным в общении с ним. В чем заключаются его цели и как помочь ему в их достижении? Оценив нужды этого человека, вам будет легче решить, стоит ли вступать с ним в контакт. Может оказаться, что вы не можете этого избежать, потому что он занимает по отношению к вам более высокое положение (например, он является вашим начальником), а вы не хотите в настоящее время отходить от собственной позиции. Или эта оценка нужд и интересов может отбить у вас желание быть вовлеченным в конфликтную ситуацию. Вы можете тогда более осознанно уйти от конфликта, чем если бы вы просто решили не связываться с трудным человеком.

Представьте, например, что у вас возник конфликт с тихим молчуном, с которым вы дружили, но вдруг почувствовали отчуждение с его стороны. Вы чувствуете, что что-то случилось, но не уверены в том, что именно. Когда вы встречаетесь, создается впечатление, что этот человек не хочет разговаривать с вами. Но почему? Вы не знаете этого и начинаете чувствовать все большее раздражение. Один из вариантов может состоять в том, чтобы забыть этого человека и не быть вовлеченным в конфликт. Если он не говорит о том, что произошло, то тем хуже для него. Вы не собираетесь становиться телепатом, чтобы угадать его мысли на расстоянии, и вы можете просто уйти и жить своей жизнью. Может быть, это будет удобно для вас.

Однако, с другой стороны, дружбой с этим человеком вы можете дорожить. Может быть, этот человек поступает таким образом, потому что он обижен или стеснен чем-то, чему вы не придали никакого значения. Или, может быть, этот человек просто боится вступить в конфронтацию с вами, пожаловавшись на то, что его действительно беспокоит, потому что чувствует, что ему будет трудно справиться с гневом или иными чувствами, которые будут сопровождать объяснение. Возможно, стоит попытаться выявить его скрытые нужды, показав, что вы готовы оказать поддержку и не будете его ни в чем осуждать, и побудив его выговориться. Это не дает гарантию тому, что человек раскроется. Однако такой подход вполне разумен.

Этот метод может оказаться полезным при общении с людьми любых типов, однако особенно эффективен он при общении с трудными людьми. В конце концов трудным человека делают его особые нужды. Конечно же, нужды, которые мотивируют обычные конфликты, есть и у обычных людей. Но чаще всего эти нужды являются ситуационными, то есть связанными с соображениями престижа, социальной принадлежности, финансовой выгоды и т.п. (например, более высокого рейтинга или более высокого положения на службе). В случае трудных людей нужды обычно больше связаны с прошлыми потерями и разочарованиями (например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить собственную пугливость и малодушие). Может быть, вы не сможете быть тонким психологом или не захотите быть им. Но

если вы, по крайней мере, предоставите этому человеку в своем лице внимательного и доброжелательного слушателя, вы можете далеко продвинуться по пути помощи человеку, понять его собственные нужды. Вы даже можете внезапно обнаружить, что этот человек перестал быть трудным, найдя в вас поддержку и понимание.

Использование общения для того, чтобы понять,
почему этот человек относится к типу трудных людей

Часто люди трудны в этом отношении, потому что недостаток общения порождает ложные представления и непонимание. Такие проблемы возникают у людей, которые обычно избегают общения, что и ведет к конфликтам. Однако в случае трудных людей проблемы общения становятся еще более серьезными; они увеличиваются тогда, когда человек старается справиться с этим, но препятствие становится непреодолимым.

Подобные проблемы, связанные с недостатком общения, возникают иногда на работе. Допустим, в результате различных обращений рабочий думает, что служащий старается саботировать его усилия и выставить его в невыгодном свете перед контролером. Приходит время полугодового отчета и рабочий считает, что служащий хочет повысить свои шансы на продвижение. В обычном случае рабочий мог бы рассердиться, открыто высказать свои подозрения или ответить на саботаж саботажем.

Однако, если в такой ситуации участвует трудный человек, то он может быть намного более чувствительным к предполагаемому пренебрежению или ущемлению в правах, его реакция может быть намного сильнее, а создаваемая им ситуация - намного более взрывоопасная. Действительно, трудный человек для достижения желаемого может даже использовать свою репутацию "трудного", вынуждая других людей уступать ему. Например, человек, относящийся к типу агрессивно-враждебных, может ответить вспышкой гнева, оскорблениями, страшными пророчествами, обвинениями и т.п., желая просто смутить и подавить другого человека. А молчун может еще больше замкнуться в своей раковине, показывая, что он не собирается снисходить до разговора с человеком, которого считает источником своих проблем.

Таким образом, наладить общение с трудным человеком может быть особенно важным. Это может оказаться трудным делом, и вам потребуется приложить больше усилий, чем при контакте с обычными людьми (например, будет необходимо проявить больше настойчивости, уравновешенности или уважительности). Однако, если вы действительно хотите разрешить конфликт, а не уйти от него совсем, то попробовать стоит. Возможно, вы обнаружите, что способны пробиться сквозь броню эмоций, недоверия и страха. И если это вам удастся, то может оказаться, что этот трудный человек совсем не является трудным, по крайней мере с вами.

Ловушка ответственности в случае с трудным человеком

Трудные люди могут быть особенно чувствительны в вопросах вины и ответственности. Они могут в большей мере стараться обвинять других или высказывать обвинения в более резкой форме. Или они могут уходить в более глубокую защиту, чувствуя, что кто-то их обвиняет; и они могут поступать таким образом, просто чувствуя свою неправоту и не желая признать ее ни перед другими людьми, ни перед собой. Бывают люди типа "хронических обвинителей", которые всегда выискивают ошибки других и обличают виновных. Как будто они считают, что обвинение может решить проблему. Оно может унизить человека - предполагаемого виновника, создать для него атмосферу дискомфорта. Он может начать оправдываться (например, говорить: "Я этого не делал" или "Может быть, я и сделал это, но я только выполнял распоряжения"). Вам может встретиться также человек, принадлежащий к типу "мучеников", который хочет, чтобы во всем обвиняли его, и создает тем самым много проблем. Принимая обвинения в том, чего он не делал, или выставляя свои ошибки в самом невыгодном свете, "мученик" действует так, как будто его самоунижение может сгладить или решить проблему. Он может надеяться на то, что его станут больше любить и уважать за его роль козла отпущения. Однако это вовсе не способствует решению проблемы.

Проблема и с "мучениками", и с "хроническими обвинителями" состоит в том, что они стараются драматизировать и, следовательно, вызывать эскалацию конфликта. Например, обвинитель обычно считает, что он всегда прав, создавая в ходе конфликта впечатление, что неправы другие. Мученик, напротив, отчаянно хочет понравиться людям, для чего берет на себя

роль козла отпущения, считая, что тем самым он облегчит жизнь другим и они будут ему за это благодарны. Вы можете обнаружить, что такие люди объединяют в себе и другие качества, усложняющие общение с ними, что еще больше усложняет дело. Например, враждебно-агрессивный "паровой каток" может легко стать "обвинителем", а спокойный молчун может превратиться в страдальца ("мученика"), давая свалить на себя вину.

Таким образом, при контакте со сложным человеком особенно важно не попасть в ловушку ответственности. Старайтесь не дать дискуссии сосредоточиться на вопросе ответственности за ту или иную проблему. Это можно сделать, уводя обсуждение от прошлого и концентрируя внимание на будущем с целью разрешения конфликта. Вы можете сказать: да, это случилось и вы (или другой человек, или кто-то еще) несете определенную ответственность за это. Но сейчас это уже не так важно. Что действительно имеет в настоящий момент основное значение, так это то, что вам следует делать для решения возникшей проблемы.

Иными словами, вам следует нейтрализовать беспокойство трудного человека по поводу прошлой ответственности и взять инициативу в свои руки для ориентации процесса в направлении разрешения конфликта на будущее. Эта стратегия, может показаться, вытекает из необходимости склонить людей к признанию своей ответственности, если они в чем-то виноваты, чтобы они предприняли некоторые действия для исправления ошибки. Может также показаться, что это не отвечает важности признания вами собственной ответственности, если в возникновение конфликта вы внесли и свой вклад. Однако, когда вы имеете дело с трудным человеком, который склонен к чрезмерному обвинению других или самого себя, то лучше подавить такие побуждения. Следует сосредоточить внимание на том, что теперь делать с конфликтом, несмотря на то, кто виновен в его возникновении.

Выбор подхода к разрешению конфликта,
который соответствовал бы характеру трудного человека

При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации с трудным человеком вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. Как было отмечено выше, существует пять основных стилей: соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество и уклонение.

Столкнувшись с трудным человеком, вам может захотеться вовсе уклониться от общения с ним. Вы захотите уклониться от конфликта с "обвинителем", "паровым катком", "вечным пессимистом", "жалобщиком" или трудным человеком, относящимся к иным типам. Однако бывают случаи, когда вы не можете сделать это. Вы можете работать вместе с таким человеком или на такого человека, или может оказаться, что трудный человек обладает чем-то, в чем вы испытываете необходимость. Например, однажды я составляла один проект вместе с особенно трудным человеком, которого я бы охарактеризовала как комбинацию "обвинителя", "жалобщика" и "пессимиста". В значительной мере эти типы поведения проявились из-за новизны проекта, поскольку этот человек до этого не писал ничего подобного. Он постоянно беспокоился, считая, что все будет плохо, не доверял мне, издателю, а также книжному издательству в целом, хотя страстно желал стать автором книги. Какой бы ни была причина, человек был очень труден в общении с ним; мне казалось, что я все время хожу по лезвию бритвы, потому что на него практически ничто не действовало. Но я уже взяла обязательство закончить книгу, рассчитывала на оплату, и проект книги уже был одобрен издательством. Таким образом, я нашла пути успокоить своего трудного соавтора, убедить его в успехе. Следовательно, я использовала стиль приспособления. Любые попытки добиться компромисса только разжигали его скрытые подозрения и страхи в отношении того, что в неизвестной для него области деятельности его права и интересы могут быть ущемлены. О сотрудничестве не могло быть и речи, потому что его эмоции были так близки к выходу на поверхность, что было бы неразумно рассчитывать на спокойное обсуждение проблемы. Таким образом, кроме полного уклонения от решения проблемы, исходя из практических соображений, приспособление было единственно возможным вариантом. Его я и выбрала, так как закончить книгу для меня было намного важнее.

Вы можете обнаружить, что чаще всего, сталкиваясь с трудным человеком, вы выбираете один из этих двух подходов - уклонение или приспособление. Трудный же человек старается для

достижения своих целей использовать отличительные особенности своего поведения. "Паровой каток" идет напролом, "жалобщик" жалуется, "взрывоопасный" взрывается и т.п., потому что предполагает, что другие люди с целью уклонения от конфликта не захотят противодействовать. Если предмет конфликта не очень важен для вас, то, может быть, лучше уклониться от него или уступить. Такой подход позволит вам, по крайней мере, сохранить мир и спокойствие.

С другой стороны, если у вас есть время и возникшая проблема достаточно важна для вас, вы можете попытаться использовать для удовлетворения своих интересов в большей степени другие подходы - скорее всего компромисс или сотрудничество. Но тогда вам уже будет необходимо принимать во внимание особые нужды и интересы, которые делают человека трудным в общении, чтобы в рамках компромисса или сотрудничества выработать такие варианты решения, которые в определенной мере удовлетворяли бы эти нужды и интересы. Представьте, например, что вы работаете в фирме, один из сотрудников которой все время ищет повода унизить вас. Критикует вашу работу в присутствии других людей, говорит шефу, что вы чего-то не сделали, хотя работа выполнена вами в полном объеме, и вы даже подозреваете, что этот человек специально вносит беспорядок в ваши документы и почту, в то время как вы ничего не можете доказать и боитесь высказать необоснованные обвинения. Вы можете стараться избегать контактов с этим человеком, уклоняться от личных встреч, чтобы избежать открытой ссоры, которая может еще больше отравить атмосферу. Однако, если вы затратите некоторое время для того, чтобы заглянуть глубже, вы можете обнаружить истинную причину такого поведения и найти некоторое мирное решение в рамках компромисса или сотрудничества.

Вы даже можете превратить этого трудного человека в союзника или друга. Например, если этот человек поступает с вами таким образом из-за ревности, то вам следует действовать в направлении разубеждения; если вы просто напоминаете этому человеку кого-то, кто в прошлом нанес ему обиду, то вам следует действовать в этом направлении. Один из вариантов решения таких проблем - найти время для их обсуждения. Если вы чувствуете, что человек не хочет с вами говорить, начните с подготовки почвы для дружеского разговора, расположите его к себе небольшими знаками внимания или мелкими услугами. Короче говоря, постарайтесь устранить скрытые причины того, что этот человек труден в общении. С этой целью необходимо быть покладистым, сочувствующим и доброжелательным, чтобы побудить его к аналогичному отношению к вам. Разумеется, вы можете иметь все основания уклониться от контакта с таким человеком или заставить его убраться с вашей дороги. Трудные люди всегда возбуждают в нас такие желания. Но если вы не соблазнитесь таким упрощенным решением, то у вас есть шанс найти корень проблемы. И тогда, разрядив атмосферу, устранив причины "трудности" человека, вы можете приступить к поиску решения, которое удовлетворит вас обоих.

Как вести себя с трудными людьми различных типов

Описанные выше общие принципы можно с успехом использовать при контактах с трудными людьми всех типов, но наиболее эффективными могут быть специальные подходы, учитывающие особенности каждого типа в отдельности. Ниже приведены их примеры с учетом того, что трудный человек может объединять в себе несколько характерных особенностей (скажем, взрывоопасный человек может в некоторых случаях вести себя как спокойный молчун). Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

Тип "паровой каток" / "шермановский танк". Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они могут вести себя так потому, что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время, некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты. Для "парового катка" подрыв его имиджа - ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку "спустить пар". Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, но старайтесь не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно

столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

Тип "скрытый агрессор" / "снайпер". Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправдано; кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может также вести себя таким образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека - это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла и затем выявить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: "Чего вы добиваетесь этим?" Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивно настроены по отношению к нему, так как это может только привести к открытой стычке. Если вы приведете еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины "трудности" человека и найти решение проблемы.

Тип "разгневанный ребенок" / "взрывной человек". Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе; он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук.

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям. Или убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя с ним, как с обычным, разумным человеком, как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

"Жалобщик". В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены некоторой идеей и обвиняют других - кого-то конкретно или весь мир в целом - во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодатный слушатель. В других - как предмет его жалоб и обвинений.

Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: ваше нежелание выслушать его. А во втором случае он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него, не согласившись с обоснованностью его жалоб.

Вместо этого, начните с того, чтобы выслушать жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен - он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его,

вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им; возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему. Если человек начнет повторяться, что характерно для жалобщиков, вам следует спокойно и уважительно прервать его. Постарайтесь переключить его внимание на решение проблемы. Что он собирается делать в сложившейся ситуации? Есть ли другие, кто мог бы помочь разрешить конфликт? Если он обвиняет в чем-то вас, то что вы могли бы сделать вместе для выработки удовлетворительного для обоих решения? Короче говоря, вам следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вы не обязаны, тем не менее, во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснована, разумеется, согласитесь. Если же нет, то покажите, что вы поняли сказанное, и займите нейтральную позицию. Сделайте ударение на том, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Вам может потребоваться не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. А если вам удастся прервать этот поток повторяющихся жалоб, то вы сможете заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над тем, существуют ли реальные варианты его разрешения. Если же этот человек обвиняет кого-то или что-то необоснованно, вы можете помочь ему увидеть свою ошибку. Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, вы всегда можете махнуть рукой на это. По крайней мере, вы сделали все, что могли.

Тип "молчун" / "тихоня". Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам, и чем особенно разочаровывает общение с ними, так это тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости. Вы можете иметь некоторые предположения (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но исходить из них - это не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может только усложнить ситуацию.

Для того, чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами "да" или "нет" либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: "Что вы думаете по этому поводу?" или "Что послужило причиной вашей замкнутости?" При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они (например: "Мне кажется, вы избегаете моего общества, так как вам кажется, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке"). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору, признайте даже, что ему может быть трудно поделиться своими чувствами (скажите, например: "Я знаю, что вам может быть не по душе разговор на эту тему, но если бы мы могли обсудить эту ситуацию открыто, то могли бы найти приемлемое для обоих решение".).

Покажите, что вы отнесетесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе потому, что не хотят оскорбить чувства других, научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами, хотят избежать конфронтации, считают, что их мнение не принимают во внимание, или потому, что они просто пугливы. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите, что бы он ни сказал, вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т.п.

С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца. Замкнутый человек может и раскрыться перед вами, как раковина, отдающая жемчуг. Когда это время придет, окажите поддержку этому процессу. Покажите, что вы благодарны человеку за то, что он разговаривает с вами, независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, дайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу,

человек может опять замкнуться. Сохраняйте напряженность ожидания его слов. Если в этом наблюдается какой-то прогресс, поощряйте и побуждайте человека к продолжению разговора.

В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече. Может быть, вам не все удастся с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс, по крайней мере, начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

Тип "сверхпокладистый". Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы помочь и тем самым понравиться другим людям. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу - и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте на том, что вы хотите знать, что в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии или что он хочет сделать. Сделайте ударение на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно - какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

Общение с трудными людьми других типов

А как же быть с людьми других различных типов? Как и во многих уже описанных ситуациях, ключ к решению проблемы состоит в открытом обсуждении причин "трудного" поведения человека. Самостоятельно или совместно постарайтесь выявить скрытые нужды и интересы, обусловливающие такое поведение. После того, как они определены, легче найти способ их удовлетворения и, таким образом, разрешения конфликта. В идеале, вы сможете преодолевать проблему "трудного" поведения и разрешать любые конфликты беспрепятственно.

РЕЗЮМЕ

Когда вы сталкиваетесь с трудным в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения. Эти подходы различаются для разных типов людей, но все они построены на следующих основных принципах:

1) Осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится.

2) Не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения; сохраняйте спокойствие и нейтралитет.

3) Если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его "трудности".

4) Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.

5) Используйте совместный подход к разрешению конфликтов, которые начинают вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу, его нейтрализации или взятия под контроль.

Каппони В., Новак Т.
Сам себе психолог.
СПб., 1994, с. 145-159.

КОММУНИКАЦИЯ

Если исходить из первоначального смысла понятия "коммуникация", то речь идет о путях сообщения, связывающих какие-либо части здания или объекты. Это путь, ведущий из пункта А в пункт Б и устроенный таким образом, чтобы по нему было удобно передвигаться. Такими же

"удобопроходимыми" хотелось бы иметь и пути, по которым к нам поступает информация. Но с этим, конечно, дело обстоит сложнее.

Возьмем, к примеру, радиосигналы. Качество звука, который мы слышим из приемника, во многом зависит от чистоты канала распространения радиоволн (могут иметь место помехи), однако не менее важно и качество передающего и принимающего устройств. Речь идет о языке техники. Кроме того, всем известно, что с помощью качественного передатчика можно передавать в эфир как информацию, так и дезинформацию. То же относится и к приему. Важно не только то, что именно и в каком виде доходит до слушателя, но и то, что этот слушатель хочет или не хочет воспринимать, если говорить о занимаемой им позиции, его взглядах и предубеждениях. У радио сидят не автоматы, а живые люди. Они же находятся и у микрофона. Последним, как и всем нам, свойственны противоречивые взгляды и предрассудки, оказывающие влияние на все, что они говорят. Если диктору надлежит что-либо назвать белым, а он в этом полностью не уверен, в его речь непроизвольно (или же он делает это сознательно, хотя подобные взгляды не разделяются его начальством) закрадываются оценочные нотки. И слушатель "между строк" улавливает, что все это темно-светло-серое, отнюдь не белоснежное, могло бы быть белым, если бы... не выглядело таким блеклым, несколько затасканным, пожелтевшим, запыленным, а то и засаленным, и даже испещренным какими-то крапинками.

Искусству чтения мыслей "между строк" мы обучились почти в совершенстве, однако это не распространилось на сферу наших ежедневных контактов. Мы по-прежнему тешим себя иллюзиями насчет того, что и как сообщаем друг другу и что воспринимаем из выступлений других людей. Перечень наших грехов общения внушителен. Приведем из него лишь некоторые.

1) Мы с вами переоцениваем слова. В гораздо большей степени значение и смысл сообщаемого содержатся в невербальных проявлениях, которыми данные слова сопровождаются. Немалую роль играют оттенки речи (например, саркастический тон совершенно меняет смысл высказывания). Важны интенсивность и скорость речи (очевидна разница между криком во все горло и спокойным тихим сообщением), немаловажно также и то, как мы выглядим во время разговора, какие жесты себе позволяем, как стоим (скажем, расслабленно или, напротив, в позе хищника, готовящегося к прыжку).

Давайте попробуем по-разному произнести фразу: "Ну, так иди в ресторан!". Представьте, будто слова эти говорит жена своему подвыпившему муженьку, требующему в полночь накормить его ужином. Затем произнесите это как реплику супруги, муж которой только что раскритиковал качество предложенной ему еды. Попробуйте сказать данную фразу в виде просьбы женщины, которая ждет не дождется, когда ее муж сбегает за прохладительными напитками, а потом в форме доброго совета одной приятельницы другой, сетующей на то, что она не знает, где купить готовые булочки. Или в качестве такого же доброго совета знакомому, который в отчаянии от того, что не может найти жестянщика. Это тоже будет звучать несколько иначе. Чувствуете разницу? Между тем слова одни и те же, меняется лишь контекст (поэтому, кстати, мы всегда однозначно понимаем фразы из романов - там он всегда ясен).

2) В большинстве сообщений присутствует (по крайней мере, должна присутствовать) информация, или, если угодно, факты и оценка излагаемого говорящим, то есть считает ли он данный факт кошмарным, плохим, хорошим или прекрасным. К примеру, сообщение о том, что партия XY получила в парламенте восемьдесят процентов мест, может быть подано и как трагедия, и как самое радостное событие года. Но выборы проходят нечасто, в то время как свой оценочный подход мы демонстрируем сотни раз в день. Например, если мы скажем девушке: "Что и говорить, волосы у тебя длинные!", то из написания данной фразы еще не будет понятно, восхищаемся мы ее волосами или же даем понять, что, мол, волос-то длинен, да ум короток. Впрочем, наши собеседники не всегда улавливают подтекст, даже имея в распоряжении невербальную информацию. А может, и улавливают, однако их ответы не позволяют установить, на что же именно они реагируют: на факт, содержащийся в сообщении, или на оценочную позицию говорящего.

3) Можно вести ангельские речи, но если наши помыслы нечисты, то все старания будут тщетны. В этом смысле наше поведение не обязательно носит конкретный характер. К примеру,

мы можем твердить кому-либо, как сильно мы к нему привязаны, а стоит ему позвонить и сказать, что только что от него уехала неотложка, температура у него под сорок и он просит сбегать в аптеку за лекарством, как мы тут же сообщаем, что не имеем возможности помочь, поскольку опаздываем в кино. Если наши вербальные проявления находятся в противоречии с невербальными, результат закономерен. На словесном уровне такой стиль поведения характеризует фраза: "Мягко стелет, да жестко спать".

4) В теории распространения информации предполагается, что при отсутствии помех на линии сообщение, передаваемое в эфир, будет принято без искажений. Несомненно, при распространении радиоволн так оно и происходит. Иначе обстоит дело с людьми. Казалось бы, они говорят на одном языке, однако даже в одном городе они могут по-разному воспринимать одни и те же слова.

В итоге возникают мучительные, а порой и комические ситуации. Нынешние школьники, благодаря знанию словацких слов, выразительно ухмыляются при чтении "Разбойничьей сказки" К. Чапека. Им невдомек, что великий писатель, назвав возлюбленную разбойника Кокоткой, имел в виду французское по происхождению слово "кокетка", а не созвучное ему в чешском языке уменьшительное обозначение фаллоса.

5) Все принимающие информацию оценивают ее сквозь призму своих взглядов, позиций, предрассудков и ожиданий. По этой причине они воспринимают ее избирательно. Одно слышат (по крайней мере, улавливают на слух), другое же пропускают мимо ушей. В результате от их внимания может ускользнуть именно то, что говорящий считает ядром своего сообщения.

6) Не дайте себя обмануть классическому определению, будто фраза есть мысль, выраженная в словах. Мыслительная деятельность развивается по совершенно иным законам, и подключение к ней слов представляет собой более сложный процесс, нежели думают наши учителя. Справедливо и другое. Если за безупречным по форме устным высказыванием не скрывается глубины мысли, оно становится абсолютно безынтересным.

7) Существует иллюзорное предположение, будто люди говорят друг с другом с той целью, чтобы обмениваться информацией. Чаще, однако, мы преследуем совсем другие интересы. А именно, извлечь посредством контакта какую-либо эмоциональную выгоду. Возьмем, к примеру, символическое поглаживание, типичное для беседы двух влюбленных и представляющееся стороннему наблюдателю простым "воркованием". В каком-то смысле так оно и есть, когда речь идет о взаимных заверениях: "Нам хорошо вместе" и "Как хорошо, что мы вместе". Однако речь может идти и о более серьезных коммуникативных маневрах, которым посвящена наша следующая глава.

Игры, в которые мы играем с другими

Коммуникативные маневры - это действие, к которым люди, в связи с наличием в целом неизменных традиций, прибегают в своих социальных контактах. В подобных действиях часто нет и намека на шаловливые, забавные и веселые игры. Более того, порой им присущ сильный налет драматизма. Однако люди продолжают заниматься такими играми, являющимися, по сути, внешним выражением тех игр, в которые мы играем сами с собой. Отдельные из них имеют принципиальное хождение среди близких людей (супругов, друзей). Другие носят типично общественный характер как для двух, так и для большего числа играющих. В данном случае мы говорим о таких манипулятивных подходах, посредством которых индивид обманывает себя тем, что в социальном плане выискивает подтверждение оправданности и действенности игры с самим собой. Игры с собой и с другими заключают в себе один общественно значимый признак - мы все в них играем. Остаются ли они невинным, в сущности, развлечением или же превращаются в драму - все решает мера. За определенной гранью речь ведется уже о коммуникационной патологии. Каждый из нас время от времени совершает своего рода ритуалы, единственной целью которых является сокрытие истинного положения дел. Наиболее распространены следующие межличностные игры.

"Это ужасно, не правда ли?"

В своей невинной форме это развлечение в некоторых случаях помогает завязать беседу, когда говорить людям в принципе не о чем. Например, вы не виделись с одним из своих соседей

около полугода и вот случайно встречаетесь с ним на трамвайной остановке. О чем разговаривать? Вы испытываете мучительную неловкость. И тогда оба прибегаете к испытанному общественному увеселению - двухголосному пению, преисполненному критики в адрес транспортных средств. Тут у вас есть, что сказать друг другу, и вам становится неожиданно хорошо вместе. В конце концов, это одно из наших любимейших развлечений. Вы так и сыплете остротами насчет трамваев и троллейбусов. Но, разумеется, эта игра не столь уж безобидна с психологической точки зрения, если, скажем, имеет место в компании любителей пива и отдает поисками виноватого во всех наших бедах исключительно во внешней среде. Положение, мол, просто кошмарное, оно-де и раньше было не ах, ну а теперь, после выборов, дела, как в сказке, чем дальше, тем страшнее. Все нас обманули. Сами-то мы, конечно, без недостатков, разве что ввиду неблагоприятных обстоятельств не можем должным образом развернуться. Такой вариант игры ослепляет участников (ибо существуют враги, портящие им жизнь). У индивида понижается чувство вины за собственные недостатки. Кроме того, на этой почве вероятно возникновение проблем с теми, кто не принадлежит к данной группе. Но до совершенства подобная тактика доводится участником, который утверждает, будто всего ужаснее дела обстоят именно у него (или как правило у него). Мол, в его жизни происходят страшные вещи - удар за ударом судьбы. Данная игра может также иметь целью ипохондрическое домогательство оказания говорящему какой бы то ни было медицинской помощи, включая и излишне сложные операции. "Пациент" в таких случаях жестоко манипулирует врачом и своими близкими с одним лишь намерением убедить их в том, насколько плохо он себя чувствует, и тем самым добиться от них внимания и заботы, которых он не в силах заслужить позитивной, в общественном плане, деятельностью.

"Видите, на какие жертвы мы идем!"

Эта игра подходит для партнеров того, кто в прежних играх выступал в роли "ведущего". Короче говоря, когда партнерам надоедает поведение главного игрока, они начинают лишь делать вид, будто заботятся о нем, стараются, прикладывают все усилия к тому, чтобы дорогому им человеку стало лучше. На самом же деле они как бы объявляют ему бойкот, теша себя надеждами, что все это набьет бедолаге оскомину и он как-нибудь выпутается из создавшегося положения.

В данную игру можно играть и одному. Например, муж решается на развод. Дома он ведет себя так, словно с цепи сорвался. Но вместе с тем на словах демонстрирует обратное - подчеркивает, что не желает разрывать семейных уз. Его супруга, пребывая в полном смятении (чему верить - словам или поступкам?), обращается за помощью к специалисту. Муж охотно идет ей навстречу, наносит визиты в консультацию, изображая стремление изменить существующий порядок вещей к лучшему. И чем дальше, тем больше загоняет партнершу в угол, пока, наконец, не доводит дело до того, что она первой заговаривает о разводе. Моральный облик супруга не пострадал - ведь он приложил столько усилий, он ни в чем не виноват, это не он лишил детей отца и разрушил семью, он делал все, от него зависящее. Посещал даже консультацию, но и это не помогло.

"Да, но..."

Речь идет еще об одной манипулятивной игре, в процессе которой играющий в нее побуждает свое окружение высказывать различные точки зрения, с которыми он всякий раз соглашается, правда, с добавлением словечка "но". Обрисовав какую-нибудь проблему, он просит окружающих высказаться по поводу ее возможного решения. Однако все их предложения отвергает, с тем чтобы услышать новые. Партнеры пытаются склонить играющего принять их помощь. Тот же, подобно строптивому дитяти, как бы говорит им: "Давайте-давайте, я хитрее вас всех и благодарить вас мне совершенно не за что".

Игра может распространяться как на вопросы жизни и смерти, так и на сущие пустяки типа: "Ну так что, фильм мне смотреть или хоккей?". Для примера мы выбрали нечто среднее:

А: Какие красивые у тебя цветы! Все-таки приятно иметь что-нибудь в этом роде в своей квартире. Жаль, что у меня дома нет ни цветочка.

Б: Ну, это не проблема. Я охотно дам тебе отросток, и ты вырастишь цветы не хуже.

А: Что ты, неудобно как-то.

Б: Удобно, удобно. Я буду даже рада, видишь, сколько их у меня. Могу дать и подросшие растения.

А: Нет, нет. Просто уважать себя перестану, если заберу у тебя цветы.

Б: (смеясь): Не хочешь брать даром, тогда купи.

А: Вот это другое дело. Только кто их поливать будет?

Б: Ты сама или дочка. Да и сын может этим заняться. Ему уже семь, мальчик справится. К тому же у тебя есть еще муж и мама.

А: Я на них рассчитывать не могу. А сама-то наверняка забуду полить. Я бы с удовольствием, но вот память...

Б: Если все дело в дырявой памяти, так этому легко помочь. Оставляй возле будильника записку: "Внимание! Утром не забудь полить цветы, если нет воды в мисочке под горшком".

А: Да, но я по утрам собираюсь в такой спешке, что ни на что не хватает времени.

Б: Можно поливать и после работы.

А: Да как же это упомнишь?

Б: Мало ли способов! Но... Знаешь что? Ответственность за это я беру на себя. Видимся мы каждый день, я буду просто тебе напоминать, и точка.

А: Это было бы просто чудесно. Но что ты говорила о мисочках?

Б: Ну, в них, после того как польешь, появляется вода, на донышке.

А: Да у меня и нет подходящих мисок.

Б: Их нетрудно купить.

А: Оно так, но я не такая уж богатая. Сама знаешь, как все нынче дорого.

Б: Можно подумать, будто речь идет о трехстах горшках и мисках. Начни с малого - купи штуки две-три. Впрочем, я спокойно могу подарить тебе три или даже четыре миски.

А: Замечательно! Но у меня и горшочков нет, да и земли тоже.

Б: Послушай, на следующей неделе у тебя день рождения. Если хочешь, я подарю тебе три горшочка, три мисочки, землю, лейку, прямо с водой, и три цветка, такие, которые не засохнут даже при нерегулярном поливе. В придачу ты получишь книгу "Растения в домашнем хозяйстве".

А: Ты просто золото! Но если ты так сделаешь, то это не окажется сюрпризом. А для меня важен не столько даже подарок, сколько сюрприз.

Б: Что ж, тогда я дарю их тебе просто так. Из уважения.

А: Ты действительно чудо! Но ведь землю нужно удобрять.

Б: Когда еще до этого дойдет дело... В общем, я тебе помогу.

А: Знаешь, что я вычитала в одной книжке? Будто у некоторых людей цветы вызывают аллергию. Боюсь, как бы наш Гонзик от них не заболел. Ведь нынче каждый третий ребенок страдает этим заболеванием...

Б: Что тебе на это сказать? Могу подобрать растения, которые не вызывают аллергии. К тому же зять-то у меня аллерголог, можно с ним посоветоваться.

А: Это было бы прекрасно! Но не удобно как-то беспокоить твоего зятя...

И так до бесконечности. Если они еще живы, то, наверное, по сей день играют в "Да, но...".

"Алкоголик"

Условия игры вовсе не предполагают обязательного наличия выпивки. Достаточно, чтобы "ведущий" вел себя в этом плане должным образом. Ему понадобятся партнеры, например, на следующие роли: моралист, спаситель, добрый самаритянин. Все эти роли можно совмещать и в одном лице. Если, скажем, вести речь о взаправдашнем алкоголике, то в два часа ночи жена его может выступать в роли доброй самаритянки, которая, проявляя заботу о подгулявшем супруге, благополучно доводит его до постели. Поутру она принимает на себя роль моралистки, выступающей перед мужем с лекцией о вреде пьянства, которой не постыдился бы сам президент антиалкогольной лиги. А вечером преподносит себя в качестве спасительницы, убеждающей партнера опомниться, пока не поздно. Наконец, спустя некоторое время жена может попробовать выступить в роли подносительницы "лекарства", если, конечно, в холодильнике стоит пиво, приготовленное для мужа. Все эти циклы регулярно повторяются. Иногда к ним можно присовокупить игру под названием "А на другое утро, или Похмельный синдром". В этом случае

алкоголик сначала отводит душу отборной бранью, а потом, будучи наказанным за свои грехи, глубоко страдает, находя в этом удовлетворение.

"Суд"

В данной игре количество участников не ограничивается. Главные роли исполняют: Истец, Обвиняемый и Судья. Все прочие выступают в качестве присяжных заседателей. Начинает игру Истец. Свою жалобу он предваряет словами: "Представляю, как вы удивитесь, когда я расскажу, какую шутку сыграл(а) со мной этот (эта)...". Обвиняемый полностью отрицает свою вину. Затем к делу подключаются Судья и присяжные. Цель Истца состоит в самоутверждении (я заставлю их признать свою правоту). Между тем позиция каждого из участников остается неизменной. Судья и присяжные больше всего озабочены собственным престижем, рассматривая столь серьезную тяжбу.

Можно было бы предложить десятки подобных игр (например, Э. Берн приводит их в своей монографии более сотни). Для всех таких игр характерно стремление индивида манипулировать окружающими с целью извлечь для себя как можно больше выгоды в социальном плане, то есть получить подтверждение тому, что он хороший, едва ли не совершенный человек, имеющий право требовать желаемого от других людей. Мотивация такого поведения налицо: каждому хочется лучшей участи, и человек доволен, когда окружающие удовлетворяют его прихоти. Вот только вышеописанные игры не ведут к этой цели. Ситуация напоминает бег по кругу в том или ином направлении, другими словами, движение из никуда в никуда. Двигаясь по этому порочному кругу, все участники игры стремятся удовлетворить лишь свои потребности, и результаты выглядят неутешительными. А сейчас несколько слов на тему...

Чему нас не научили в школе

Эта глава предназначается гурманам общения; у кого нет времени или "аппетита", тот может спокойно пропустить ее.

"В начале было Слово, и Слово было у Бога, и Слово было Бог", - говорится в святом благовествовании от Иоанна. Вот только в контактах людей друг с другом виден и дьявольский промысел, смешавший наши слова с неречевыми проявлениями. Упомянутого текста Евангелия, сами того не ведая, придерживались в том числе и учителя школ, последовательно отстаивавшие атеизм. Большинство из нас информировано о делах приспешников Люцифера, то есть о неречевых проявлениях, весьма поверхностным образом (а то и не информировано вовсе). Наша способность ориентироваться в том, что имеют в виду окружающие, выражая что-либо тем или иным способом, в значительной степени несовершенна. Давайте попробуем разобраться в проявлениях, существенных для понимания того, что стоит за словами. Что на самом деле думает человек, когда говорит, будто...

Глаза - зеркало души, гласит пословица. Речь наших глаз действительно служит одним из важнейших каналов коммуникации. Язык глаз весьма сложен. Если вы хотите понять его, вам нужно будет обратить внимание на многое.

Диаметр зрачка увеличивается не только под влиянием силы светового потока, но и при наличии повышенного интереса к тому или иному объекту. Данный интерес может быть обусловлен как радостью, так и испугом. Если вы замечаете, что зрачки у вашего партнера расширились (при этом солнце не скрылось за облаками и вы не зашли в темное помещение), это служит верным признаком того, что вы вызываете в нем эмоциональный отклик, интересуете его. Если же мужчина делает женщине комплименты, а она хоть и слушает их, но зрачки у нее, словно две точки, то джентльмен только попусту тратит силы. Для этой женщины он не представляет никакого интереса.

Направление взгляда или то, под каким углом зрения мы смотрим на объект. Чаще и дольше обычного мы наблюдаем за интересующими нас людьми или предметами. В случае, если кто-либо зафиксировал на вас взгляд, не уподобляйтесь мнительным людям, усматривающим в этом наличие у себя определенных недостатков. В народе говорят: "Куда ноги не дойдут, туда глаза доведут". Остается, впрочем, неясным, с какой целью индивид намерен "туда" направиться -

чтобы погладить вас или отвесить оплеуху. То, что вы привлекли к себе внимание, можно понять не только по взгляду, устремленному на вас, но и по тому времени, которое было вам уделено.

Смотреть глаза в глаза - считается, что у человека, который не смотрит вам в глаза во время разговора, нечиста совесть. Психология находит всему более сложное объяснение. С психологической точки зрения, индивид пребывает, скорее, в растерянности. Причина этого может заключаться как в том, что у него действительно нечиста совесть, так и в обычной человеческой замкнутости, неумении сходиться с другими людьми. Посему ориентируйтесь лучше по следующим признакам: как именно кто-либо смотрит на вас, кто из вас, собственно, начал, кто присоединился, как долго вы смотрели друг на друга. Если человек не сводит с вас глаз, прежде всего осмотрите свою одежду, нет ли в ней какого-нибудь изъяна. Лишь после этого (если предыдущее исключается) поразмыслите, чем вы могли привлечь к себе повышенное внимание.

Движения век - хоть это и кажется удивительным, однако физиологи доказали, что у человека двадцатипятиступенчатая градация открывания век, или, проще говоря, глаз, от прищура до полного их раскрытия. К тому же мы можем еще и моргать. Чем выше проявляемый нами интерес, тем более приподняты наши веки. С морганием дело обстоит сложнее: одни моргают по причине усиливающегося интереса к чему-либо, другие - ввиду воспаления соединительных оболочек глаз, третьи - из-за того, что страдают тиком. Когда человек на более или менее продолжительное время закрывает глаза - это верное свидетельство того, что ему требуется "отключиться". Трудно сказать, то ли он хочет сохранить увиденное в памяти, то ли не в силах смотреть на что-либо.

Мимика - наиболее выразительно на нашем лице действуют глазодвигательные мышцы. Между тем и прочие лицевые мускулы играют важную роль в передаче эмоциональных переживаний. Это заметил еще Дарвин. В частности, этот факт послужил ему одним из доказательств происхождения человека от животных предков, что является неоспоримым. Мы легко убедимся в этом, если, к примеру, заговорим со своей собакой. С собаками, правда, есть одна проблема: они, как нам заранее известно, не умеют разговаривать. Что же касается представителей рода "гомо сапиенс", то мы настолько завораживаем друг друга словами, что нередко от нас ускользает выражение лиц собеседников. Для изменения ситуации к лучшему примите один доморощенный совет: купите себе собаку (а то и обезьянку!). Полюбив животное, вы быстро научитесь распознавать в его мимике проявления чувств удовлетворения и недовольства, заинтересованности и равнодушия, счастья и горя, а также страха, печали, радости, покоя, раздражения, пренебрежения или удивления. Тогда вам будет легче разобраться и в мимике человека.

Жестикуляция - человеку, помимо лица, даны еще и конечности. Применительно к теме нашего разговора, нас больше всего интересуют верхние конечности. Кто был хоть однажды влюблен, тот понимает, о чем идет речь. Порой "язык рук", если говорить о проявлении чувства симпатии, бывает гораздо важнее слов. Но не любовью единой жив человек. С помощью жестов можно выразить и ненависть. Тут уж и нижние конечности принимают самое активное участие.

Подобно тому, как различаются между собой разные языки и наречия, не одинаковы по своему значению и многие жесты в разных культурах народов мира. Поэтому в знак согласия не кивайте головой в Болгарии, Греции или Индии. Между тем, принимая в расчет характер и интенсивность движений, вы не ошибетесь даже в общении с эскимосами. Во время исключительно активной эмоциональной разрядки всеми людьми совершаются быстрые движения, а в экстремальных ситуациях - размашистые. С информативной точки зрения, столь же существенны и весьма незначительные движения. Если мужчина, испытывая интерес к женщине, пробует завязать с ней знакомство, то пусть он обратит внимание, не клонит ли она голову набок. При положительной реакции имеет смысл потратить еще немного сил для установления взаимоотношений. При этом не суть важно, как реагирует женщина на словах.

Постурология - это наука о позах, о значении того, как мы стоим, сидим или лежим. Что удивительно, большинство людей правильно оценивает поведение, скажем, тигра, готовящегося к прыжку, однако оказывается не в состоянии распознать подобную опасность, исходящую от

соседа, начальника, подчиненного, партнера по браку и т.д. В сущности, речь идет о двух позициях окружающих: открытой (дружеской) и замаскированной (негативной), о транскультурном и межвидовом признаках. В аналогичной форме они проявляются, скажем, у шимпанзе и горилл, да и у нас самих, царей природы.

Выражая дружеское расположение, мы поворачиваемся лицом к другому человеку, слегка разводим руки в стороны, ладони обращаем к партнеру. При этом ноги обычно расставлены, голова наклонена вбок. Если руки у человека сложены на груди, а голова опущена и повернута в сторону, противоположную от собеседника, значит, этого человека что-то мучает или ему просто не хочется с вами разговаривать. Ну, а если кто-либо становится напротив вас, уперев руки в бока, и вдобавок выставляет вперед ногу, в этом случае лучше всего уклониться от разговора (коли вам не по душе драка или словесная перепалка).

Личное пространство - то, насколько близко мы позволяем подходить к себе окружающим, в разных культурах оценивается неодинаково (например, держась от человека на расстоянии, северянин может выражать тем самым свои симпатии, в то время как средиземноморец таким способом выказывает физическое отвращение к индивиду). Между тем и здесь могут быть исключения, обусловленные чертами характера. Позволительно говорить о том, что у обычного человека существует по меньшей мере два круга взаимоотношений. Первый круг абсолютно интимен, и мы пускаем в него лишь очень близких людей: это родители, дети, любимые, партнеры по браку, ближайшие друзья. Второй круг предназначен нашим знакомым и тем, кто может стать ими. Если последние переступают черту нашей интимной зоны, мы реагируем болезненно, порой сами не зная, почему. Человек, не относящийся с должным уважением к внутреннему кругу других людей, считается, как правило, назойливым и бестактным. Даже в тех случаях, когда кому-либо по долгу службы не остается ничего иного, как переступить черту интимного круга человека (возьмем, к примеру, врача или кого-то другого, кто выручает нас из беды), рекомендуется обратить на это внимание индивида с помощью слов. Короче говоря, люди весьма ревниво относятся к проникновению в свой внутренний круг. Именно поэтому все мы не любим стоматологов (а одна из половин человечества - гинекологов).

Наши контакты имеют не только горизонтальные, но и вертикальные связи, то есть уместно говорить как о степени близости собеседников, так и об их официальном положении. В этом смысле вышестоящий индивид выступает как бы в роли лидера, обладающего правом решающего голоса. Действует это надежно. Например, если мы сидим, а другой человек стоит перед нами, то высказанное в наш адрес замечание мы легче перенесем от вышестоящего в переносном, а не буквальном смысле.

Шестое чувство - не представляет собой, в плане обнаружения и интерпретации неречевых проявлений, какой-либо сверхъестественной способности, которой наделены лишь избранные. Это не что иное, как умение объединить все, что мы видим, в наполненное смыслом и содержанием единое целое. В данном деле талант играет определенную роль, но не большую, чем, скажем, при изучении иностранного языка. Что касается школьного воспитания, в обеих названных сферах мы одинаково обделены. Проиллюстрируем это на примере рекламной листовки для желающих изучать английский язык, случайно увиденной нами в трамвае. Преисполненный отчаяния человек кричит чудовищу, ощерившему на него свои зубы: "Не ешь меня, я хороший!" На другой картинке чудовище аппетитно облизывается, а броская надпись под ней гласит: "Он был съеден, потому что не знал английского языка!" Очень поучительный комикс. При желании договориться с людьми всего важнее уметь расшифровать то, что они хотят до вас донести. В противном случае вы попадете в ситуацию "слышу звон, да не знаю, где он". Как сказал бы специалист, окажетесь вне контекста. Ибо станете руководствоваться не тем, что сообщает вам другая сторона, а своими ложными представлениями.

Тренировать наблюдательность начните с простейшего. Например, учитывая вышеизложенное, на первых порах понаблюдайте за чем-либо одним - скажем, за зрачками. Изучив таким образом все проявления, которые можно заметить у других людей, даже если заткнуть уши, вы откроете в себе шестое чувство.

Овладев искусством видеть все, что стоит за словами, вы станете лучше ориентироваться в коммуникационных хитросплетениях, сопутствующих речи. В межличностных отношениях, особенно когда мы говорим о долговременно действующих группах (семья, рабочий коллектив, и т.д.), нельзя не вступать в контакты. Они же, благодаря именно неречевым проявлениям, - вещь серьезная.

Паркинсон Д.Р.
Люди сделают так, как захотите вы.
М., 1993, с. 14-108.

СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ КОНФЛИКТА

КТО ЖЕ ЗАХОЧЕТ ВСЕОБЩЕГО РАЗЛАДА?

Вот основное допущение, на котором базируется убеждение, что люди - существа социальные и, как таковые, стараются уживаться с другими - с другими людьми, с другим мировоззрением. Однако это убеждение будет немедленно поколеблено, начни мы более или менее обстоятельный анализ жизни.

Способность "уживаться" - отнюдь не неотъемлемое свойство нашей натуры, для нас скорее характерно стремление к противоборству, желание поступать по-своему. За тысячи лет появилось множество механизмов, позволяющих нам управлять другими во имя наших целей.

ИСКУСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ

Описываемая здесь концепция управления исключает применение акций грубых, жестких или жестоких - таких, как физическое насилие, прямое принуждение. Эта книга о том, как более искусно применять средства управления, принятые обществом, получившие его одобрение и благословение. Приемам не учатся в полном значении этого слова. Наиболее искусные в использовании средств управления зачастую прибегают к ним бессознательно, а те, кем управляют, не понимают, почему они реагируют на происходящее и поступают так, а не иначе.

УПРАВЛЯЮЩИЙ И УПРАВЛЯЕМЫЙ

Интересно отметить, что существует определенный промежуток времени, на протяжении которого индивидуум может выбирать между ролью управляющего и управляемого. Мы надеемся, что мысли, изложенные в этой книге, помогут читателю так построить свое поведение, что он сам будет решать, какую роль выбрать, как войти в эту роль, как оценить, насколько он в ней эффективен. В соответствии с объявленной темой книги примем, что большинство читателей заинтересованы в развитии тех способностей, что позволяют управлять, а не быть управляемыми.

Вот мы и подошли к тому, что можно назвать "механизмом управления". Если вы намерены избегать пинков кенгуру, прежде всего подумайте, как опережать в планировании. Для этого есть множество способов, среди них два совсем простых: надо знать, чего вы хотите достичь, и определить шаги к достижению цели.

ТОЧНОЕ ЗНАНИЕ ТОГО, ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ

Только, пожалуйста, не толкуйте эту формулировку широко - речь не идет о цели всей жизни. Формулировка такой цели - дело очень непростое, цель меняется на протяжении жизни - и слишком далека от того, чем мы заняты ежедневно. Это широкая концепция - оперировать ею невозможно. Помните: даже путь в тысячу миль начинается с первого шага.

Формулируя то, чего вы хотите достичь, имейте в виду один-единственный шаг, а не весь путь. Определите, чего вы хотите достичь именно сейчас, именно этим единственным контактом, именно этой встречей, именно этим разговором.

ЧЕТКО ФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛЬ

Прежде чем состоится контакт, вы должны решить: что именно вам нужно. Потом, в очень простых выражениях, четко и ясно сформулируйте свое желание так, чтобы можно было однозначно определить: добились ли вы успеха. Это позволит извлечь из происшедшего уроки.

Рассмотрите приведенные ниже примеры. В аналогичных ситуациях вы добьетесь большего успеха, если заранее решите, какой исход желателен для вас:

"Хочу, чтобы он ответил "да" на мою просьбу".

"Хочу, чтобы она ответила "нет" на его просьбу".

"Мне необходимо поменять место в зрительном зале".

"Мне нужно на другой рейс".

"Мне необходимо, чтобы зубной врач принял моего ребенка в субботу".

"Хочу, чтобы он переделал работу без дополнительной оплаты".

"Хочу, чтобы она оказала финансовую поддержку моему проекту".

"Хочу, чтобы он нанял меня для этой работы".

Конечно же, конкретные формулировки диктуются обстановкой, но суть остается неизменной. Если вы совершенно четко не сформулируете ваше желание, вы никогда не будете знать, как оно воплощается. Кроме того, потерпев неудачу в какой-либо ситуации и не имея точной формулировки, вы не сможете определить, что же было сделано неверно. Поэтому, сложись снова такая же ситуация, вы не будете знать, как корректировать свое поведение.

Многие люди довольно смутно представляют себе, чего же они ждут от происходящего, и бывают разочарованы, когда случается не совсем то, что они имели в виду. И сразу же впадают в отчаяние, не понимая, что препятствие - это еще не провал. Препятствия вызывают задержку, требуют смены тактики, но они преодолимы, если разобраться в их сути.

ВЫБИРАЙТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ХОДОВ, ВЕДУЩИХ К УСПЕХУ

Уяснив необходимость заблаговременной точной формулировки желаемого исхода ситуации, вы должны понимать, что иногда для успеха может потребоваться многоходовая стратегия. При таком планировании, когда последовательно выбираются промежуточные малые цели, складывается логическая цепочка, позволяющая избежать неудачи из-за переоценки сил.

Создавая многоходовую стратегию, мы придерживаемся старой мудрой пословицы: не будешь ползать - не научишься ходить. Для достижения больших целей нужно пройти намеченным многоэтапным путем, двигаясь от цели к цели, иначе успеха не будет.

Осваивая этот метод использования Механизма Управления, будьте готовы и к трудностям, и к легким психологическим травмам. Глубина и продолжительность освоения будут зависеть от вашей установки. Овладение этой новой манерой действий само по себе требует многоходовой стратегии.

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ: ВЗРОСЛЫЙ, БОЛЬШОЙ РЕБЕНОК?

Этот процесс очень похож на тот, который каждый проходит, превращаясь из ребенка во взрослого. При этом переходе не избежать периода трудного, сумбурного периода крушений и разочарований, периода, именуемого юностью. Сколько времени длится юность, определяется многими факторами, такими, как ваши культурный уровень, социальное положение, пол, национальная принадлежность и прочее. Но, сколько бы юность ни длилась - много ли, мало ли, - без нее взрослый не состоится - только большой ребенок.

Проанализируйте собственное поведение, поведение других людей, с кем приходится иметь дело, - и вы увидите немало примеров поведения, характерного для больших детей. Это открытие, несомненно, поможет вам в овладении стратегией управления. Имеешь дело с ребенком - нужна одна тактика, со взрослым - другая. Заметили у своего оппонента симптомы большого ребенка - воспользуйтесь этим. И не тратьте времени на "детскую" тактику, если перед вами взрослый не только по возрасту.

Интересна ситуация, когда ваш оппонент - не ребенок, не взрослый, когда он проходит какой-то этап юности. В этих обстоятельствах будьте готовы к поведению нелогичному, иррациональному. У юношеского поведения свои черты, но не позволяйте себе реагировать подобным же образом. Юнцы, вступившие в конфликт, тратят много времени и энергии на выяснение отношений, почти не продвигаясь в поисках рационального выхода из ситуации. Поэтому при разногласиях с подростком будьте готовы идти к согласию окольным путем. Когда вы определили, чего вам нужно добиваться, можно позволить себе окольный путь, - ведь вы знаете, куда идете. Ваши шансы превосходны, для вашего же оппонента, не пользующегося

целевым алгоритмом, вероятность проигрыша - в ситуации, когда он действует бесцельно, - намного выше. Ну а когда проигрывает ваш оппонент - выигрываете вы! Потому что у вас есть место назначения, вы определяете курс, делаете нужные поправки. Короче говоря, вы управляете!

ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ

КАКИМИ СРЕДСТВАМИ ВЫ РАСПОЛАГАЕТЕ?

Механизму Управления присущи свои важнейшие категории, своя специфическая тактика. Поговорим об этом.

Условно категории Механизма Управления делятся на четыре разряда: физические, эмоциональные (ментальные), социальные и смешанные. Читатель должен иметь в виду: деление это весьма условно, каждый, если сочтет нужным, может вносить свои коррективы. Приведенные здесь алгоритмы поведения вполне пригодны для использования, но это лишь алгоритмы. Конкретных верных рецептов, по которым бы любой человек находил выход из любой ситуации, нет. Немного творческой фантазии - это не просто необходимость, только она может сделать ваше поведение изящным, эффектным и неповторимо своеобразным.

Физические категории

Начнем с них. Физические качества - это то, что мы непосредственно наблюдаем, именно их изменение сразу заметно. Сочтя какие-то свои индивидуальные физические качества недостатками, вы тут же можете решить, как компенсировать их особой манерой поведения.

По необходимости будем рассматривать физические качества каждое в отдельности, но важно помнить: в каждом из нас они проявляются в своей совокупности. В душе каждого должен быть свой идеальный физический образ, образ, объединяющий отдельные элементы.

Рост

В нашем обществе нередко высоким людям отдается предпочтение перед людьми среднего или маленького роста.

Опросы, проведенные в отделах кадров, выявили, что при найме на работу определенное предпочтение отдается людям высоким. Это касается и мужчин, и женщин, но женщин в меньшей степени.

Ясно, что о фактическом увеличении роста не может быть и речи, но видимость более высокого роста создать можно.

Итак, что делать, если рост доставляет огорчения? Осанка - вот что можно изменить и изменить сразу. Короче говоря: "Стойте прямо!" "Сидите прямо!" Осанка не одеревенелая, но правильная, прямая - это великолепно: голова - гордо поднята, спина - прямая. В детстве нас всех приучали сохранять такую осанку, но многие из нас с годами пренебрегли этой наукой.

Правильная осанка - это впечатление уверенности в себе и непринужденности. Если вы и сами замечаете за собой, что вы - "несобранны", "расхлябаны", "неосмотрительны", то как вы сможете управлять другими?

К тому же правильная осанка делает человека стройнее!

Тогда как жалкой осанкой вы прямо-таки сигнализируете своим врагам: вот весьма уязвимая мишень. Но и вы обратите внимание на манеру вашего оппонента держаться: плохая осанка говорит о слабости, которой вы сможете воспользоваться.

Не явите в облике твердости - покажете недостаток силы. Если вы, на самом деле почувствовав себя неуверенно, покажете это - поражения не избежать. С другой стороны, когда вы "играете роль" сильного и уверенного человека, могут произойти две вещи. Первое: ваш оппонент вынужден будет считаться с тем, кто производит впечатление человека, исполненного силы и твердости. Один/ноль в вашу пользу! Второе: демонстрируя, какой вы "крутой", вы и на самом деле почувствуете себя человеком решительным! Вы почувствуете, что способны быть другим - решительным и волевым.

Но такое поведение непосредственно связано с главным принципом, провозглашенным ранее, - вспомните! - в любой ситуации надо знать, чего хочешь. Стоит вам определится, какой исход желателен, как можете вводить в дело все свои резервы. Как вам подступиться к этому? Это не так трудно, как может показаться.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЩЕНИЯ

До начала общения мысленно представьте его исход, прорепетируйте. Попробуйте проиграть ситуацию сами с собой по заранее намеченному краткому сценарию, но не слово в слово. Если будете всецело полагаться на сценарий, а во время общения другая сторона не ответит "какими положено" словами, вы придете в замешательство и потеряете преимущество. Вначале надо обдумать, как будет реагировать противная сторона на ваши устремления, что она этому противопоставит, затем выбрать ту или иную последовательность шагов. Непременно ясно формулируйте - и уже очень конкретно, - чего вы хотите достичь. Затем очень важно "соорудить сцену" - мысленно представить место, где все будет происходить.

Вы будете за прилавком? Сидеть за письменным столом? Будете в офисе? Чьем? В общественном месте? Встреча будет внутри здания? Снаружи? Одним словом, до начала общения постарайтесь представить и закрепить в сознании как можно больше деталей обстановки.

Ваши шансы превосходны - ваш оппонент не проделал мысленно тот же путь, ситуация, которая сложится в действительности, будет нова для него - не для вас! Свои ошибки вы уже делали, поведение корректировали. Вашему оппоненту это пока еще только предстоит, но делать ошибки он будет во время вашей встречи, когда счет уже пошел, - и выиграете вы.

Еще раз повторим: "Планируйте встречу, встречайтесь по плану". Благодаря плану вы будете представлять, что же должно произойти, а это поможет вам в первые, самые важные, минуты - или секунды - встречи. С чего начать, вы знаете, поскольку точно представляете, каким быть исходу, какие шаги ведут к нему. А трудностей не будет, если вы движетесь в верном направлении.

ВСТУПЛЕНИЕ В КОНТАКТ

И вот встреча. Допустим, вы вошли в офис человека, с которым встречаетесь впервые, - это Дж.Л. Смит, главный инженер компании. Чего вы ждете от встречи? Каким вам представляется Дж.Л. Смит? Как Вы намерены построить встречу?

Учет случайностей

На приведенные выше вопросы ответить легко, хотя ваши ответы скорее всего будут страдать стереотипностью. Вы, например, представляете Дж.Л. Смита мужчиной. Но может оказаться, что Дж.Л. Смит - женщина. Поэтому, разрабатывая план, непременно учтите, что могут быть случайности. Как было сказано раньше, вы сами себя заведете в ловушку, если не предусмотрите возможности альтернативных ситуаций. Не допускайте, чтобы совершенно непредвиденный случай положил вас на обе лопатки.

Конечно, есть способы избежать такого исхода, и они должны войти в ваш план. Заранее как можно больше разузнайте о своем оппоненте. Разговор по телефону, просмотр специальной литературы или информационного бюллетеня помогут вам, как поможет и беседа с теми, кто уже встречался с вашим будущим собеседником.

Короче говоря, ничто не считайте само собой разумеющимся и ни в чем не полагайтесь на удачу.

Но вот встреча-конфронтация началась. Час пробил! Что нужно сделать? Вспомните, о чем говорили. О росте и осанке. Сравните свой рост с ростом оппонента. Вы выше, чем Дж.Л. Смит, или смотрите на нее или на него снизу вверх?

Сравнение роста

До сих пор мы не упоминали о степени различия между вами и вашим оппонентом, а она может быть весьма существенной. Если ваше отличие в росте порядка одного-двух дюймов (дюйм равен 0,0254 метра - Прим. пер.), то есть разница в росте настолько мала, что ею можно пренебречь, сосредоточьтесь на своих других положительных качествах. Если окажется, что вы заметно меньше ростом, уделите больше внимания осанке, манере держаться. И, если, наконец, Дж.Л. Смит будет заметно ниже вас, не надо подчеркивать это, поскольку он или она могут стать замкнутыми или, того хуже, враждебными.

Итак, что же вы делаете прежде всего? Входите в комнату, жмете руку, говорите "Привет!", садитесь, если предложат. Как в этой ситуации демонстрировать твердость, как управлять ситуацией?

Это так просто - войти в комнату

Входите с уверенным видом, а он создается осанкой, темпом (скоростью движений), непринужденностью, свободой движений. Стан прямой, но не одеревенелый. Не надо выглядеть вымуштрованным гвардейцем, но и не стоит демонстрировать пляжную походку. Подбородок - поднят, немного вперед, это еще один штришок в вашем облике. Голова поднята и - вы кажетесь выше, устанавливается контакт взглядом, лучше звучит голос.

Скорость или темп

Обратите внимание на то, как быстро вы приближаетесь к человеку по имени Дж.Л. Смит. Не спешите! Спешащий человек кажется возбужденным и суетливым. Кроме того, двигаясь слишком быстро, вы рискуете споткнуться о ковер, налететь на что-нибудь или сделать другое неуклюжее движение, то есть опять же показать, что плохо управляете своим телом. Но, с другой стороны, не уподобляйтесь Джону Уэйну из старого фильма (Джон Уэйн (1907-1979) - один из самых популярных киноактеров США; прославился исполнением ролей в вестернах, военных и приключенческих фильмах, был верен образу "сильной личности", "крутого парня" - Прим. пер.). Приближайтесь привычным для вас шагом.

Рукопожатие

Теперь о рукопожатии. Руки мы жмем ежедневно, но часто делаем это скверно. Позор, поскольку сложностей здесь никаких нет, тогда как дружеское рукопожатие значит многое. Это самый первый и часто единственный физический контакт с другими. И он должен сыграть свою роль.

Хорошее рукопожатие можно описать двумя словами: краткое и крепкое. Кисти рук, сжав друг друга, замирают на мгновение. Конечно, не должно быть долгой "тряски" или продолжительного "сдавливания". Контакт, фиксация - секунда-две - рука разжата. Но эти секунда-две чрезвычайно важны! Пожатие должно быть именно пожатием, пожимать - это не значит просто коснуться. Крепость рукопожатия говорит об уверенности. Но оно, рукопожатие, не должно быть слишком сильным, иначе будет восприниматься как предложение помериться силой. Реакция может быть негативной, что совсем нежелательно для вас.

Положение кистей при пожатии тоже очень важно. Непременно пожимайте всю ладонь, а не кончики пальцев или только верх ладони. Чтобы положение кистей при рукопожатии было правильным, сосредоточьтесь на этом. Не спешите, не суетитесь! Непременно полностью помещайте свою ладонь в ладони Дж.Л. Смита. И вот - рука в руке, краткое пожатие - и отпустили руку. Легко сказать, но и сделать нетрудно - зато как это важно. А проделывается зачастую скверно!

Если Смит пожимает руку так же, как и вы, - вы пока на равных. Но, если Дж.Л. Смит пожимает руку не как подобает, а вы в этом смысле молодец - один/ноль в вашу пользу.

Голос

Рукопожатие уместно сопроводить простым "Приветствую!" или "Здравствуйте!". Но эти простые слова должны быть ясно слышимы, в них должны звучать непринужденность и доверие. Даже если вы не питаете последнего к Дж.Л. Смиту, не показывайте этого.

Так же, как и походка, ваша речь должна быть ритмичной. Скороговорка сбивает с толку, выдает ваше напряжение. Заставьте себя говорить со скоростью, удобной для восприятия, выразительным, не монотонным голосом. Не только вдумывайтесь в то, что говорите, но и вслушивайтесь в то, как вы это произносите. Имейте представление о звучании вашего голоса.

Садитесь, пожалуйста!

Наконец, получив приглашение садиться, обратите внимание на кресло, предложенное вам Дж.Л. Смитом. Будете ли вы, сев в него, в равных условиях с собеседником? Для этого нужно, чтобы кресло было такой же высоты, как и то, на которое сядет Дж.Л. Смит, кроме того, по виду оно не должно быть слишком мягким. В мягком кресле ваши колени будут подпирать подбородок: нелепая позиция - невыгодное положение. Иногда обитатели кабинетов так расставляют кресла, чтобы свое поставить повыше, "на командных высотах". Если есть выбор - садитесь в кресло, в котором вы займете хорошую позицию относительно Дж.Л. Смита. Если выбора нет - сядьте на край стула, выпрямитесь и непременно сохраняйте правильную осанку, сидите свободно, непринужденно, как жали руку!

Предположим: Дж.Л. Смит - женщина. Как вам вести себя в этом случае? Точно так же! Все, что уместно в отношении Смита-мужчины, уместно и в отношении Смита-женщины. И кем бы вы ни были, читатель, - женщиной или мужчиной, - эти приемы поведения одинаково хорошо послужат вам.

Практика придает уверенности

В одиночестве трудно готовиться к таким встречам. Каким образом можно это сделать, да еще в кратчайшие сроки? В работе над голосом вашим добрым помощником станет магнитофон. Используйте его почаще, будьте самокритичны, слушая то, что говорите, - но и не скупитесь на похвалу, если заслуживаете того. Привыкнув к звучанию своего голоса, упражняйтесь в отчетливости произношения, в выразительности речи.

Есть возможность - используйте видеомагнитофон и видеокамеру для оценки своего внешнего вида и манеры двигаться. Хотя недалеко то время, когда эта техника найдет самое широкое распространение, пока она не столь доступна, как звукозаписывающая. Если ее у вас нет, а вам хочется ее использовать, возьмите напрокат.

Наблюдайте, как другие ведут себя в общении

Есть немало возможностей понаблюдать за сторонами, когда они начинают общение. И в кинофильмах, и в телевизионных постановках можно видеть сцены знакомств, сцены встреч. Во время просмотра будьте внимательней. Задавайте себе вопросы о том, что происходит. Обратите внимание на голос, позу, осанку, ритмичность и красоту движений.

Если вы работаете в условиях, позволяющих наблюдать людей в процессе общения, воспользуйтесь этим. Увидеть начало общения можно, например, и в ресторане. Вот бизнесмены приветствуют друг друга. Как они это делают? Как люди присоединяются к уже сформировавшимся группам? Что происходит? Какими движениями это сопровождается? Извлекайте пользу из наблюдений над происходящим. Зрите в корень, не растекайтесь взглядом по поверхности. Представьте возможные ситуации, практикуйтесь при всяком удобном случае в использовании доступных вам приемов и методов общения.

Имея время для анализа обстоятельств ситуации, в которой вам еще только предстоит действовать, точно сформулировав цель, которой намерены добиваться в процессе общения, вы получаете немалое преимущество. Наверно, успех будет на вашей стороне не в любой ситуации, не во всякое время, но в среднем "общий уровень" ваших побед будет высок.

Не забывайте - большинство людей не делают тех приготовлений, тех предварительных шагов, которые сделаете вы. А потому - с самого начала преимущество за вами!

Используйте его!

СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ: ВАШ БОЕВОЙ РЕЕСТР

Зная, как управлять ситуацией и людьми, вы легко распознаете приемы, которые применяют против вас, пытаясь управлять вами. Знание этих приемов оживляет общение, придает особый блеск противодействию; соревнование, в котором решается, кому кем управлять, происходит на более высоком уровне.

Обратимся теперь к вопросу: какие факторы влияют на возможность управлять ситуацией? Какие из них можно использовать? Какие факторы надо учитывать, иначе они могут заставить вас действовать в разрез с вашими кровными интересами?

Иными словами: что такое Механизм Управления?

В нашей книге составляющие его категории разделены на четыре разряда: физические, эмоциональные (ментальные), социальные и смешанные.

Физическая категория

Мы уже обсуждали некоторые аспекты физического облика человека: рост, голос, ритмичность и красоту движений, осанку. Другие категории, которые также следует отнести сюда:

Одежда - повседневная, военная форма, национальный костюм, случайный набор одежды и, наоборот, костюм форменный.

Территория - ощущение: "Здесь я у себя дома".

Контакт взглядом - смотреть, но не слишком пристально. Куда смотреть. Смотреть, чтобы видеть.

Пол - когда и как различие и сходство полов играют роль. В какого рода "игры" можно играть.

Движения - что ваше тело сообщает о вас другим.

Реквизит - портфель, папки, другие вещи.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ (МЕНТАЛЬНЫЕ) СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ

Из множества эмоциональных (ментальных) средств управления мы остановимся на следующих:

Соотношение "мочь - сделать"

Если вы убеждаете себя и верите, что задача выполнима, - вы выполните ее.

Влияние местонахождения

На манеру поведения влияет ощущение: "Здесь я у себя дома. Это моя земля!" Уверенность в себе вам поможет укрепить то ощущение покоя, которое вы испытываете в некоторых знакомых вам местах, если научитесь по желанию вызывать в себе это ощущение - в любое время, в любом другом месте.

Выбор вида общения

Зачастую у вас есть возможность выбирать вид общения: например, вы можете разговаривать по телефону или лицом к лицу. Выбирайте наиболее для вас удобный и - наиболее эффективный.

Телефон хорош для начала - вы приготовите записи, разложите их перед собой до начала разговора.

Видимость равновесия

Ваш оппонент уверен в своем превосходстве, уповает на него. Думая, что на вас можно оказывать давление, вас можно запугать, он преисполнится чувством самоуверенности. Если еще и вы будете потворствовать этому чувству, оно станет чрезмерным, и преимущество уже на вашей стороне. Вы сможете направить его мысль в нужное вам русло и, дойдя до логического конца, заканчивайте дискуссию его же собственными словами, но констатируя то, что хотелось бы вам.

Прекрасный образец использования такого рода тактики демонстрирует один мой знакомый. Одевается он непритязательно, говорит тихим голосом - этакий "бедный деревенский житель". Он так скромен, так безобиден - люди запросто общаются с ним и, думая, что он беспрекословно подчинен им, делают то, что нужно ему. Такой искусный в этом методе, в своей личной вариации Механизма Управления, он, этот "бедный деревенский житель", "стоит" уже миллионы. Он усвоил, что цели надо добиваться, и действует в соответствии с этим.

СОЦИАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ

Есть некоторые реалии социального бытия, которые, поняв их значение, можно использовать не без выгоды для себя. Если же мы не осознаем, как подобные вещи влияют на взаимоотношения людей, то, возможно, сами подпадем под влияние средств управления, не ведая того. К социальным средствам управления можно отнести следующие категории:

Лексика

Какими словами мы выражаем свои мысли? По словам, которыми мы пользуемся, быстро распознается, из какой мы категории людей. Это вовсе не значит, что мы все время должны говорить "высоким стилем" - слова должны соответствовать ситуации. В мюзикле "Моя Прекрасная леди" профессор Хиггинс говорил, что Элиза Дулитл "приговорена к улице" своим произношением. Изменилась ее речь - Элиза стала другим человеком.

Говорите правильным, хорошим языком - демонстрируйте уверенность, способность свободно излагать мысли, демонстрируйте мысли, облеченные в слова.

Жаргон

Это особая часть языка, подразделение его лексики. Каждая профессия, этническая группа, землячество и т.д. имеют такие слова и фразы, которые принято употреблять среди "своих". Хотите быть "своим" - научитесь жаргону этой группы, этого человека, приготовьтесь им

пользоваться. Если это очень трудный жаргон, сугубо специальный, ваши познания будут сюрпризом для собеседника - и это сработает на вас.

Но предупреждаем - используйте жаргонные слова в меру; не переусердствуйте. И будьте как можно естественнее. Когда появится ощущение избытка жаргонных слов, становится заметна неорганичность их употребления - люди поймут, что вы "фальшивый". Итак, если вам нужно убедить оппонента, что вы не понаслышке знаете тонкости его ремесла, используйте его жаргон, но будьте осмотрительны. Не стройте из себя знатока.

Вы небрежно произносите известное имя

Той же цели, что и жаргон, могут служить имена людей, имеющих вес в глазах вашего оппонента. Вам обеспечено внимание и даже уважение, если вы между делом обмолвитесь, что знаете того-то. Но, опять же, не перестарайтесь, не преувеличивайте свои познания, не причисляйте к кругу своих знакомых тех, кто не удостоился этой чести.

Ссылки, цитаты

Многие, подтверждая свою позицию или умозаключение, заявляют: "Я знаю, что...". Но можно не ограничиваться констатацией того, что следует за словом "что", а сослаться на источник знаний. Демонстрация познаний в данной области путем ссылок, пересказа, цитат из специальной литературы совсем не лишняя, поэтому иногда уместно добавить: "В соответствии с тем-то и тем-то..." или "Согласно такому-то закону...". Это придаст особый вес вашим словам. Вы больше не один на один со своим оппонентом, у вас есть союзник - ваше знание предмета. Если он или она не может обеспечить себе такую же поддержку - вы выиграли!

Ясно, что для использования подобной тактики нужны домашние заготовки. Если намерены сослаться на авторитеты или приводить цитаты из книги, будьте уверены в том, что говорите. Тщательно готовьтесь - для этого читайте специальную литературу, беседуйте со знающими людьми. Собирайте и анализируйте информацию, прежде чем пытаться пользоваться ею!

СМЕШАННАЯ КАТЕГОРИЯ

Другие средства управления можно объединить в смешанную категорию, включающую в себя широкий набор приемов, среди них:

Записи

Во время разговора можно заглянуть в свои краткие записи, сделанные заранее (это, кстати, одна из возможностей расширения тактики "в соответствии с..."). Цитируйте по записи, и несомненное преимущество в любом споре вам обеспечено. Записывайте - не скрываясь - слова вашего оппонента в особо важные моменты дискуссии. Этим вы можете совершенно обезоружить его - повторив по записи то, что усиливает ваши позиции.

Заключительное высказывание

В конце - выводы, подводящие итог дискуссии, формулируйте их сами и постарайтесь, чтобы оппонент согласился с вами. Вы можете добиться признания своей точки зрения, лишь сформулировав ее. Ваш оппонент согласится с вашими выводами в целом, даже если он или она не полностью согласны с вами в частностях. Поэтому-то, формулируя общие выводы, вы не только укрепите, но и дополнительно разъясните свои позиции.

Резюме

Ту же саму тактику может использовать и ваш оппонент - поэтому постарайтесь овладеть ею основательно. Используйте ее наилучшим образом, а когда к ней прибегают другие - будьте начеку. Пусть им не удастся манипулировать, управлять вами, используя эти средства. Управляйте ими вы.

И, наконец - непременно выбирайте подходящее время и соответствующую тактику, чтобы... Никогда не лягаться с кенгуру!

ФИЗИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ЯЗЫК ТЕЛА

В одной старой песне поется: "Не то, что ты делаешь, важно, а то, как ты это делаешь".

Манера двигаться может помочь вам выйти победителем из конфронтации, но может и способствовать вашему поражению. Судят о людях по их положению, репутации, по одежде, которую они носят. И по манере двигаться, которую часто называют языком тела. То, как мы двигаемся, очень важно для общения.

В любом виде непосредственного общения надо отдавать себе полный отчет не только в том, что вы говорите, но и как вы выглядите, говоря это. Ваш внешний вид во многом определяется вашей манерой двигаться.

Иллюстрация к сказанному - комические клише, образы мистера Пиперса (Соглядатай), Панталоне и Каспара Милктоуста (Робкий). Внешний вид этих персонажей схож: трясущиеся руки, беспокойный, бегающий взгляд, говорят они быстро, высокими голосами. Беспощадными штрихами рисуется образ человека, неспособного справиться с обстоятельствами. Такому нервному, испуганному трудно рассчитывать на победу. Внешний вид выдает его нервозное состояние - другие сразу видят в нем легко уязвимую мишень. Так выглядеть вы, конечно, не хотите. Мишенью вы быть не желаете, так что же надо делать?

Что вам надо делать

Прежде всего вспомнить, что в большинстве ситуаций вы не похожи на того типа. Со своей семьей, друзьями и коллегами вы разговариваете без нервозности, а это значит - вы способны на спокойное, непринужденное общение. Поэтому все, что вы должны сделать, - перенести манеру общения в спокойной комфортной обстановке в условия напряженной конфронтации.

Как это сделать

Что толку в советах типа "Сделай то-то и то-то..."? - скажете вы. Это не совсем так - многим людям такого совета достаточно. Попробуйте и вы - увидите: это не так сложно, как кажется.

Продумайте, как можно управлять процессом общения, а следовательно - ситуацией. Прежде всего вы должны чувствовать, что готовы к противоборству. Готовьтесь заранее, дома.

И вот настало время схватки. Наверно, вы почувствовали и напряженность, и беспокойство, и дискомфорт, и дюжину других подобных эмоций. Это вполне естественно. В этот момент в нашем организме происходит нарушение химического равновесия. Толчком к такому нарушению может послужить и само ожидание схватки.

"Беги или бейся"

Происходит следующее: адреналин впрыскивается в нашу кровеносную систему, и мы "прибавляем обороты". Притоком адреналина мы управлять не можем, но в состоянии повлиять на эффект, вызванный его действием.

Когда адреналин попадает в нашу кровь, первыми на это реагируют ноги. Этот синдром - "беги или бейся" - спасал человека еще в те времена, когда в поле его зрения появилось первое плотоядное. Адреналин возбуждает желание бежать от опасности. Но бегство от схватки означает поражение. Что делать?

Пустите адреналин в нужное русло!

Воспротивьтесь желанию уйти от борьбы, сосредоточьте внимание на своих ногах. Ноги неподвижны. если вы стоите, обе подошвы всей плоскостью упираются в пол, слегка расставлены. Стойте прямо, равномерно распределив вес. Не покачивайтесь, не переминайтесь с ноги на ногу. Стойте спокойно.

Если сидите, забудьте, что у стула есть спинка. Подайтесь вперед! Если ноги плотно поставите на пол, они не будут двигаться. Неподвижность ног помогает использовать энергию, инициированную адреналином, и вы сделали первый шаг к победе.

Направьте эту энергию!

Теперь вам нужно сосредоточиться на том, чтобы направить всю эту энергию другим частям тела. Но движения ваши должны быть очень спокойными, непринужденными, как будто вы у себя дома, беседуете за обеденным столом. Некоторые думают: управлять собой - это значит сохранять спокойствие. Не совсем так. Управлять собой - значит быть уверенным: ваши движения высокоэффективны, ведут к победе. Но безошибочными они станут лишь в том случае, если тело

ваше будет двигаться свободно, без напряжения. Оно не будет делать одно движение, когда вы подразумеваете другое. Организм просто не может так действовать.

Сделайте небольшой опыт, чтобы убедиться в этом. Скажите громко: "Я хочу показать вам три" и одновременно покажите два пальца. Сколько нужно сосредоточенности, чтобы поднять два пальца вместо трех! Ваше тело не сделает неверного движения, если оно не закрепощено.

Делайте это просто

Еще один способ управления в состоянии "беги или бейся" - не спешить. Если вы сфокусируете свое внимание на определенной мысли, ваши движения вряд ли будут лихорадочными. И не забывайте: говорить надо, глядя в глаза собеседнику; позвольте себе быть спокойным. И вы увидите: ваши движения замедлились, вы уже в состоянии перемежать слова паузами. Появившееся спокойствие даст вам время, чтобы привести в порядок свои мысли.

И если, к примеру, вам нужно заглянуть в свои записи - смотрите, сколько нужно. Не торопитесь. "Супостат" подождет. А начнет проявлять нетерпение, поторапливать вас - посмотрите ему в глаза и спокойно скажите, что вам лишь надо найти соответствующее место в записях. И продолжайте молча просматривать свои бумаги.

А потребуется сделать запись, делайте это тоже без спешки, поскольку спешка ускоряет движения - а это уже потеря контроля над ситуацией.

Не забывайте о самооценке. На протяжении всего процесса общения оценивайте свои действия, и вы быстро сможете понять, насколько эффективна ваша система.

Резюме

Вы должны управлять своими действиями таким образом, чтобы о вас можно было сказать, что вы:

внимательны,

деятельны,

бдительны,

агрессивны.

Сосредотачивайтесь! Если идет схватка, именно ей придавайте первостепеннейшее значение, вкладывайте в нее все свои силы.

Если о четырех вышеупомянутых качествах можно будет говорить применительно к вам - вы на пути к победе.

ОДЕЖДА

С раннего детства мы слышали эту сентенцию, повторяемую на разные лады: "Нельзя судить о книге по обложке".

Может быть, это и верно, но в отношении друг к другу люди этого правила не придерживаются. Сознательно или неосознанно, но мы судим о людях по их внешнему виду. Когда мы делаем покупки в магазине, едем в автобусе, идем по улице, те, кого мы встречаем, производят на нас то или иное впечатление. Одних мы рады видеть, другие внушают нам тревогу и страх уже своим видом, своей одеждой.

Герой пьесы или кинофильма имеет определенную индивидуальность, эта индивидуальность создается и за счет внешнего вида. Грим, костюм - существеннейшие элементы при создании характера героя. Когда мы рассматриваем людей на телеэкране, в кинофильмах, пьесах, на фотографиях, в повседневной жизни, у нас создается представление о том, как одевается та или иная категория людей.

Делается обобщение, создается стереотип - мир полон стереотипов. Банкиры консервативны; музыканты блистательны; художники небрежны. Все мы не раз это слышали, и в основе таких обобщений - истины жизни. Конечно, везде есть исключения. И все же, взяв эти обобщения за основу, мы можем ориентироваться в мире, среди людей, живущих в нем.

Взрослея, мы расширяем познание мира. Мы приходим к умозаключениям, которые представляются нам разумными. Мы убеждены, что знаем, как одевается та или иная категория людей - по внешнему виду человека судим о том, что он собой представляет.

И что бы нам ни говорили, мы верим, что можем "по обложке судить о книге", по крайней мере до той поры, пока не появляется возможность узнать предмет поближе.

Суждение о книгах по обложкам

Мы все жертвы этой наблюдательной стенографии; многие используют ее не думая. Отвечайте быстро, кто может выглядеть так:

1. Худощавая женщина, очки в роговой оправе, темное платье простого покроя с широким белым кружевным воротником, волосы стянуты назад в узел.

2. Длинноволосый молодой человек - в ухе серьга, гитара.

3. Полный мужчина средних лет в мятом костюме с атташе-кейсом.

4. Высокий молодой человек - армейская выправка, короткая стрижка, вокруг ушей выбрито, выглаженная чистая солдатская рубашка и начищенные до блеска солдатские ботинки.

5. Мускулистый, гладко выбритый молодой человек, волосы уложены, модная спортивного покроя одежда.

6. Женщина средних лет, седоволосая, темно-синий костюм в светлую полоску, в руке портфель.

Подобные характерные словесные портреты мы могли бы продолжать и продолжать. И можем предположить, что читатели будут почти единодушны, относя описываемых людей к той или иной категории.

Первое, что вы подумали, было что-нибудь вроде:

1. библиотекарь или учительница;

2. рок-музыкант или певец-кантри;

3. коммивояжер;

4. солдат;

5. плейбой;

6. юрист.

Разумеется, это стереотипы, но именно они приходят в голову, когда с первого взгляда оцениваешь человека, решая, кто он. Суждения эти могут быть и неверными - номер 1 может оказаться миллионершей, покровительницей искусств; номер 2 - университетским профессором; а номер 3 - известным дипломатом и т.д. Суть в том, что, впервые встречая человека, видя, как он одет, как выглядит, мы судим не только о его внешнем виде, но и о том, кто он. Для нас это главное.

И наоборот, зная, с каким человеком предстоит познакомиться, мы можем мысленно представить его себе.

Дело в следующем: полагая, что каждая категория людей одевается определенным образом, и, видя человека характерной внешности, мы автоматически относим его к соответствующей категории. А потом ждем от него определенных поступков, соответствующего поведения. Система проста, мгновенно дает результат, многие пользуются ею. Хотя и не любят в этом признаваться.

Но, используя эту систему, мы беремся судить о том, чего не видели. Мы судим о человеке, не зная его. И человек своим поведением должен либо опровергнуть, либо подтвердить наше суждение. Хорошо, если оно было одобрительным, в противном случае человек должен оправдываться перед нами, даже не подозревая о нашем неодобрении.

Характерность облика - в союзники!

Как использовать характерность облика в будущем противостоянии, как она может повысить ваши шансы на победу?

Как нам нужно выглядеть, если предстоит встреча лицом к лицу?

Первое правило: определите, что существенно для вашего противника. Это гораздо важнее заботы о том, чтобы вам было удобно. Себя вы знаете, но встречаетесь ведь не с самим собой - с кем-то другим. И этот кто-то должен быть побежден или убежден. Вот на нем вы и должны сконцентрировать свои усилия - на своем противнике. Что производит впечатление на него? Чем над ним можно взять верх? Чем его поколебать?

Приноравливаться или противопоставлять?

Зная, чему ваш оппонент придает особое значение, вы разумнее определите, каким образом подать себя. Во-первых, вы можете принять решение "приноравливаться" - то есть

выглядеть так же, как окружающие. Как ваш противник. Он всегда в костюме - вы надеваете костюм. Он носит шляпу, джинсы, рубашку х/б - вы тоже являетесь на встречу в шляпе, джинсах, рубашке х/б, то есть будете гармонировать со всеми, создавая впечатление, что вы - "свой", и это поможет вам.

Другой путь - противопоставить себя другим. Противник носит костюм - вы заявляетесь в шляпе, джинсах, рубашке х/б. Ваш противник предпочитает рабочую одежду - вы надеваете костюм. Такой контраст помогает создать образ независимой, сильной личности. И, уже в соответствии с личностью вашего противника, такая демонстрация силы поможет или повредит вам. Решайте сами. Тщательно взвесьте все! Может статься, вы разозлите противника раньше, чем одолеете его.

Побежденный противник уступит вашим требованиям. Разозленный, он станет более жестким, более враждебным.

Тщательно выбирайте одежду. Остановите выбор на том, что поможет вам. Это бесплодная враждебность говорит в вас: "Я всегда так выгляжу. И теперь не стану меняться. Пусть это кому-то не нравится - это их проблема." Не делайте так, это не поможет выиграть. Такое настроение, может, и позволит вам некоторое время чувствовать себя комфортно, но потом создаст ситуацию, которая станет для вас проигрышной. Случись такое - комфортно вы будете себя чувствовать?

Может создаться впечатление, что слишком много внимания уделяется "фасаду". Это не так. Есть лишь несколько общих эмпирических правил, как одеваться, и вы их уже знаете. Вы узнаете, как будет одет ваш противник, и уже исходя из этого знаете, как надо выглядеть, чтобы либо "приноровиться", либо выделиться.

Помните правило: определяйте, что для вас самое важное. Чего вы хотите? Выказать собственное отношение к противнику и тешиться этим некоторое время? Или победить? Если победить - заранее все планируйте и шаг за шагом двигайтесь к успеху.

Ну, а после победы, после того, как заставите противника сделать то, что вам нужно, можно и переодеться во что заблагорассудится.

Пример

Это пример такой жизненной ситуации, когда, как я думаю, были смещены акценты. Недавно при мне на консультации женщина высказывала свое возмущение. Она была недовольна тем, что ей посмели советовать, что делать и во что одеваться. Себя она называла "независимой женщиной". Ситуация, столь сильно задевшая ее, была связана с беседой при приеме на работу.

Речь шла о работе, которую она очень хотела получить. В чем явиться на беседу? Она выбрала брючный костюм, несмотря на то что служащий агентства по трудоустройству советовал ей надеть "красивое платье". Она обиделась: кто смеет ей указывать, как надо одеваться, и обиделась на "порядки в компании, где женщинам предписывают носить платье". На самом деле таких порядков в компании не было, это она сама домыслила. Кроме того, она рассердилась на представителя агентства, рекомендовавшего ей надеть платье: "Какое дело агентству до того, что я надену. Это не их забота."

Но сотрудники агентства лишь говорили ей, что надо сделать, чтобы произвести хорошее впечатление. Они знали: там, где ей предстоит собеседование, так принято; их замечание было продиктовано самыми добрыми намерениями. Женщина, раздосадованная на совет, на то, что ей поставлены условия, обратилась в консультационную группу: как быть в этой ситуации?

Был задан многозначительный вопрос: "Вы действительно хотите получить эту работу?"

"Да", - отвечала она.

"Тогда будет лучше, если вы наденете платье. Конечно, при условии, что вы хотите иметь хоть какой-нибудь шанс. Поскольку есть неписанный закон о том, как одеваться женщинам, вам лучше уступить, или будет трудно получить это место."

Было сказано, что никто, давая прямой или косвенный совет о том, как одеваться, не хотел лишить ее возможности получить работу.

Кадровик, или тот, с кем ей предстояло беседовать, никогда не скажет претендентке, что ее не взяли на работу из-за внешнего вида. За такое заявление могут привлечь к суду, обвинив в

дискриминации, а те, кто занимаются кадрами, очень хорошо разбираются в законах и не пойдут на такой риск. Строптивую претендентку просто не пригласят на работу.

Конечно, есть индивидуумы, для которых стиль одежды имеет огромное значение, и с практической точки зрения, и как символ их независимости. Если сохранение индивидуальности очень важно для вас, не стремитесь туда, где, как вы знаете, существует кодекс одежды. Это все равно, что... быть любителем лягаться с кенгуру!

Как вам выглядеть?

Как правило, шансы на успех вырастут, если вы будете больше походить на своего визави, чем отличаться от него. А как он выглядит, узнать нетрудно.

Посетите место встречи за день-два до нее. Или поговорите с кем-либо, кто знает эту организацию и ее порядки. Нетрудно все разузнать, но и решить, что делать, тоже нетрудно, если знаешь, что главное, а что второстепенное. Если действительно хотите успеха, делайте то, что увеличит его вероятность.

Ваша задача легка, если вы можете сделать такой выбор, не поступаясь принципами.

Велика ли разница для той женщины, что была на консультации, какую одежду выбрать - платье или брючный костюм? Столь же велика, как и в том, примут или не примут ее на работу лишь из-за того, в чем она будет на собеседовании? Только она может это решить, но решать нужно с учетом того, что важнее.

Еще пример

Мой знакомый рассказал об одном случае, также показывающем, как меняется отношение к человеку из-за его внешнего вида. В начале карьеры он исполнял обязанности школьного администратора. В то время он заканчивал университет в северной части штата Нью-Йорк.

Так как выпускники этого университета стремились на преподавательские должности в школьной системе, где он работал, договорились, что он будет беседовать с кандидатами о возможности работы в школе. По телефону он условился с директоршей о времени и месте встречи. За день до беседы, сразу после занятий, он явился в канцелярию, чтобы подтвердить договоренность. Директорша была очень неприветлива с ним и, когда он уходил, сказала: "И, пожалуйста, завтра не опаздывайте". Непонятное, неожиданное отношение к человеку, которому предстояло принимать студентов на работу!

Но потом он разобрался, в чем дело. На нем была "студенческая" одежда - такую администраторы не носят. Директорша совершенно упустила из виду, что этот "студент" и будет проводить собеседование.

Это была ее реакция на внешний вид, и реакция неблагоприятная.

На следующий день, когда он пришел в назначенное время в своем "администраторском" костюме, с галстуком, она была мила с ним, почти заботлива.

Тот же самый человек, то же самое место, но другой костюм, другое отношение. Сыграло свою роль и то, что он пришел вовремя!

Резюме

Продумайте, как вы хотите выглядеть, каким быть в глазах других. Это избавит вас от пустой траты времени, от беспокойства и напряжения. Это поможет вам выиграть. Что же еще?

ТЕРРИТОРИЯ

Никогда не начинайте действий в незнакомом месте. Обязательно проведите рекогносцировку местности.

Готовясь к встрече любого рода, постарайтесь почувствовать атмосферу места, где-она будет проходить. Не забывайте, что противная сторона знает это место и наверняка там себя комфортно чувствует. Вы же будете там недолго, и потому на вас будет воздействовать множество факторов окружающей обстановки. А это дает вашему противнику определенные преимущества. Надо хотя бы немного уравнять возможности! Как это сделать?

Обстановка встречи может быть самой разной. Все многообразие вариантов не рассмотришь. Возьмем для примера, во-первых, случай, когда встреча происходит в общественном месте, скажем, в офисе государственного агентства. Во-вторых, рассмотрим, как могут складываться дела в офисе частной корпорации.

Общественное присутствие

Общественные заведения очень удобны. В соответствии с названием заведение общественное, следовательно, доступное для всех. Разумеется, во всех общественных заведениях есть и личные отдельные кабинеты, и места ограниченного доступа, но на большую часть пространства вы можете входить свободно. Войдите же. Теперь, когда вы вошли, осмотритесь. Не спешите. Осматривайтесь, как можно дольше.

Постарайтесь почувствовать атмосферу. Какая она - напряженная или непринужденная? Дружеская или враждебная? Определившись с этим, вы будете лучше подготовлены к действиям в этих условиях.

Исключите возможность сюрпризов или сведите ее к минимуму. Чем больше вы сможете увидеть, услышать и почувствовать в месте встречи, тем большего успеха добьетесь.

Не надо давать преимущество противной стороне на том лишь основании, что встреча происходит на его или ее территории.

Общественными заведениями, где возможны встречи, могут быть: помещения муниципального совета или специальные комнаты для встреч, комнаты комитетов, приемные правлений, комнаты гражданского центра и т.п. Надо знать, какая там акустика: хорошо ли слышно, когда говорят спокойным нормальным голосом? Нет ли вблизи источника шума, способного прервать разговор, - аэропорта, подземки, чего-то иного, способного скомкать вашу речь, помешать спокойно высказать все аргументы? Какая температура в помещении? Не слишком ли там жарко или, наоборот, холодно? Спросите сторожа или кого-нибудь из обслуживающего персонала: всегда ли в этой комнате такие условия? Не забудьте одеться соответственно, чтобы чувствовать себя комфортно. Какая там мебель? Легкие неустойчивые кресла? Или традиционно массивная, из твердых пород дерева? А может быть, сесть можно будет только на тахту, мягкую и низкую. Вашему собеседнику будет очень удобно на ней, даже слишком, и он не будет расположен выслушивать вас?

Подготовьте место будущего действия по своему усмотрению. Общественное место тем и хорошо, что его хоть немного можно приспособить к собственным нуждам. Однажды побывав там, вы уже знаете, что вас ждет. Придя немного пораньше, откройте или закройте окно, передвиньте кресла, чтобы, когда сядете, солнечный свет не слепил глаза. Если окажется, что громкий шум снаружи - помеха, заранее договоритесь о переносе места встречи.

Если место готовите вы, прежде всего позаботьтесь об удобстве своего оппонента - но не переусердствуйте. Солидные добротные кресла, место для бумаги и письма, хорошее освещение, подходящая температура, нет проблем с туалетом; если полагаете, что встреча затянется, подготовьте что-нибудь подкрепляющее или освежающее - кофе, безалкогольные напитки - все имеет значение.

Если встречу организует ваш оппонент, вам надо удостовериться: будет все, что необходимо, пусть даже сам оппонент и не позаботился об этом. Осмотрите место встречи - увидев, что оно не отвечает вашим требованиям, скажите об этом. Вам, например, может потребоваться розетка для диапроектора или место для установки модели. Убедитесь, что все вам необходимое будет.

Частное заведение

Предварительная разведка в помещениях частной корпорации затруднена, но нельзя сказать, что невозможна.

Вы можете предупредить, что хотели бы заранее побывать на месте встречи, - обычно к этому нет препятствий. Если же вам предстоит встреча не с группой, а лишь с одним человеком, возможно, в этом особой необходимости нет.

Придя заранее, проведите время с пользой. Находясь в приемной, посмотрите печатные материалы: годовые отчеты, рекламные проспекты, корпоративные бюллетени, журналы для рабочих и служащих - везде могут быть сведения для "внутреннего пользования", полезные вам. Обратите внимание на встречающиеся имена и должности людей; ознакомьтесь со списком намеченных мероприятий, со списком недавно заключенных контрактов, новых приобретений или с производственными извещениями.

Во время разговора, сославшись, когда в том будет надобность, на эту информацию, вы укрепите свою позицию, увеличите свои шансы на успех.

Не забывайте делать выписки и обращайтесь к ним в ходе встречи. Демонстрируйте свою информированность и подготовленность так, чтобы она не осталась незамеченной собеседником.

Даже если встреча состоится на территории противника, ваша информированность позволит создать там свой плацдарм. С него-то вы и сможете действовать эффективно.

Подходящее место действия

Давайте рассмотрим парочку возможных ситуаций. Первая - допустим, вам хочется в этом году отдыхать с семьей в Аризоне. В семье четверо, и у каждого из трех остальных есть своя идея - может быть, еще неясно оформившаяся, - куда ехать на отдых. Как обставить место, где вы будете убеждать остальных принять ваш вариант?

Вы можете довольно живо представить себе горы, пустыню, прогулки верхом, отдых в полевом лагере, покой и тишину, закат солнца... И вам очень хочется, чтобы и другие разделили ваше желание поехать в Аризону. Как же добиться, чтобы и им пригрезилось то, о чем мечтаете вы?

Совершенно верно - надо им все это показать. Выбрать подходящее место, время, когда члены семейства, находясь в благодушном настроении и ни на что не отвлекаясь, смогут обдумать ваш вариант и мысленно представить себе, что они увидят и как будут проводить время, прими они его.

Можно организовать все в публичной библиотеке - закажите заранее отдельную комнату, разложите книги и журналы или покажите видеофильм про Аризону - все это можно взять там же. Или, если есть опасения, что семейству там будет неуютно, возьмите домой информационные материалы: брошюры, видеофильмы или слайды и, используя ту технику, которая у вас есть, проведите это мероприятие в родных стенах - в кухне или в столовой. Надо выбрать такое время и место, чтобы никто не помешал (сможете отключить телефон или переключить его на автоответчик?). Выбирайте время, когда к вам не заходят посторонние. А чтобы собака не отвлекала внимание, приберегите для нее свежую косточку. Сделайте все необходимое, чтобы была уверенность: условия, позволяющие и объясниться и убедить других, есть. Если кто-то из домашних не любит верховую езду, это тоже надо учесть. Придумайте что-нибудь, против чего он не устоит, и тогда его возражения не помешают вам убедить других. Когда все реквизиты готовы, позаботьтесь о соответствующей обстановке. Подходящие температура, свет, тишина - все, что необходимо для убеждения вице-президентов, необходимо и для убеждения вашего семейства. Ну, а теперь - приступайте к делу. Покажите им полынь, кактус, коней, ансамбли, индейские резервации, бирюзовые камни, горные реки - все наглядные материалы у вас должны быть под рукой. Сделайте так, чтобы вашим оппонентам было удобно и они могли бы внимать вам без помех. Наверное, никто больше не сможет так же организовать дело. И вы убедите их - ведь вы все заранее спланировали, действовали предусмотрительно.

Рассмотрим другой случай. Допустим, вам надо уговорить коммерческого директора компании купить демонстрационный стенд, но вы знаете, что прошло не более трех лет, как подобный стенд был куплен, и коммерческий директор пока не намерен повторять покупку. Встречу должны организовать вы, поскольку вы продавец. Как вам ее обставить при этих условиях? Оппонент заведомо трудный - со своим трехлетним стендом и без денег на новый. И не очень расположенный к тем, кто старается всучить ему свой товар. Итак, прежде всего вам надо сделать клиента восприимчивым к вашим предложениям, внушить ему, прежде всего, что с вашей стороны нет никакого давления. Для этого нужна непринужденная атмосфера. Во-вторых, коммерческого директора беспокоит денежный вопрос, значит, вам надо свести значение этого вопроса к минимуму или, по крайней мере, сделать так, чтобы он казался не столь важным по сравнению с предполагаемыми выгодами покупки. В-третьих, если вы увидите, что коммерческий директор благоволит к вам, что ситуация благоприятная, необходимо доказывать ему преимущества вашего изделия до тех пор, пока он не будет готов купить его за любую цену. Какая обстановка вам больше всего подходит? Офис? Ваш офис? Туда вам его не заполучить. Его офис? Вам там будет неуютно. Ресторан? С хорошим обедом? Может быть. Но есть более

подходящие места. Что вы скажете, например, об их экспозиции на следующей выставке? А что, если вам появиться возле их стенда и помочь в его установке? Прислушайтесь к тому, что говорится о проблемах с их нынешним демонстрационным стендом. Спросите, не хотели бы они, чтобы у них был стенд, который монтируется проще, предоставляет большую демонстрационную площадь, размеры которой к тому же можно менять.

Говорите все это и помогайте засучив рукава. Может быть, это будет лишь первый раунд в трехраундовом матче; может быть, вам нужно зайти к ним через пару недель и сказать: "Послушайте, я думал над вашей проблемой, связанной с изменяемой демонстрационной площадью, у меня кое-что есть, думаю, вам надо посмотреть". Если удастся договориться о встрече, вы должны будете позаботиться о подходящей обстановке - может быть, пришло время сыграть свою роль ресторану. Потом, в третьем раунде, когда установились доверительные, непринужденные отношения и вы уже успели изложить все свои аргументы, можно встретиться в вашем офисе, где и продемонстрировать коммерческому директору все, что может ваш демонстрационный стенд: складываться, уменьшать площадь, разбираться, собираться в форме буквы "Г" или полукруга с помощью одной отвертки Филлипса усилиями одного лишь человека отнюдь не богатырского сложения. Все это можно спокойно демонстрировать в своем офисе - здесь вам не помешают, здесь подходящие условия - освещение, акустика, мебель, уровень шума, температура; здесь коммерческий директор восприимчив к уговорам и - надо надеяться - будет сокрушен сконцентрированной силой ваших аргументов, видом вашего устройства, вашим показом.

А как выдумаете, что было бы, скажи вам коммерческий директор в ответ на вашу первую просьбу: "Угу, о'кей, увидимся. Но демонстрационный стенд у нас уже есть, купили три года назад, послужит еще три года." А вы бы продолжали обивать пороги его учреждения, предлагая свое устройство. Много ли было бы у вас шансов на успех?

Или, допустим, вы предложили: "Давайте пообедаем в Бенчли Хаузе. Хороший бифштекс, приятный вечер, немного поговорим о делах - можно славно провести время". Пусть директор согласится. Но вы будете чувствовать себя неловко. Возможно, и бифштекс будет чудесным, но вы будете под гнетом необходимости разжечь несуществующее в нем желание купить новый стенд. А возможности показать выгоды покупки у вас не будет. И нельзя сказать, есть шансы на успех или нет. Вероятность успеха и неуспеха - 50 на 50.

Выбирая место встречи и имея в виду определенный ее исход, вы тем самым ставите себя перед необходимостью выиграть битву в кратчайший срок. Появившись на экспозиции компании, вы сможете рассказать о своем стенде. Может быть, и продадите его в тот же день и не придется переходить ко второму этапу.

КОНТАКТ ВЗГЛЯДОВ

Куда вы смотрите во время разговора?

Казалось бы - простой вопрос с очевидным ответом! Конечно же, смотреть надо на того, с кем говоришь. Но при всей простоте вопроса и очевидности ответа многие не смотрят на собеседника. Смотрят в пол, в потолок, в окно, в стол, в свои записи, рассматривают свои ногти, шнурки туфель - все, что угодно, на что взгляд упадет. Однако можно сберечь уйму времени, если смотреть не куда-нибудь, а в глаза собеседнику.

В другом разделе книги мы советуем осмотреть кабинет, чтобы попытаться подобрать ключ к его хозяину. Осмотрите развешанные на стенах картины, призы, сувениры, другие предметы - по ним можно узнать, что ценит ваш оппонент. Такие наблюдения важны, но не занимайтесь ими во время разговора. Попытавшись изучать взглядом разнообразные предметы обстановки и одновременно излагать свои мысли, вы скоро убедитесь, что возник двусторонний поток информации, который создает для вас трудности, - вы нервничаете, забываете то, что хотели сказать.

Разговаривая, смотрите на оппонента; вы будете лучше мыслить, яснее и убедительнее изложите свою позицию.

Смотреть в глаза собеседнику

Смотреть в глаза во время разговора не значит - смотреть пристально. Но, пока вы разговариваете - смотрите только в глаза собеседнику. Надо отвлечься, посмотреть, например, записи - прервите разговор. Приучив себя говорить только глядя в глаза собеседнику, вы заметите за собой способность лучше понимать его, говорить более связно, более плавно, выразительнее излагать свои мысли.

"Связь глаза-мозг"

В компании "Коммюниспонд Инк", сфера деятельности которой - психология общения, объясняют это наличием "связи глаза-мозг". Переводя взгляд во время разговора, вы получаете зрительное раздражение. Когда ваши глаза "сканируют" окружающее: лампы, кресла, окна, - предметы обстановки служат источником информации, которую мозг вынужден перерабатывать. Но в то время, когда вы впитываете эту информацию, мозг должен организовать поток той информации, которую вы намерены сообщить. Вы заставляете свой мозг делать два дела сразу.

Конечно, мозг в состоянии перерабатывать чудовищные количества информации, но двойная нагрузка предъявляет ему слишком большие требования. Перевозбуждение от зрительных раздражений, возникающее при непрерывном поочередном рассматривании окружающих предметов в то время, когда вы говорите, приводит к нервозности, снижающей способность ясно мыслить.

Сконцентрировав свое внимание на собеседнике и глядя ему в глаза, вы уменьшите возбуждение от зрительных раздражителей, а следовательно, избежите нервозности. Это заметно повлияет на вашу способность мыслить.

Направление взгляда

Когда оппонент говорит, смотрите на него. В любое время, в любом месте, говоря или слушая, старайтесь не "обозревать" помещение. Иначе окружающие предметы станут для вас источником информации и вы пропустите что-то важное в аргументации вашего оппонента. Зрительное восприятие сильнее слухового, информация, которая воспринимается слухом, заглушается информацией зрительной. Вас легко отвлечь светом, цветовым раздражением, движением. Не отвлекайтесь, сконцентрируйте внимание на вашем оппоненте.

Во время разговора слова - главные носители информации; станете отвлекаться на зрительные раздражители - пропустите важную мысль.

Конечно, если случится необходимость сделать запись, прервите контакт взглядов, но лишь только запись закончена - снова и немедленно - глаза в глаза! Если чувствуете, что запись будет продолжительной, вежливо прервите собеседника, сказав что-нибудь, типа: "Извините, но я хочу записать все точно".

Подобная тактика дает вам определенные преимущества. Есть уверенность, что запись будет сделана верно. Прерывается ход мыслей вашего оппонента. То, что вы записываете сказанное, может и льстить ему, а может и нервировать его. А все это служит вашей пользе.

Помните, вам нужно выиграть конфронтацию. Все, что бы вы ни делали, должно вести к победе.

Резюме

Чтобы победить, надо быть хорошо подготовленным. Мысли, идеи следует излагать ясно. Следите за мыслями и аргументами своего оппонента, находите в них противоречия и несообразности - указав на них, вы укрепите свои позиции. Взгляд прямо в глаза собеседнику всегда дает вам преимущества. Не забывайте об этом.

ПОЛОВЫЕ РАЗЛИЧИЯ

О значении половых различий, о языке тела написано немало, не будем повторяться. Но нам представляется необходимым указать в этой связи на изобилие в обществе стереотипов.

Вспомним, что есть стереотипы. Это своего рода интеллектуальная стенография, элиминирующая процесс мышления. Вступая в конфронтацию, мы должны учесть влияние на нас стереотипов.

Рослые мужчины с могучими голосами зачастую попросту подавляют невысоких противников с нежным голосом. И пусть их речи не блещут богатством мысли - то, как они говорят, как выглядят, когда говорят, восполняет этот недостаток.

Молодым красивым женщинам мужчины уделяют больше внимания, чем женщинам иных достоинств. Может быть, кому-то покажется, что подход к проблемам с точки зрения половых различий неверен, но многочисленные жизненные ситуации подтверждают правильность такого подхода. Исследования показали, что поведение индивидуума можно довольно точно предсказать, основываясь на его физических качествах.

Наши ожидания

Это еще один подход к определению того, что является важным для планирования нашего поведения в конфликте. Мы судим о том, как будет себя вести оппонент, на основании его внешнего вида. А пол - одна из главных характеристик человека, определяющая его внешний вид. Хотим мы этого или не хотим, признаем мы это или не признаем, но от мужчины ожидается одна манера поведения, от женщины - иная. Манеры поведения могут быть самые разные, различия - остаются. Подумайте над этим вопросом, поэкспериментируйте. В ваших интересах осознать значение подобных факторов - они всплывают в каждой специфической ситуации, используйте их себе во благо.

Упорядочивайте свои действия

Обдумывайте поведение людей и соответственно планируйте свои действия. Гораздо эффективнее можно действовать, основываясь на том, что "есть", чем исходя из того, "чего нам хотелось бы". Это вовсе не исключает действий, направленных на благоприятные изменения, это лишь означает, что нам следует направить нашу энергию на то, что в данный момент дает наибольший эффект.

Будучи вовлечены в конфронтацию, используйте для победы то оружие, что в данный момент есть в вашем распоряжении. Мы часто слышим о "выигранных битвах и проигранных войнах". Но войны состоят из битв. Выиграв важные малые битвы, вы выиграете войну! Сконцентрируйте же свои усилия там, где они принесут наибольший успех.

Уясните и применяйте правила, столь выразительно изложенные в часто цитируемом молении Райнгольда Нибура: "Дай мне терпение - смириться с тем, что я не могу изменить, дай мужество - изменить то, что можно изменить, и дай мудрость - чтобы отличить одно от другого".

Превосходные слова! Если ваш рост пять футов четыре дюйма (фут (12 дюймов) равен 0,3048 метра - Прим. пер.), у вас нет способа увеличить его до шести футов двух дюймов, - не тратьте времени на переживания по этому поводу. Обратитесь к своим сильным качествам, совершенствуйте их. Используйте их.

Допустим, у вас приятный голос или цвет лица, вы энергичны или умны - подайте это в выгодном для вас свете, чтобы было оценено по достоинству.

Резюме

Хотите победить? Используйте то оружие, которым располагаете. Не тратьте время на жалобы о том, чего у вас нет.

Гораздо легче совершенствовать свои маленькие достоинства, чем пытаться воссоздать то, что совершенно отсутствует.

РЕКВИЗИТ

В одной из глав мы пишем, что для создания образов героев пьес используется костюм. То же можно сказать о реквизите.

Реквизит - вспомогательное средство театральной постановки, нам следует учиться правильно использовать его с наибольшей пользой для себя.

Хотя мы и используем его все время, мы делаем это неосознанно. Мы не представляем себе, что, используя разнообразные предметы, о чем наш противник не догадывается, мы применяем театральный прием.

Главный реквизит - наши записи

Какой реквизит можно использовать? Ранее мы подробно обсуждали один предмет из этой совокупности - записи, превосходнейший реквизит. Давайте посмотрим, что мы можем с ними делать, как их использовать.

Как реквизит записи годятся для привлечения внимания к какой-либо мысли, для того, чтобы прервать поток информации, получить время на размышление. Они могут быть

использованы для отвлекающего маневра или для перемены темы разговора. Они позволят вам блеснуть подготовленностью и информированностью. Но - если вам изменит чувство меры, если вы будете действовать неловко, - вы будете выглядеть глупо.

Достоинство записей в том, что ими можно привлечь внимание. Например - вам захотелось акцентировать внимание на какой-то своей мысли. Вы обращаетесь к своим запискам, которые подтверждают, что суждение верное, точное - и ваш оппонент невольно запоминает его суть. Таким образом, цитаты и ссылки обретают дополнительную ценность. С другой стороны, если вам захочется показать оппоненту, что какой-то момент в его или ее изложении важен для вас, сделайте соответствующую запись так, чтобы он или она не мог не заметить этого. Не забудьте попросить собеседника прерваться - ведь вы хотите записать очень точно! Цитирование, запись сказанного уже сами по себе придают особую значимость обсуждаемым вопросам. Они становятся яснее, когда трактуются в разном контексте. К мысли, которую вы выделили подобным образом, вы можете вернуться когда угодно.

Позже, во время новой встречи, вы сможете использовать записи, фиксирующие слова оппонента. Цитирование - мощное оружие, цитирование же собственных изречений оппонента, когда оно укрепляет ваши позиции, пробивает огромную брешь в его обороне. Записывая слова оппонента, обратите внимание на несообразности его или ее суждений. Ну а если ему или ей по какой-то причине доведется изменить свое мнение, вы можете указать на это и тем самым укрепить собственную позицию.

Использование записей

Не надо хитрить. Используя записи как реквизит, действуйте открыто. Непременно убедите своего оппонента, что вы - аккуратны, основательны, дотошны. При виде ваших постоянных обращений к записям растет уважение к вам как к противнику. Демонстрируя информированность и подготовленность, вы укрепляете свои позиции.

Такая демонстрация коллекции фактов - сильнейшее оружие. Это не только демонстрация знаний - это выигрышное противопоставление себя оппоненту, который говорит: "Мне думается...", "Я чувствую" или "Мне кажется, что..." Одно дело - основываться на догадках и ощущениях, а другое - на фактах. Чем лучше подготовитесь, чем свободнее будете владеть фактами - тем вернее выиграете.

Как ваши бумаги должны выглядеть?

Могут потребоваться разного рода бумаги и документы: законодательные и политические акты, отчеты, сообщения, доклады и их копии, машинописный и рукописный материал. Сюда добавляются и записи, сделанные во время встречи.

Непременно выделяйте тем или иным способом куски текста. По какой-нибудь желтой линии вверху и (или) красной линии внизу видно, что с документом работали. Это нужно не только для того, чтобы ваш оппонент видел, как тщательно вы просматривали и анализировали материал - вам самому будет легче ориентироваться в нем.

Не стесняйтесь демонстрировать оппоненту все свои пометки! Не читая, по виду бумаг, он поймет, что вы готовились к встрече! На полях печатных материалов сделайте пометки от руки. Будет легче найти нужное место и будет видно, что вы готовились.

Большая часть бумаг должна иметь вид рабочих документов. Одни, наверно, будут аккуратными, другие в беспорядке. И это неплохо - не должно создаваться впечатление, что их приготовили специально для встречи. Даже если это и так, постарайтесь, чтобы это не было заметно. Помните: ваши бумаги - это реквизит, а реквизит в театральных постановках выглядит как "настоящий". И ваш материал должен выглядеть "настоящим". Хороший реквизит не похож на реквизит.

Реквизит для реквизита

Последний вопрос, касающийся бумаг как реквизита: в чем их хранить, как их носить? В каждом бизнесе свои правила - чтобы познакомиться с местной спецификой, иногда не мешает провести предварительную разведку. Мы кратко обсудим три типа вместилища для бумаг. Хотя у каждого может быть свой взгляд на подобные вещи.

В большинстве организаций бумаги принято носить в кейсах определенного типа. Они удобны, при необходимости на них можно писать, как на столе, с ними всегда под рукой весь вспомогательный материал. Кейс необходим для переноски объемных образцов.

Простые скоросшиватели обеспечивают легкий доступ к материалам. Если у папки есть кармашки, то можно распределить материал по категориям: "факты", "главное", "вспомогательное".

Третий вариант - клипборд, доска с зажимом, очень распространенная в некоторых отраслях. Если вы идете в военное ведомство, вас там признают своим.

Туда, где царит атмосфера изысканности, можно прийти с элегантной кожаной папкой.

Если место встречи известно, сложите свои бумаги в то вместилище, которое покажется вам наиболее подходящим, - в кейс, папку, клипборд и т.п. Этот реквизит сослужит свою службу во время встречи.

Бумаги как средство организации паузы

Но вернемся к тем способам использования бумаг, о которых мы писали выше. Мы уже описали, как ими можно привлечь внимание, но их можно использовать и для того, чтобы прервать поток мыслей - ваших или вашего оппонента.

Зачем, скажите на милость, прерывать собственные мысли? Подумайте. Вот вы почувствовали, что потеряли нить рассуждений или начинает складываться ситуация, благоприятная для вашего оппонента, - вам нужна пауза. Но, если вы просто замолчите, видимо, выглядеть вы будете смущенным, потерянным, что, наверно, и будет соответствовать действительности. Но, сделав паузу, чтобы заглянуть в бумаги, вы получите какое-то время на размышление. Просматривайте бумаги молча. Снова подняв глаза на оппонента, сошлитесь на какое-нибудь место в записях и вернитесь к разговору.

Все мы время от времени осознаем, что "зарываемся". Чем яростнее мы пытаемся вырваться из такого положения, тем глубже увязаем. На этот случай друг дал мне недавно простой, но мудрый совет: "Если чувствуешь, что начинаешь зарываться, - перестань зарываться". С такой логикой не поспоришь. Обращение к записям - способ "перестать зарываться", выход в управляемую ситуацию. Когда вы обращаетесь к своим бумагам, у вашего оппонента меньше причин для вспышки нервозности, чем в случае, когда вы просто смолкаете. Когда вас пытаются прервать - опережайте, скажите, что вам надо кое-что посмотреть в бумагах. И снова у вас появится время и вы удержите контроль над ситуацией.

Выигрыш времени - третье преимущество, которое дает нам бумага-реквизит. Вы получаете время для размышлений. Конфронтация чревата стрессами, в напряженных условиях трудно думать. Ваши бумаги, ваш реквизит - это тот инструмент, который помогает сосредоточиться. Используйте его для того, чтобы ваша позиция предстала как можно более неуязвимой.

Но всякий инструмент надо использовать обдуманно и осторожно. Когда ищете что-то в своих бумагах - не разговаривайте. Позвольте себе быть спокойным. Когда вы спокойны, вы способны думать. Уже за несколько секунд молчания ваш внутренний компьютер переработает невероятное количество информации. Дайте своему мозгу эти несколько секунд, и вы будете поражены результатом. В первой же стрессовой ситуации опробуйте этот способ.

Бумаги как способ переключения внимания

И, наконец, используйте реквизит для переключения внимания как способ перехода к другой теме. Бумаги помогают нам "перестать зарываться", если мы чувствуем, что увязаем; помогут они нам и в том случае, если противник громоздит факт за фактом, один неотразимее другого.

Используйте бумаги как инструмент для отвлечения оппонента. Когда непрерывным мощным потоком льются его аргументы, когда дело идет к вполне определенной развязке, тогда вы чувствуете, что ваша позиция слабеет. Но вы, естественно, не склонны терпеливо ждать проигрыша. Напротив, вам хочется вернуться к схватке. Но, если вы просто попытаетесь прервать его речь, это делу не поможет. Вместо этого может начаться совершенно непродуктивный разговор на повышенных тонах. А если у вас наготове бумаги, необходимость прервать

собеседника вы объясните тем, что у вас есть некоторые частные факты. И, если окажется, что записаны они со слов оппонента, - тем лучше!

Суть в следующем. Прервав своего оппонента, обратившись для оправдания этого к документам, вы на какой-то момент организовали паузу.

Но, когда оппонент замолчал, вы можете перейти к другому месту в своих бумагах с целью перемены темы разговора. Путь к победе - так зовется эта игра, и управление потоком информации - наш шанс в этой игре.

Никогда не позволяйте оппоненту так построить разговор, чтобы вы в итоге попали в проигрышное положение. Если натиск слишком силен - используйте бумажный реквизит, он поможет прервать разговор, перевести его в другое русло.

Подготовка

В только что разобранном случае очень важна подготовка. Раньше мы уже говорили: "Точно знайте, какого исхода ждете от конфронтации". Сформулировав, запишите это, всегда имейте эту запись перед глазами, держите ее среди других бумаг.

Конечно же, ваш оппонент не должен видеть этой записи, зато вы должны видеть ее постоянно.

Предупреждаем: поскольку у вас будут бумаги, вам придется держать их в руках. Чтобы не выглядеть с ними нелепо, следите за своими движениями.

Движения должны быть уверенными; не суетитесь, не спешите. Если почувствуете, как растет внутреннее напряжение, перестаньте говорить, смотрите на своего оппонента, постарайтесь выиграть время.

Практика придает уверенности

Начав неистово жестикулировать, размахивать руками, вы забудете о своих бумагах и даже можете уронить их на пол. Минуты, когда вы будете приходить в себя после этого, станут, наверное, не самыми лучшими в вашей жизни. Такой неприятности можно избежать, если взять на вооружение другой театральный прием. Репетируйте!

Конечно, не нужно проигрывать в подробностях всю встречу, но задайте себе разного рода вопросы, которые могут быть заданы во время разговора. Или пусть кто-нибудь другой задаст их вам. Если вы постараетесь продумать, прочувствовать, что может произойти, и приготовитесь определенным образом на это реагировать, вероятность провала будет меньше.

Неожиданность - лучшее оружие, но исходить она должна от вас, а не от вашего оппонента.

Итак, репетируйте! Это может даже понравиться вам.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

СООТНОШЕНИЕ "МОГУ-ДЕЛАЮ"

Ваши действия, ваши достижения во многом определяются тем, как вы расцениваете свои возможности. Ваш настрой может помочь, а может и помешать победе в конфронтации.

Подобно маленькому паровозику, который повторял: "Знаю, что могу. Знаю, что могу", мы должны верить в свои способности - или по крайней мере действовать так, будто мы верим. Надо сосредоточиться на своих достоинствах.

Точным анализом, взвешенной оценкой мы можем определить возможные подходы к решению проблем.

Если мы думаем: "Бесполезно бороться с муниципальным советом", мы и не будем это делать. А если мы не будем бороться, мы, конечно же, никогда не победим. Но бывает немало случаев, когда победить необходимо, так что же делать?

Будете ли вы бороться с муниципальным советом?

Давайте проанализируем борьбу с муниципальным советом. Мы выбрали муниципальный совет для примера, как большую официальную организацию. В реальности это может быть самый настоящий муниципальный совет либо какая-то другая организация - государственное агентство, сервисное учреждение или крупная компания. Общим для этих учреждений - государственных или частных - является большое число служащих, причем каждый отвечает за свой участок

работы. В большинстве случаев они знают один и только один метод выполнения своей работы - "по инструкции"! Они "двигают" дела. Они дают ход бумагам. Изо дня в день они делают одно и то же, поскольку "так принято в нашем учреждении".

Когда вы начинаете интересоваться, почему так принято, они отвечают: "Такая политика" или "Такой закон". Будьте критичны, иначе такие ответы слишком сильно подействуют на вас.

На многих из нас подобное действует безотказно. Закон! Политика! Замри и не дыши! Почувствовав такое настроение, чиновники начинают на этом играть.

Надо быть готовым к таким высказываниям, более того, использовать их себе на пользу. Есть две линии поведения, которых надо придерживаться: одной еще до встречи, другой во время общения.

"Боевая" подготовка

Начнем с правительственного учреждения, несколько позже мы расскажем о действиях в частном заведении.

Прежде чем встретиться с "должностным лицом", найдите время, чтобы изучить литературу по проблеме, которую предстоит обсудить. Читайте законы, законодательные акты, указы, постановления, распоряжения любого рода, относящиеся к данному вопросу. Времени это отнимет немало, зато окажет сильнейшее влияние на исход встречи. Ради этого стоит постараться.

Вскоре после того, как я получил свое первое задание в агентстве штата, мне дали один добрый совет, который служит мне уже много лет.

"Учи все законы, относящиеся к твоей сфере деятельности. Предстоит встреча с кем-либо, работающим на ином поприще, учи все законы, относящиеся к его сфере деятельности, учи так, чтобы знать их лучше него. Возникнет спор - победа будет за тобой."

На первый взгляд это может показаться непосильной задачей, требующей много времени и сил. Действительно: выучить что-то, чтобы знать лучше специалиста, значит, проделать огромную работу. Во многих случаях так оно и есть. Но зачастую "инвестирование" нескольких минут в подготовку и изучение специальной литературы вознаграждается сторицей.

Успешный исход конфронтации с организацией типа "муниципальный совет"

Несколько лет назад мой знакомый - будем называть его Фрэнк - разошелся во мнении по одному финансовому вопросу с директором департамента строительства довольно крупного города. Директору достаточно было лишь заметить, что по этому поводу говорит "закон", чтобы выиграть спор. Но Фрэнк посчитал, что разговор еще не окончен.

Потратив в местной библиотеке лишь тридцать минут, Фрэнк проштудировал закон, на который ссылался директор. Попросту прочитал закон - полностью и очень внимательно.

В следующую встречу, состоявшуюся по просьбе Фрэнка на другой день, директор снова цитировал закон - назвал и номер статьи. Но стоило Фрэнку продолжить цитирование того же самого закона - с указанием номера другой статьи - как он выиграл! Директор цитировал закон точно, но не полностью. В чем же было дело?

Речь шла о разрешении строительного ведомства на пристройку к дому Фрэнка. Разрешение стоило 200 долларов. Оно было куплено, а потом было решено отказаться от возведения пристройки. Так как работа не была сделана, обратились с просьбой вернуть деньги за разрешение. Строительный директор сказал "нет", поскольку муниципальный указ гласит: "... до начала строительства приобретается разрешение на его ведение". Что и было сделано, и он считал: то, что строительство не было начато, уже несущественно. Возвращать деньги не следует.

Когда Фрэнк просматривал в библиотеке указ, он убедился, что статья, процитированная директором, в нем есть, но следующая статья гласит: "... если строительство не завершено, деньги за разрешение могут быть возвращены. Сумма возврата исчисляется как процент от всей стоимости разрешения, равный проценту незавершенности строительства".

Так как даже проект пристройки не был разработан, полагалось вернуть всю сумму. Когда строительному директору показали статью, он немедленно санкционировал полный возврат денег.

Возможно, он знал этот закон - от начала до конца, наверняка знал, но цитировал только часть его, ту часть, которую ему было выгодно цитировать. Изучив закон, Фрэнк победил и

вернул свои деньги. Не нанеси он визита в библиотеку, не удели несколько минут поискам нужного закона, он бы проиграл. Нашел время, не пожалел усилий - и выиграл.

Фраза "таков закон" может навевать безысходность, но, прежде чем сдаться, подумайте о том, что в ней - истина.

Что она собой представляет, эта "политика"?

В деловой жизни мы часто слышим и такую фразу: "Это наша политика в отношении..." Торговые клерки часто говорят о "политике магазина" или "политике компании". Услышав такое, будьте начеку! Клерк блефует, стараясь важным словом "политика" приструнить вас, - да кто ты такой, чтобы соглашаться или не соглашаться с "политикой компании"?

Но клерк, ссылаясь на "политику", дает вам отличный шанс. Скажите ему, что хотите увидеть, что собой представляет эта политика, отпечатанная на бумаге. Если это действительно политика, дайте посмотреть. В конце концов, если нельзя узреть ее воочию на бумаге, то как же кто-то может быть уверен, что правильно понимает и корректно проводит эту политику.

К тому времени клерк уже, наверное, позовет инспектора или менеджера "разобраться" с вами. И снова попросите показать, что же такое - их политика. Шансы ваши великолепны - никто на свете не в состоянии показать то, чего нет. И, тем не менее, вы имеет полное право требовать этого, поскольку речь идет о вещах, затрагивающих ваши интересы.

Поскольку вам не могут предъявить документы, формулирующие эту политику, это может означать лишь одно: то, о чем вам говорили, как о политике, всего лишь практика. "Так здесь заведено, и никто никогда не интересовался, почему делается так, а не иначе."

Но лишь только менеджер сознается в этом, считайте: вы выиграли. Теперь вы можете выбрать ту или иную манеру поведения. Можете заявить, что работники магазина поступают нечестно, их действия наносят ущерб покупателям, незаконны, неэтичны, предъявить другие сходные - или более тяжкие - обвинения. Чтобы не было проблем, менеджер скорее всего пойдет вам навстречу - вы выиграли конфронтацию.

Прием лучше срабатывает в большом магазине, а не в маленьком. Больше людей - больше организация, а значит, и больше бумаг, больше щелей, через которые просачивается информация.

Если имеете дело с какими-то учреждениями постоянно, обратите внимание, как там делаются дела. Расспрашивайте. Обычно служащие рассказывают, как "здесь" принято вести дела, или скажут: "Обычно здесь каждый..." И рассказывать скорее всего будут о том, что служащие делают и делали всегда, а не о том, что предписывают инструкции.

Что такое закон

О законе: то, что цитируют, на что ссылаются, часто законом не является. В случае с моим другом Фрэнком цитировался, по крайней мере - пусть не полностью, но закон. То, что вам часто приходится слышать, не закон, а правила, предписания либо процедурные инструкции. Толкование процедуры.

Закон - или статут, или ордонанс - это такая точная словесная формула, которая принята заранее оговоренным большинством должностных лиц, избранных определенным образом. Закон бывает местный, штата, государства. Закон - словесная формула, принятая законодательным органом и призванная упорядочить поведение граждан в части, к которой закон имеет касательство.

Следующий законодательный этап - создание правил, предписаний относительно того, как выполнять закон. Правила толкуют, подробно разъясняют, делают понятной и зачастую ограничивают словесную формулу закона. Они разъясняют то, что говорит закон.

И, наконец, операционные процедуры создаются и записываются, чтобы перевести слова закона в действия, в те самые действия, через которые закон проявляет себя.

Может показаться, что путь от закона через правила к процедурам - прямой, последовательный и логичный. Не будем спешить с выводами. В ходе этого процесса все отчетливее начинает звучать язык конкретности и обусловленности. Что начинается с "Вы можете..." на языке закона переводится на язык предписаний: "Вам следует..." И, наконец, язык процедур приказывает: "Вы должны!" Вы должны сделать это до 15 числа, иначе лишаетесь всех своих прав - права требовать, права на собственность и т.д., и т.п.

Долгий путь от "можете" до "должны"

Избранные гражданами ответственные официальные лица создают закон, но процедурные инструкции пишут безымянные безответственные служащие. Не позволяйте никому выйти сухим из воды, прикрываясь фразой "Таков закон". Пресекайте такую попытку в корне. Если кто-то цитирует закон, справьтесь о том, какие есть к нему примечания. Надо полагать: если он цитирует закон, ему известен и сам закон, а не только выдержки из него.

Если цитирующий ничего не может сказать о примечаниях к нему - вы добились ослабления ее или его позиции, вы на пути к успеху.

Есть и другой важный момент, о котором следует упомянуть. Когда ваш оппонент укажет источник, где следует искать данный закон, непременно запишите это указание, чтобы потом обратиться к тексту закона. Очень часто при внимательном чтении законов открываются дополнительные возможности. Во-первых, может оказаться, что одна и та же формулировка закона допускает разные толкования. Вдруг обнаружится, что те же самые слова приводят к другому выводу. Во-вторых, в самом начале раздела часто определяется сфера действия закона. Но рекомендующие или отменяющие разделы или статьи часто предусматривают некоторые исключения, исключения, которые могут обратить ваше поражение в победу. Иными словами: не нашли сразу то, что искали, - ищите снова и снова!

Против закона

Позвольте привести один пример. Мой сосед был вызван в суд за нарушение правил дорожного движения - свернул на улицу, где висел знак "въезд воспрещен". Но знак висел не на самом перекрестке, а примерно в 30 ярдах (ярд (3 фута) равен 0,9144 метра. - Прим. пер.) от него.

Заметив знак, он сразу же остановился и повернул назад. Устроивший неподалеку засаду полицейский обвинил его в том, что он не подчинился знаку, и вручил повестку в суд.

На бланке повестки есть место, куда полицейский вписывает номер или название нарушенной статьи закона. Мой сосед пошел в библиотеку и просмотрел свод законов.

Нашел, что статья 1 соответствующего закона звучит так: "Водители обязаны подчиняться знакам регулирования дорожного движения". Все ясно! Кажется, повестка была выписана не зря. Читая дальше, в статье 4 сосед нашел: "Если знаки расположены так, что аккуратный добросовестный водитель не в состоянии их заметить, нельзя требовать, чтобы водители подчинялись этим знакам". Кажется, как раз то, что прекрасно можно использовать для своей защиты!

Расспросив работников муниципальных служб, он узнал, что в свое время из-за строительных работ знак "въезд воспрещен" был перенесен. Но на прежнее место его не вернули. И мой сосед - "...аккуратный добросовестный водитель" - не мог его видеть, поскольку установлен он был не в надлежащем месте. И лишь он явился в суд, повестка была аннулирована.

Потом он узнал, что на этом же самом месте было вручено немало повесток за то же "нарушение". Он был первым, кто усомнился в правомерности этого. Для города это было доходное место - полицейские в любое время могли вручить здесь повестку-другую, стоило захотеть. Лучшего места для выполнения "плана" по повесткам и не придумаешь.

Но на следующий же день после суда знак вернули на прежнее место.

Мой сосед использовал ссылку в повестке на закон, чтобы, ознакомившись с формулировкой закона, защитить себя в суде. Он изучил закон лучше, чем это смог или пожелал сделать полицейский.

Чтобы добиться успеха в подобных делах, нужна уверенность, что вы способны добиться своего несмотря на трудности. У вас должно быть мышление победителя, приступайте к поискам истины как к увлекательной игре. У вас столько же шансов докопаться до истины, как у вашего ближнего, - идите и ищите!

Резюме

Не принимайте цитату на веру. Слушайте внимательно, чтобы запомнить, какой закон цитируется. Если он не назван - спросите. Спросите, какие там есть исключения и примечания, чтобы можно было ими воспользоваться. И вы поймете, что в состоянии "...узнать законы, которыми руководствуется в своей деятельности ваш оппонент, лучше, чем это сделал он".

В случае спора победа будет за вами!

Выбор контакта: лицом к лицу, на расстоянии

Поскольку обстановка конфронтации всегда вполне четко определена, уместно рассмотреть возможные варианты. Понятие конфронтации неразрывно связано с живым взаимодействием, предполагает интенсивный обмен идеями и мыслями.

Конфронтация может проходить в условиях как устного общения, так и письменного. В переписке, например, в ответ на запросы сообщается информация, дается отчет о тех или иных действиях. Мы получаем письма, в которых нас просят предоставить данные, предлагают оплатить счет, явиться в суд и т.п. Мы решаем, как ответить, если требуется ответ. Позже мы обсудим кратко такие письменные ответы.

Конфронтация в процессе устного общения

Смысл этой конфронтации в обмене словами. Проходит она в виде дискуссии, полемики, обмена аргументами. С учетом вышеизложенного рассмотрим два ее варианта: разговор лицом к лицу и разговор по телефону.

Телефон как средство конфронтации

Давайте начнем с телефонного разговора, поскольку он интересен своими возможностями. Разговаривая по телефону, можно обрести некоторые полезные навыки до того, как "подойдешь" к общению лицом к лицу.

Прежде всего рассмотрим ситуацию, когда звонят вам. Если чувствуете, что звонок зондирующий или враждебный, что он непременно выльется в противоборство, немедленно решайте, что делать. У вас есть две возможности. Первое: вступаете с собеседником в разговор и сразу "берете быка за рога". Или другой вариант - уклоняетесь от спора.

В первом случае вы должны быть уверены в своей хорошей подготовленности. Если ждали звонка, если заранее готовились - смелее в бой! Но, если звонок был полной неожиданностью, если вы не готовы к разговору - он станет для вас ловушкой.

В случае, когда звонок был неожиданным для вас, есть несколько моментов. Тот, кто звонит, выбрал подходящее для него время. Он подготовлен и во всеоружии вступает в конфронтацию. Прежде чем позвонить, он психологически настроился на разговор.

А вы, когда прозвенел звонок, читали, скажем, газету, или готовили обед, или писали доклад, или играли с малышами, или просто отдыхали, расслабившись. Неожиданный звонок - это внезапное вторжение в ваш мир, вероломная атака. Вы не готовы к незамедлительной реакции.

И не пытайтесь сосредоточиться! Не готовы - не вступайте в разговор. Вы с полным правом можете сказать, что сейчас это невозможно или неудобно. Условьтесь о времени, удобном и для вас, и для него (или для нее). Если он или она не соглашается, очень жаль!

Вы имеете такое же право выбирать время разговора, как и ваш собеседник. Если он пытается настаивать на немедленном решении спорного вопроса и продолжает говорить, скажите вежливо: "Извините, но я действительно не могу сейчас говорить" - и положите трубку! В данной ситуации вы вправе решать - воспользуйтесь этим.

Обстановка позволит - позвонит снова, предложит договориться о времени разговора либо пришлет письмо, в котором изложит свои обстоятельства, суть своей просьбы. Это можно расценивать как предложение ответить подобным же образом. То есть мы вновь вернулись к переписке - несколько позже мы обсудим в деталях этот способ общения.

Всегда прежде всего оцените обстановку, в которой начинаете телефонный разговор. Возможно, вы звоните в заранее назначенное, удобное для обеих сторон время, как сказано выше; а может оказаться: ваш звонок - неожиданность для собеседника. Подумайте о том, как наметить время разговора, какие у вас могут быть при этом преимущества.

Делайте краткие записи

Для начала приготовьте записи. Точно запишите: я хочу то-то и то-то. Не составляйте подробный сценарий. Не надо писать слово в слово все, что вы хотите сказать, - достаточно ключевых слов.

Укажите причину, по какой вы звоните: проблема, просьба, жалоба, уточнение. Какой бы ни была причина, точно определите ее. Вам необходимо быть совершенно уверенным в том, что

на другом конце провода ясно понимают смысл вашего звонка. Точная формулировка - необходимая предпосылка для благоприятного исхода.

Бывает и так: стоит вам точно и ясно высказать свои желания, как собеседник, к вашему радостному изумлению, сразу же соглашается. Это иногда случается, и при таком исходе экономится много времени и энергии.

Но, если не получено мгновенное согласие, готовьтесь к постепенному продвижению к своей цели. Имейте в запасе достаточно доводов в пользу вашей позиции. Запишите данные, имеющие отношение к проблеме. Запишите даты, сроки, фамилии, номера телефонов, названия - все, что может укрепить вашу позицию. Проверьте факты. Будьте уверены, что последовательность событий не перепутана, что не перепутаны лица и должности. У вас есть время подготовить все данные, так используйте его, чтобы тщательно, аккуратно разложить по полочкам все детали.

Может случиться так, что у вас будет лишь одна возможность изложить свои доводы, - сделайте это должным образом. Уделите достаточно времени обоснованию своей позиции. Не сводите работу со своими записями к их беглому просмотру. Не реагируйте на реплики оппонента, который подгоняет вас своим замечанием: "Знаю".

Даже если он действительно все знает, подробности дела, ваша заинтересованность в нем, которые выявляются, когда вы излагаете свою позицию, станут весомыми аргументами, способными склонить оппонента к признанию обоснованности вашей позиции.

Телефонная стратегия

Помните: если у вашего оппонента быстрая реакция, он или она прервет вас словами: "Извините, сейчас я не могу говорить. Нельзя ли продолжить разговор в удобное для нас обоих время?"

Но, хотя ваш оппонент вправе сделать то же, что стали бы делать вы, захвати вас телефонный звонок врасплох, большинство людей упускают эту возможность. Они позволяют втянуть себя в разговор только потому, что им позвонили.

В силу каких-то необъяснимых причин люди чувствуют себя обязанными говорить по телефону - даже с совершенно незнакомыми людьми.

На улице многие не станут говорить с незнакомыми, другое дело по телефону. Зайдет через парадный вход незваный посетитель, скажем, коммерческий агент, ему даже не ответят, но с ним же по телефону поговорят обязательно.

Будьте готовы к тому, чтобы сразу, как только оппонент возьмет трубку, привести его в замешательство. Непременно захватите его или ее врасплох, подавите перечислением фактов - проверенных, отборных, убедительных.

Оборонительная телефонная стратегия

Но, если подобным же образом будет действовать ваш подготовленный противник, откажитесь от разговора. Преимущество заведомо не на вашей стороне. Перенесите разговор на другое, удобное для обоих время. И начинайте готовиться. Соберите информацию.

Худшее, что может произойти в этом случае: вы не сможете подготовиться так же, как ваш оппонент, но вы, по крайней мере, не будете захвачены врасплох. Но, с другой стороны, возможность подготовиться гораздо лучше у вас будет, и вы можете выиграть.

Во всяком случае, вы сможете направить разговор в нужное русло. Зная свою цель, вы сможете использовать собранные сведения для продвижения к ней.

Подготовка к встрече лицом к лицу

Очень может быть, что разговор по телефону невозможен. В этом случае в "выбранное по обоюдной договоренности время" состоится встреча лицом к лицу. Что тогда?

Условия, конечно, иные, чем при разговоре по телефону, но из этого не вытекает, что и подготовка должна быть другой. Вам потребуется вся имеющая отношение к делу информация: числа, сроки, места действий, фамилии, названия, номера телефонов. Все сведения, что вы готовили к телефонным переговорам, можно использовать при этой встрече. Вы убедитесь: записи - мощное оружие.

Итак, если вы, готовясь к телефонному разговору, подготовили записи, а оппонент предложил встретиться, используйте эти записи при встрече.

Полнее используйте свои записи

Пользуясь записями, делайте это открыто. Не старайтесь побольше запомнить. Не пишите слишком мелко, неразборчиво. Не пишите на клочках бумаги.

Используйте бумагу нормального формата и крупный шрифт.

Во время разговора заглядывайте в свои бумаги, делайте новые записи. Вдумчивым, неспешным просматриванием записей создавайте у оппонента впечатление, что вы точно знаете свою цель. Видя, как вы работаете с записями, ваш оппонент начнет чувствовать себя неуверенно, тем более если у него нет столь же полного, удобного для пользования справочного материала.

Как уже было сказано - просматривая свои записи, не спешите. Не экономьте время. В спешке вы можете не сразу найти нужное место. Начнете лихорадочно перебирать бумаги, станете говорить быстрей, появится нервозность, потеряете самообладание. И как следствие - проиграете. Итак, не спешите!

Когда просматриваете свои бумаги, делайте это молча. В ситуациях подобного рода очень трудно думать и говорить одновременно, поэтому не делайте два дела сразу. Глядя в свои записи, сосредоточьтесь на их содержании и лишь потом, посмотрев в глаза собеседнику, дайте свою справку.

Смотрите в свои бумаги сколько заблагорассудится и сколько необходимо. Быть может, это ваш единственный шанс, так используйте же его сполна!

Помните старую пословицу: "За двумя зайцами погонишься - ни одного не поймаешь". В нашем случае это особенно верно.

Резюме

Несколько правил, общих для разных условий, в которых происходит Поиск Контакта:

- Не позволяйте, чтобы вас вынуждали помимо вашей воли вступать в конфронтацию.

- Выбирайте время, благоприятное именно для вас. Неожиданный телефонный звонок вовсе не означает, что вы непременно должны вступить в разговор.

- Помните: телефонный разговор - разновидность деловой встречи. Способность общаться по телефону - особый навык, дающий большие преимущества. Многим из нас трудно представить мир без телефона. Тем не менее, нет другого средства, которое с такой же легкостью, как телефон, способно нарушить наше уединение, наш покой, наши планы. За право иметь телефон мы отдаем себя на милость любого, кто будет сам решать, когда нам позвонить. Мы попадаем в положение, при котором весь мир вправе распоряжаться нашим временем.

- Не считайте себя обязанным менять свои планы из-за того, что кто-то другой так решил.

- Не хотите разговаривать, не готовы к разговору - откажитесь от него!

Если поменялись ролями

А теперь примерим башмак на другую ногу. Шекспир писал, что за свою жизнь "... мы играем несколько ролей". Вам могут неожиданно позвонить, но и вы можете сделать то же самое с пользой для себя.

Воспользуйтесь этим - если ваш оппонент позволит втянуть себя в разговор, к которому вы лучше подготовлены, вы сможете выиграть.

Как готовиться?

- Точно знайте свою цель!

- Делайте записи. Составьте подробный перечень. Знайте все: кто, что, где, когда, почему.

- "Психологически" подготовьте себя к телефонному разговору. Приведите свои записи в порядок, выберите удобное для вас время. Не старайтесь, чтобы оно было удобным для противника.

- Во время телефонного разговора внимательно работайте с записями. Непременно охватите все пункты, которые вам представляются важными.

- Не позволяйте, чтобы вас понуждали к спешке.

- Если оппонент не может или не хочет говорить сейчас, договоритесь о другом времени. Пусть это будет другой телефонный разговор или встреча лицом к лицу.

Готовясь к следующему этапу переговоров:

- Просмотрите свои записи.

- Соберите как можно больше информации. Помните: теперь у вас нет преимущества внезапности. У вашего оппонента было время, чтобы подготовиться, значит, вам нужно подготовиться лучше него.

Если следующий разговор будет лицом к лицу, используйте свои записи, делайте это открыто.

- Заглядывайте в свои записи.

- Не спешите. Если попытаетесь читать и разговаривать одновременно, не получится ни то, ни другое. Вначале читайте, потом говорите. Главное - выиграть, а не уложиться в срок.

- Делайте записи во время разговора. Делайте это открыто. Пусть оппонент видит. Эти заметки напомнят вам, что вы хотели добавить к уже сказанному, по ним же будете цитировать своего оппонента.

- Весьма важно! Слушайте очень внимательно. Запись того, что говорится, не должна отнимать слишком много времени и усилий, иначе упустите что-то существенное из последующего разговора.

- Нужно время для записи - скажите об этом. Попросите оппонента прерваться на минуту, скажите, что вам нужна абсолютная уверенность в правильности записи. Такая тактика обеспечивает следующие преимущества: у вас появляется время; есть гарантия, что запись будет сделана правильно, и, наконец, вы нервируете оппонента, прерываете плавное течение его мыслей, ему трудно изложить свою позицию.

- Вашему оппоненту трудно протестовать против этих перерывов - ведь вы не хотите помешать ему! Просто стараетесь сделать записи поаккуратнее.

- В заключение, при подведении итогов дискуссии, снова обратитесь к своим записям.

- Там, где возможно, сопоставляйте слова оппонента со своими собственными - для укрепления своей позиции, для резюмирования и выводов по поводу начальных разногласий. Вы повышаете тем самым свои шансы на успех и достижение желаемого.

Всегда помните, зачем вы все это делаете

Никогда не упускайте из виду свою конкретную цель. До вступления в конфронтацию запишите просто и понятно, что же вы считаете благоприятным для себя исходом. Это позволит вам вести разговор в нужном русле. Вас не собьют с толку факты, не имеющие отношения к делу.

Чтобы выиграть, вы должны знать свою цель и в момент ее достижения осознавать это.

Ваши шансы превосходны, так как ваш оппонент не столь тщательно планирует встречу, - это и дает вам преимущество. В процессе самой конфронтации это преимущество будет проявляться в разной степени. Помните: баланс сил не остается неизменным, следите за его колебанием, ищите способы изменения его в свою пользу. В следующих главах мы обсудим некоторые из этих способов.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА БАЛАНС СИЛ

Как уже отмечалось, влияние сторон на ход конфронтации меняется во времени. По мере того, как то одна, то другая сторона укрепляет аргументами свою позицию, баланс сил меняется соответственно в пользу то одного, то другого участника конфронтации. Вначале одна сторона сильнее, потом - другая. И так - до завершения противоборства.

Чувствовать ситуацию

Что важно в подобных случаях? Важно уметь оценивать эти изменения и своей реакцией сохранять превосходство собственной позиции. Вы должны постоянно следить за балансом сил. Вот момент, когда вы сильнее. А вот момент, когда нужно что-либо делать для укрепления своего пошатнувшегося положения.

Давайте же посмотрим, как складывается баланс сил, как можно влиять на него.

На "родной земле"

Любой человек просто физически ощущает особую крепость своей позиции, будучи на "родной земле" - в собственном ли доме, в своем ли учреждении.

Если хотите, чтобы встреча с самого начала складывалась благоприятно для вас, назначьте ее в своем офисе, у себя дома. Оппонент вынужден будет "сражаться на чужом поле". И, как говорят, "дома и стены помогают". Вам обеспечено преимущество. Окружающая обстановка обеспечит вам мощную психологическую поддержку. Оппонент будет лишен этого.

Потребуются дополнительные материалы, дополнительная информация - они к вашим услугам. Вы можете пойти и взять их без промедления либо вам их тут же принесут. Зато ваш оппонент не сможет сразу же воспользоваться дополнительным материалом. Ему нечего будет противопоставить вашим новым сведениям - значит, вы получили еще одно преимущество, используйте его и без колебаний и промедления направьте переговоры к благополучному для вас исходу.

Способность влиять на окружающую обстановку означает и способность в значительной степени влиять на ход встречи.

На "чужой земле"

А как сложатся дела при встрече на "чужой территории"? Как влиять на баланс сил и укреплять свою позицию? Чтобы выступать на равных и рассчитывать на успех, придерживайтесь тактики, которая свела бы к минимуму преимущества, провозглашенные пословицей, - "дома и стены помогают".

Лучший способ сделать это - использовать то в окружении вашего оппонента, что может укрепить ваши позиции. Точнее говоря: используйте то, что существенно для вашего оппонента, таким образом, чтобы это служило вам в достижении намеченной цели.

Для этого надо как можно больше узнать об оппоненте, гораздо больше, чем он сам сможет узнать о вас. Чем больше вы о нем знаете, тем он более уязвим для вас, тем больше шансов на успех.

Знакомство с территорией

Предположим, для примера, что предстоит встреча в ее или его офисе. Вы многое можете узнать сразу же, как только вошли. Уже размеры, расположение кабинета, его отделка расскажут вам о положении этого сотрудника в учреждении. И это поможет вам в дальнейшем определить необходимость тех или иных действий. Если, например, "кабинет" вашего оппонента - стол в большом помещении среди множества других столов, значит, этот человек лишь один из многих, выполняющих одинаковые либо сходные функции. И, если появится необходимость "дойти до начальства" или обратиться к служащему более высокого ранга, у вас проблем не будет - над ним почти вся иерархическая лестница.

Но, если пришлось пройти сквозь строй секретарей, прежде чем вы попали в личный кабинет где-нибудь в углу лучшего этажа здания, - знайте: над этим человеком скорее всего никакого начальства нет. И, поскольку перед вами босс, возможности маневра ограничены.

Пошире откройте глаза

Помимо размеров, расположения и отделки кабинета, при внимательном наблюдении можно выяснить еще много чего.

Все мы любим выставлять напоказ свою индивидуальность. Картины, сувениры, буклеты и брелки много могут рассказать о жизни, интересах, хобби и пристрастиях человека. Рассматривая все эти вещи у него в кабинете, вы имеете возможность проникнуть во внутренний мир этого человека, он же лишен такой возможности. Вы сами выбираете, что рассказать ему о себе, зато обстановка его кабинета расскажет вам о многом. Будьте наблюдательны, используйте то, что вам открылось.

Пример использования наблюдательности

Позвольте на примере из собственного опыта показать, как окружающая обстановка способствовала успеху встречи, которая, по всем признакам, должна была закончиться плачевно.

Некоторое время назад я был приглашен для проведения исследований в средний по величине город в центральной части штата Иллинойс. Нужно было получить кое-какую информацию у людей определенной категории. План проведения исследований, предложенный мне, разрабатывался людьми, знакомыми с городом и его властными структурами. Из-за своей насыщенности план страдал отсутствием гибкости. Была запланирована встреча с председателем

правления самого крупного городского банка. Она должна была состояться в пятницу, в 4.30 пополудни. Неудачное время для любой встречи, для руководителя же такого ранга просто невозможное. Почему он согласился на это, известно только ему самому да тому, кто составлял план.

Встреча была назначена в банке, в кабинете председателя. Войдя туда, я сразу заметил, что у меня будут проблемы. Стол был абсолютно чист, пуста была корзина для бумаг. Дела на сегодня были закончены! Когда я появился в дверях, он посмотрел на часы. Мне подумалось - проверяет, не опаздываю ли я. Я не опаздывал.

Поздоровавшись, он снова посмотрел на часы и спросил: "Ну, что же вы хотели узнать?" Никакого вступления, никакого открытого гамбита, ничего - лишь форсированное начало встречи.

Он ждал - молча, - пока я вынимал свои бумаги и вопросник. И лишь пристально смотрел на меня, не проявляя ни малейшей готовности продолжить общение.

Когда я задавал вступительные вопросы общего характера, он отвечал кратко, сжато и снова смотрел на часы. И на последовавшие вопросы были получены такие же односложные ответы - "да", "нет". Мне еще почти ничего не удалось выяснить, кроме малозначащих общих фактов, а по его реакции было видно - он готов закончить встречу. Беседа не получалась.

Зазвонил телефон, он взял трубку. Обычно я испытываю досаду, когда звонят в "мое время", но тогда я был благодарен судьбе за паузу, которая давала мне возможность собраться с мыслями. Возможно, удастся придумать, как спастись от неминуемого провала.

В первый раз я смог осмотреть кабинет в поисках предметов, которые помогли бы мне подобрать ключи к этому человеку. С момента, когда я вошел в дверь, и до того, как я задал свой первый вопрос, у меня не было для этого времени.

Оглядывая помещение, увидел обычные вещи: семейные портреты, вставленные в рамку благодарственные письма известных клиентов, картины. И вдруг - вот он, "ключ"!

Картина с кораблем висела на стене, на видном месте. Да, это был настоящий ключ, и не потому, что на картине был корабль, а потому, что это был корабль вполне определенного класса. Я был уверен, что узнал, на какой верфи корабль строился, и, видимо, неспроста картина с кораблем оказалась здесь, на Среднем Западе. Стоило попробовать.

Телефонный разговор закончился, и, указав на картину, я спросил: "Это не "лидер"?"

Он выпрямился в кресле, сказал: "Да, а как вы догадались?"

Я задел за живое!

Я рассказал, что вырос на Восточном побережье и очень часто видел там "лидеры". Их делают на Востоке, и по большей части там они и плавают. У "лидера" очень своеобразная форма корпуса с очень красивыми обводами. Я сказал ему, совершенно искренне, что считаю "лидер" самым красивым судном из всех, которые когда-либо бороздили моря.

Он согласился со мной, рассказал о своем "лидере", о том, как перегонял его сюда, на Средний Запад, о том, что это лучшее судно в их яхт-клубе, о своих дальних плаваниях и т.д. и т.п. И ни разу не посмотрел на часы. Который час, уже не имело для него значения в этот поздний вечер последнего рабочего дня недели. Мы говорили о судах. О его судне. Он был в экстазе!

По прошествии какого-то времени он все же посмотрел на часы, но на этот раз сказал: "Я отнял у вас много времени, а вы еще не закончили сбор информации. Чем я могу помочь?"

Беседа прошла исключительно хорошо, я получил не только все необходимые сведения, но и некоторые советы, весьма способствовавшие правильному истолкованию результатов исследования.

И удалась она благодаря тому, что во время встречи я смог повлиять на ситуацию. Я нашел ключ к этому человеку, и он разговорился. Я больше не был для него тем, кто просто собирает сведения по казенной надобности, мой вопрос о судне превратил меня в информированного, любознательного, интересного гостя, знавшего кое-что в той области, в которой никто в тех местах не был осведомлен. И это было очень важным для него.

В той ситуации мне повезло по нескольким причинам: повезло, что своевременно раздался телефонный звонок, повезло, что он взял трубку, что там была та картина, и я решил, что узнал

изображение, и самой главной удачей было то, что я не ошибся. Но то, что я взялся за поиски и смог использовать их результаты, - это не только везение.

Как искать "ключ"

В каждом офисе "ключи" есть, стоит лишь поискать. Они могут дать тему разговора, интересную для обеих сторон. На них можно отвлечь внимание в случае необходимости. Если обнаружится, что стороны находят точки соприкосновения, общий интерес, то, возможно, что система аргументации примет иную направленность. Конечно, стороны не должны быть разобщены и противопоставлены до такой степени, что в любой момент может вспыхнуть схватка.

Личные вещи в офисах всегда дают много тем для разговоров - ищите их. Это могут быть семейные фотографии с детьми того же возраста, что и ваши, фотографии, сделанные во время отпуска и запечатлевшие знакомые вам места, спортивные трофеи, призы - любая вещь.

В каждом офисе, на каждом рабочем столе есть такие "ключи". Ищите, а самое главное - используйте их.

Умелое использование такой информации внесет свою лепту в достижение успеха.

Пример удачного выбора "оружия"

Давайте рассмотрим другой пример, показывающий, как можно влиять на обстановку. Заодно увидим, какое значение могут придавать окружающие нашему внешнему виду.

Мы все выглядим по-разному: кто-то, например, высокого роста, кто-то не очень, но главное не это, главное - и это нам необходимо представлять - как другие воспринимают наш внешний вид, поскольку из этого можно извлечь пользу. Рассмотрим для примера, как действовал некто, добиваясь своей цели. Будем называть его Ларри.

У Ларри была редкая способность: все, что ему было нужно, он мог узнать до тонкостей, даже если другим было выгодней помалкивать. Удачливый добытчик, он снабжал клиентов самыми сокровенными сведениями, получаемыми в крупных корпорациях. Если хотели узнать, почему дела не идут или благодаря чему они идут успешно, обращались к Ларри.

И почти всю информацию он добывал в личном общении. Он неизменно добивался успеха, хотя нередко встречались люди, которые вначале бывали настроены к нему недружелюбно и даже враждебно.

Что же способствовало успеху? Его внешний вид - в дополнение, разумеется, к острому уму и сообразительности (внешний вид, конечно, может играть очень важную роль, но это, разумеется, еще не все).

Мы знаем: у многих сила ассоциируется с ростом. Высоким людям легче добиться успеха.

А Ларри был маленьким, тщедушным, лысым, с гнусавым и в то же время тонким голосом. Не слишком боевой и не очень внушительный вид, не так ли? Но как раз эти свои качества Ларри успешно противопоставлял физическим достоинствам представителей корпораций - их могучему сложению, высокому росту, их мужественным голосам. Всему, что успешно служило им в соперничестве с людьми такого же импозантного облика.

А тут какой-то Ларри!

Свой успех он объяснял так: "Меня никто не боится. Я - маленький, худой, кажусь смешным. Я никому не страшен, и они рассказывают все, что мне нужно. Они меня и за противника-то не считают - им ведь ничего не стоит одолеть меня в чем угодно. Им, наверно, даже жалко меня, такого хлипкого. Поэтому-то они все рассказывают мне. Им и в голову не придет, что они поступают неверно, что я могу в чем-то получить преимущество над ними. Да и как такой маленький может в чем-то превосходить "больших парней"?" А очень просто - влияя на обстоятельства. Есть много путей использовать свои возможности. Открытая конфронтация не всегда даст нужный результат. Ларри начинал с того, что обезоруживал своих противников. Ну, а если противник без оружия, - победа за вами.

Это кажется парадоксальным, но сила Ларри была в его мнимой слабости. "Большим и сильным" в физическом смысле он не мог быть, но он был силен в другом. И, что бы он ни делал, он всегда делал это очень хорошо.

Делайте ставку на свои положительные качества

Занимайтесь самоанализом. Честно скажите себе, в чем ваша сила, где ваши слабости. Не пытайтесь подражать кому-либо только из-за того, что у него есть качества, отсутствующие у вас. Присматривайтесь к другим, учитесь у них, но не пытайтесь просто копировать их. Используйте свои сильные стороны, какими бы они ни были, против сильных сторон своего оппонента, в чем бы они ни выражались.

И непременно беритесь за то "оружие", которым можно добыть победу, как это делал Ларри.

Вы слушаете, но слышите ли?

Пусть и время и место вы выбрали правильно, и "оружием" пользуетесь подходящим, но все же остается еще один способ влиять на ситуацию во время конфронтации, это:

Слушать! Слушать очень внимательно!

Способ этот кажется очевидным. И реакция на подобный призыв, как правило, однозначна: "Я всегда слушаю. А как еще узнать, что говорит другой, готовясь ему отвечать?"

Но правда в том, что большинство людей на самом деле не слушает, что им говорят во время разговора или спора. Им гораздо интереснее обдумывать свои мысли, нежели выслушивать идеи и мысли других. Ученые Чикагского университета называют такую ситуацию - "дуолог". Это совсем не то, что "диалог".

"Диалог" - это, когда два человека разговаривают. Это обмен и взаимообмен мыслями. "Дуолог" же - это ситуация, когда процесс "говорения" не связан с обменом мыслями. "Дуолог" протекает примерно так: один говорит, другой в это время обдумывает, что ему сказать, когда первый кончит говорить. Оба говорят по очереди, но ни тот, ни другой не слушают собеседника. Каждому интересней не то, что говорит другой, а то, что скажет он сам.

Хотите влиять на ситуацию - слушайте, что говорит партнер. Он может сказать нечто весьма ценное. Слушайте внимательно, извлекайте из этого пользу. Для этого концентрируйте внимание на определенных моментах. Вот они:

Слушайте, чтобы найти ключевые слова.

Слушайте, чтобы найти ключевые идеи.

Слушайте, чтобы определить узкие места.

Слушайте, чтобы определить возможность маневра.

Слушайте, чтобы найти противоречия в рассуждениях собеседника.

Поразмышляйте над этим перечнем, попробуйте его расширить или улучшить.

Ключевые слова

Слушайте, чтобы выявить ключевые слова. Во всяком разногласии (а конфронтация подразумевает разногласие) есть свое яблоко раздора: цены, сроки, количество, условия платежа. Внимательно слушайте - вам надо знать, что же действительно требует противная сторона, на что она рассчитывает. Оставьте в стороне эмоции. Вам нужны факты и только факты - слушайте же внимательно.

Ключевые идеи

Слушайте, чтобы выявить ключевые идеи. Надо знать истинные намерения, действительные цели оппонента. Эмоции не должны мешать вам мыслить здраво. Определите: нужна ли вашему оппоненту только победа? Или он удовлетворится ничьей? Между этими исходами большая разница.

Когда человеку достаточно лишь не проиграть, он склонен к компромиссу. При этом возможен поиск приемлемого для обеих сторон выхода из затруднительной ситуации и, как правило, такой выход находится - выход, нужный обеим сторонам.

Узкие места

Слушайте, чтобы выявить узкие места. А не ограничен ли ваш оппонент в решении данной проблемы определенными рамками? Не установлен ли ему срок в решении вопроса? Нет ли ограничений с финансовой точки зрения, не тяготят ли его финансовые заботы? Не заинтересован ли он в скорейшем решении проблемы? Возможен ли компромисс? Может ли оппонент действовать без одобрения свыше? Насколько он авторитетен в своей организации? Кто его

начальники, где они находятся? Будет ли у вас, в случае необходимости, доступ к ним? Предполагает ли, уверен ли ваш оппонент, что вы можете обратиться к его начальству?

Эту информацию можно получить, лишь внимательно слушая, вникая в детали, сопоставляя детали.

Возможность маневра

Слушайте, чтобы найти возможность маневра. Не пропустите признаки, которые скажут вам: вот прекрасная возможность договориться. В начале конфронтации были две разные позиции: ваша и вашего оппонента. Изложив свою позицию и выслушав слова, которыми оппонент обрисовывает свою позицию, будьте внимательны, чтобы уловить признаки того, что он или она склонны несколько изменить свою точку зрения. Даже если оппонент не хочет в этом открыто признаться, может быть дан намек, что он или она готовы обсудить какое-либо деловое предложение. Уловив такой момент, немедленно ухватитесь за него!

Сформулируйте свои предложения, делающие вашу позицию более приемлемой для оппонента. Если у него нет заинтересованности в скорейшем решении проблемы, он не сделает шаг навстречу. Но, если такая заинтересованность есть, и вы убедились в этом, - действуйте быстро.

Противоречия

Внимательно слушайте, чтобы выявить противоречия. Внимание к подробностям, изложенным вашим оппонентом, позволит уловить малейшие нюансы его позиции. И если вам предлагается возможность маневра, компромисса, то противоречия, несообразности его точки зрения вам необходимо выявить самостоятельно. Если ваш оппонент смущенно и путано объясняет некоторые частности проблемы, вы можете сделать вывод, что его позиция не отличается твердостью. Если же он уверенно оперирует фактами, его позиция - непоколебима.

Но, если он заикается, говоря вначале одно, потом другое, - он уязвим. В этом случае тщательная запись его "фактов" может сослужить добрую службу - у вас сразу же появятся сильные аргументы. Зачитывая запись собственных слов оппонента, указывая на их противоречивость, несообразность, вы заставляете его перейти к обороне. А это почти выигрыш.

Резюме

Действуйте находчиво, будьте начеку. Слушайте внимательно. Делайте записи. Используйте собственные слова оппонента для усиления своей позиции. Будете последовательны - не проиграете.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

ЛЕКСИКА: "ТЫ, ВАЩЕ, В НАТУРЕ, ДАЕШЬ..."

Стоит нам начать говорить, как люди сразу же знают, кто мы такие, или думают, что знают.

Мы выдаем себя, и они узнают, откуда мы, из какой части Соединенных Штатов или из какой-то другой страны, они получают возможность определить наш социально-экономический статус, наш образовательный уровень и т.д. Наверно, можно скрыть свое происхождение, образование и прочее, но большинству людей это не удается - их выдает речь.

А поскольку люди так живо реагируют на нашу манеру говорить, это надо учитывать, готовясь к конфронтации. Надо привыкать следить за своей речью. Магнитофон - эффективнейшее средство подготовки к конфронтации любого рода.

Слышать себя

Итак, слушайте собственную речь, записанную на магнитофон. Привыкайте к звукам своей речи. Пусть они станут для вас привычными.

Большинство людей просто поражаются, услышав собственный голос. "Это не я!" - самая распространенная реакция. Говоря, люди слышат собственный голос совсем не таким, каким его слышат другие. Это физически невозможно - слышать свой неискаженный голос.

Когда мы говорим, звуковая информация поступает в наш слуховой аппарат одновременно по двум каналам: через уши и по костям черепа. Механизм слуха через различные части тела

напрямую связан с механизмом голосообразования, такая связь есть только у самого говорящего. Поэтому-то для нас самих наш голос звучит совсем не так, как для других.

Самовосприятие во многих отношениях отличается от восприятия нас другими. Самовосприятие в известной мере избирательно, другие воспринимают нас более реалистично.

Недаром говорится: "Себя судим по своим намерениям, других - по делам их".

К другим мы почти всегда подходим с иной меркой, чем к себе.

Как аудиозаписи звучат совсем не так, как мы ожидали, так и на фотографиях мы оказываемся совсем не такими, какими себя представляли. "И совсем я не такой. Это не моя фотография", - часто говорят люди, рассматривая себя на снимке.

Есть очень простое объяснение, почему нам кажется, что на фотографиях мы совершенно не похожи на себя.

По большей части мы получаем представление о собственном облике другим путем, нежели окружающие. О том, как мы выглядим, нам сообщает зеркало. Но отражение в нем не похоже на то, что видят все остальные.

Зеркало дает перевернутое изображение. Левая и правая стороны меняются местами. Но эти стороны не совсем одинаковы, и облик, который мы видим в зеркале, совсем не похож на тот, который видят окружающие, глядя на нас. На фотографии правая и левая стороны - там, где им положено быть, и благодаря фотографии мы видим себя такими, какими нас видят другие.

Готовясь к конфронтации, надо знать, как вы можете восприниматься другими. В конечном итоге их реакция на вас гораздо важнее вашего представления о себе самом.

А теперь давайте рассмотрим некоторые заслуживающие внимания особенности речи.

На каком английском вы собираетесь говорить?

Для иллюстрации мы ограничимся примерами только из английского языка, но надо помнить об одной очень важной особенности. Большинство из нас многоязычны в английском.

Это надо учитывать, готовясь к конфронтации.

Как можно быть многоязычным, говоря на одном языке? Очень просто. Пытаясь определить, что такое язык, мы принимаем, в первом приближении, что это не что иное, как набор условных звуков, передающих мысль.

Если люди договариваются, что определенные звуки означают определенные явления, - они за звуками видят эти явления. Но, если такой договоренности нет, возникает путаница, непонимание.

Устаревающие значения слов

Такая путаница, часто забавная, возникает при неудачных попытках пользоваться сленгом. Сленг меняется так быстро, что его приверженцы очень скоро безнадежно отстают, если не следят за его развитием. Сленг обычно в ходу у тинэйджеров, поэтому спросите у тинов во дворе, у своего собственного тина, если сможете с кем-нибудь из них найти общий язык, какие слова приняты сейчас в сленге, какие были шесть месяцев назад. И увидите, наверное, что слова используются почти те же самые, но теперь у них совсем другой смысл. Запишите ходовые слова современного сленга и через шесть месяцев просмотрите эту запись. Иногда родители пытаются общаться со своим подрастающим поколением, используя знакомую сленговую лексику, но ничего путного из этого не получается - значения слов давно изменились.

Если собираетесь использовать сленг, будьте уверены, что ваш сленг не устарел.

Звуки имеют смысл, когда люди договариваются об этом

Вернемся к способности языка передавать мысли благодаря соглашению людей о том, что звуки символизируют, представляют явления и идеи. Такие звуки обеспечивают общение, передают мысль от человека к человеку, делают возможным взаимопонимание.

Стороны, участвующие в разговоре или споре, должны одинаково понимать значение звуков. Если для кого-то звук означает одно, а для его собеседника нечто совсем иное - возникает недоразумение. Не забывайте об этом.

Рассмотрим пример для иллюстрации сказанного: в Миннеаполисе учитель в школе рассказывал историю о детях, весело прыгающих в первый день Нового года вокруг луж, полных грязи (slush). Один из детей, новичок в школе, слушал рассказ нахмурившись, а потом признался

учителю, что совершенно запутался. Ему рассказ был совершенно непонятен. Учитель, прервав рассказ, задал несколько вопросов ученику. Выяснилось, что тот совсем недавно переехал в Миннеаполис из Сан-Диего и нигде, кроме Сан-Диего, не был.

В Сан-Диего "slush" - сладкое фруктовое мороженое, его продают в бумажных стаканчиках и едят на пляже. Это было выше его понимания: каким же богатым надо быть, чтобы прыгать вокруг луж, полных мороженого.

Теперь он знал значение слова slush, он понял рассказ. А класс понял, почему запутался новичок, поскольку классу открылось новое значение старого слова.

Все мы знаем, что у слов может быть несколько значений, этим отчасти и объясняется многоязычие в английском.

С годами мы узнаем, что есть "правильная" и "неправильная" манера выражаться. Английские грамматики содержат правила, предписывающие строгое соблюдение языковых норм: "это общее правило", "такое недопустимо", "пишите прописную букву", "здесь ставится запятая, и никогда - точка с запятой".

Правила очень важны - они придают языку стабильность. И все же язык постепенно меняется. Это не мешает людям общаться - была бы договоренность о значении звуков. Есть договоренность - есть общение. Договоренность важнее правил. Договоренность - путь, которым новое слово входит в постоянный состав языка.

Кто-то придумывает слово, определяет его значение, другие соглашаются с ним - язык пополнился. Лазер, радар, пульсар. Именно так вошли в язык все эти слова, и каждый день входят в него другие.

Но в общении, особенно в конфронтации, для нас важнее решить не то - "правильное" это слово или "неправильное", а "подходящее" оно или "неподходящее".

Подходящие слова

Как мы становимся многоязычными? Мы подбираем слова, исходя из ситуации. Меняется ситуация - меняются слова. То есть язык, на котором мы говорим, определяется ситуацией. Другая ситуация - другой язык.

И для каждой ситуации у нас свой язык. Поэтому мы многоязычны. Должны быть многоязычными.

Весь фокус в том, чтобы понять: разные ситуации порождают разные значения. Но это не значит, что говорящий вправе пренебречь всеми правилами, быть в употреблении слов небрежным и беззаботным. Напротив, говорящий должен осознавать, как воспримут его слушатели его употребление слов, сказанных в конкретное время в конкретном месте.

Надо помнить: смысл общения - передача мыслей от говорящего к слушающему. И самое главное в общении - то, что слышит, что понимает слушатель.

Говорящий должен употребить более результативное слово, а для этого он должен отдавать себе отчет в том, как он будет восприниматься собеседником. Поэтому говорящий должен использовать то, что наилучшим образом служит именно сиюминутным потребностям, то, что в наибольшей степени подходит для данных обстоятельств.

Представьте себе, например, лексику двух футболистов, которые в перерыве между таймами в раздевалке говорят об игроке другой команды, поведение которого им совсем не нравится. Это будут сильные выражения, не правда ли? Отборными словами они скажут о том, что делал этот игрок, каковы его моральные устои, обстоятельства рождения, о том, что он унаследовал от своей нации и расы, о его умственных способностях и кто знает, о чем еще. Но какими бы слова ни были, главное - они будут соответствовать ситуации. Они будут подходящими - кратко, точно, метко они передают все, что игроки думают о сопернике.

А теперь представьте другую сцену того же дня: те же игроки, но уже не в раздевалке, не в перерыве между таймами. В ресторане с родителями или подругами, или даже священником своей команды, своего колледжа. Они вспоминают разговор в раздевалке, но теперь звучат другие слова. То, что было уместным в раздевалке, совсем не годится для ресторана. Те слова совсем не к месту, многие из них даже не будут поняты собеседниками.

И наоборот, слова, уместные в ресторане, будут нелепо звучать в раздевалке футболистов.

Эти два игрока многоязычны - в разных ситуациях они говорят на разных языках. А представим себе - они знают только язык, на котором уместно изъясняться лишь с приятелями-футболистами. Видимо, обед в ресторане закончился бы слишком быстро!

Готовясь к конфронтации любого рода, имейте это в виду. Спросите себя: "Что уместно в этой ситуации?", "Какие слова больше всего подходят?", "Что я должен сказать, чтобы добиться своего?"

Соответствие

Меняйте язык, он должен соответствовать обстоятельствам - это поможет в достижении цели. Учитывайте: с какими людьми придется говорить, где предстоит разговор. Одни условия в магазине, другие на заводе, в офисе, в кабинете директора компании, в раздевалке, на банкете, в баре, в вашей собственной кухне и т.д. и т.п. Соответственно язык, который вы употребите, будет меняться, и очень заметно.

Гармонировать и контрастировать

Это вовсе не означает, что вы должны стать словесным хамелеоном.

Цель ваша - не просто слиться с окружением, всякое изменение должно иметь смысл. Вы должны осознавать и свои действия, и свою позицию. Когда полезно, используйте возможность своего языка гармонировать с языком собеседников. Контрастируйте с языковой средой, если это поможет в достижении желаемого результата.

Что бы вы ни делали, делайте это с полным пониманием того, почему это нужно, управляйте своими действиями.

И какой бы язык вы ни использовали, используйте его с определенной целью, а не потому, что он привычен.

В центре вашего внимания должен быть оппонент. Каким языком он говорит? На каком языке вам с ним говорить? Какие слова "соответствуют"? Какое отношение к разговору уместно? Надо ли придать особое значение разговору или это не очень важный разговор? Будет ли это разговор с сослуживцами, с сотрудниками или с приятелями?

Существенно и другое: новомодное слово вы используете, чтобы придать выразительность речи, или вы просто не в состоянии подобрать другое, более подходящее слово?

И снова обратимся к сравнению с театром: как актеру слова помогают в создании характера героя, так и вам они помогут в общении с окружающими.

Подбирайте слова, и делайте это старательно, продуманно.

Слова-паразиты

Слова-паразиты - языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов.

Слова-паразиты - это помеха, причем немалая. Их все знают: "мм", "а-а", "значит", "так сказать" и т.д. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Мы так привыкли к этим, произносимым нами звукам, что заполняем ими все паузы нашей речи.

Это своеобразные заполнители пауз. Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех, ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Время молчания

Время молчания - время для размышлений. Минуты молчания задают темп речи и подчеркивают значимость сказанного вами. Позволяйте себе быть спокойными.

Вы не должны говорить без остановки. Если вы все время будете говорить и говорить, оппоненту не уследить за ходом ваших мыслей. Избыток в вашей речи слов-паразитов будет раздражать его или, что еще хуже, у него появится неприязнь к вам.

Ваша цель убедить оппонента, а не довести его до белого каления.

Если, излагая свою точку зрения, вы почувствуете, что не знаете, что говорить дальше, - молчите. Думайте. Все, что Вам нужно, - это несколько долей секунды, оппонент подождет. Он даже не заметит, что вы размышляете. Если же вы будете заполнять паузы словами-паразитами,

собеседнику станет ясно как божий день: вы не знаете, что сказать. Вы прямо-таки объявите ему, что растерялись, что сконфужены, а это в условиях конфронтации - фатальная ошибка.

Слова-паразиты - это признак слабой подготовленности, признак неуверенности. Оппонент никогда не должен замечать ничего подобного. Слова-паразиты - звуки и ничего больше. Они бесполезны. Никто и никогда не выигрывал конфронтации с их помощью. Пустые звуки лишь отвлекают и раздражают. А молчание, своевременные паузы помогают представить должным образом вашу позицию.

Избирательность

Молчите, когда это нужно, но будьте готовы, в случае необходимости, использовать любой язык, какой знаете. Избирательно и мудро используйте и языки, и паузы. Ошибочный выбор, неподходящий язык - это поражение. Но вам надо поразить не себя, а своего оппонента.

Если не уверены, что многоязычны, обратите внимание на то, как вы говорите в различных ситуациях. Скорее всего окажется, что ваш язык меняется в зависимости от ситуации.

Если это так - о'кей, если нет - подумайте, как этого добиться. Прислушивайтесь к своей речи. Используйте магнитофон. Практикуйтесь, готовьтесь. Когда-нибудь непременно пригодится!

ЖАРГОН: ЛЮБОЙ СКАЖЕТ, ИЗ КАКИХ Я ЛЮДЕЙ

Специфическая форма проявления многоязычия - жаргон, определяемый как "совокупность специализированного лексикона и идиом, употребляемая людьми одной профессии, одного рода занятий и т.д."

Жаргон служит своего рода "вербальной стенографией" - его особые фразы и слова, несущие определенный смысл, понятный лишь посвященным, тем, кто относится к соответствующей группе профессионалов. И, опять же, всегда необходимо понимать, какие значения имеют слова именно в данном контексте.

Слово overload (среди прочих, его значения - перегрузка; перегружать) для водителя грузовика, например, значит одно, для программиста другое, и что-то третье для электрика.

Информационный поиск

Готовясь к конфронтации, постарайтесь побольше узнать о языке оппонента. Для начала, прежде чем вступить в контакт, разузнайте о самом существенном - о его или ее бизнесе. Как получить сведения о бизнесе?

Немалую помощь окажет небольшое предварительное исследование. Просмотрите литературу по данной отрасли. Информация о каждой профессии распространяется соответствующими союзами и ассоциациями. Ежемесячники, информационные бюллетени, журналы и т.д. можно получить по месту работы оппонента или в публичной библиотеке.

Запомните названия журналов, относящихся к этой сфере деятельности, и найдите их в библиотеке. Читайте их, чтобы познакомиться с языком тех, кто занят на этом поприще. Вам необходимо хорошо знать ключевые термины. Просматривайте последние номера этих журналов, хорошо знайте содержание тех выпусков, которые касаются непосредственно вашего противника либо затрагивают личные интересы работающих в отрасли. Это может иметь исключительное значение: упростятся переговоры, оппонента будет легче убедить что-либо купить, продать, да и все остальное будет проще.

Кроме того, этот поиск позволит вам почувствовать язык момента. То есть, вы сможете вписаться в непринужденную атмосферу, что царит в учреждениях данного бизнеса в период его расцвета. Либо, если в бизнесе не лучшие времена и неминуемы потери, вы будете готовы к трудной серьезной манере разговора, которая, видимо, будет предложена вам.

Найдя материалы о работе оппонента, вы будете знать, что сейчас важно для него, и, следовательно, будете знать, на чем сконцентрировать свои усилия.

Коль скоро вы здесь...

В одной из глав книги мы уже говорили о посещении места предстоящей конфронтации для того, чтобы иметь возможность освоиться с обстановкой, оценить ее. Попав туда, непременно просмотрите разного рода печатные материалы - обычно их раскладывают на всяких полках, подставках, столиках. То, что можно, возьмите с собой. Что взять нельзя, просмотрите на месте,

потратив на это несколько минут. Конечно, экспертом сразу не станешь, об этом нечего и мечтать, но кое-что полезное вы сможете почерпнуть.

Не забывайте делать выписки!

Вы знаете цель своей встречи с оппонентом, знаете тему, которую предстоит обсудить, поэтому просматривайте только те материалы, которые имеют отношение именно к данной теме. Не надо тратить время и энергию на информацию общего характера. Сможете ознакомиться с ней позже - после победы.

Выборочный просмотр

Ищите имена, звания, даты событий, которые могут быть важными, описание самих событий, объяснение процессов, процедур, имеющих отношение к теме, которую предстоит обсудить, сообщения о новых данных, о новых открытиях, интересных с точки зрения вашей темы, и т.д.

Ограничив диапазон поисков узкой темой, вы за короткое время просмотрите большое количество материалов, что сделает вашу подготовку весьма эффективной.

Фактически вы пройдете вводный курс-минимум по бизнесу своего оппонента. И хотя он или она будут несомненно шире информированы, то, что вы знаете некоторую специфику этого бизнеса, станет для оппонента сюрпризом, и это принесет вам пользу.

Во время встречи оппонент не сможет определить основательность ваших знаний, он будет судить об этом лишь на основе той информации, которой вы будете оперировать. Продемонстрировав жаргон, специальную лексику, вы создадите впечатление, что имеете какое-то отношение к его бизнесу. Что вы "в курсе"!

Внимание: жаргонные слова употребляйте лишь время от времени. Будьте осторожны, не переусердствуйте. Когда жаргонных слов слишком много, делается заметной неорганичность их употребления - появляется ощущение, что вы - "фальшивый". Вам нужно убедить оппонентов, что вы знакомы с их бизнесом, поэтому не давайте им возможности основательней испытать ваши знания, когда они смогут убедиться, что вы вводите их в заблуждение, что в действительности ваши знания - блеф.

При употреблении жаргона помните правило: лучше не достараться, чем перестараться.

Средоточие сведений

Если вы не совсем представляете, как найти публикации по данной отрасли, проконсультируйтесь в отделе периодики справочного зала библиотеки. "Энциклопедия ассоциации" содержит сведения обо всех ассоциациях любого профиля, какой только можно себе вообразить. Есть в ней сведения о том, сколько членов в ассоциации, где находится ее штаб-квартира, о ее структуре и т.д., но самое для вас главное - в "Энциклопедии" есть список публикаций. А в отделе периодики местной библиотеки вы без труда найдете нужные вам издания.

Кроме того, в "Энциклопедии" есть номера телефонов, по которым можно позвонить в ассоциацию и получить конкретные сведения, относящиеся к предстоящей встрече. Вы не обязаны докладывать кому бы то ни было, зачем это нужно, но любую информацию вправе получить.

Если же будут допытываться, зачем вам нужны эти сведения, отвечайте неопределенно: "Занимаюсь исследованиями". Нет необходимости распространяться о своих намерениях. Мир тесен, а вы имеете право на тайну.

Аббревиатуры

Пожалуй, самые распространенные формы жаргона - аббревиатуры. Запомнив несколько из них, вставляйте в свою речь. Но будьте осторожны. Не старайтесь продемонстрировать как можно больше знакомых вам слов этого вида, пусть они естественно вплетаются в вашу речь. Будьте абсолютно уверены, что точно знаете их значение и употребляете их к месту.

Почему надо знать этот язык

Все время помните, для чего собираете и как используете такого рода информацию: вам надо произвести впечатление на оппонентов знанием их бизнеса. Чем больше вы знаете - или чем больше они верят в ваши "основательные" знания, - тем прочнее ваша позиция.

Во всякой конфронтации вам необходимо противопоставить свою силу их слабости. В данном случае эта слабость в недостатке информации о вас.

В одной из глав книги мы уже говорили о пользе знания законов и постановлений, направляющих и регулирующих отрасль бизнеса, в которой трудится ваш оппонент, и, следовательно, регламентирующих его деятельность. Ссылка на статью закона с указанием ее номера довольно долгий путь к победе. Знание жаргона отрасли особенно полезно, в отличие от знания регламентирующего материала, из-за наличия уже упомянутой "вербальной стенографии".

Не вдаваясь в преимущества знания жаргона, мы выделим мысль, что жаргон, используемый не часто, но к месту, дает вам ощущение владения информацией, благодаря чему у вас крепнет уверенность в своих силах.

Как раз по малозаметным признакам судят о широте информированности, в частности, к ним относится знание таких весьма специфических явлений, как жаргон.

ВЫ НЕБРЕЖНО БРОСАЕТЕ ИЗВЕСТНОЕ ИМЯ:
УГАДАЙТЕ, КОГО Я ВИДЕЛ СЕГОДНЯ?

Как и жаргон, имена людей, имеющих вес в глазах вашего оппонента, могут произвести на него впечатление. Вам обеспечено внимание и уважение, если между делом вы обмолвитесь, что знаете того-то. Но, опять же, не перестарайтесь, не причисляйте к кругу своих знакомых тех, кто не удостоился этой чести.

На чьи имена ссылаться

Есть некоторые соображения, которые полезно учитывать, ссылаясь на имена.

Во-первых, надо ссылаться на имена людей, которых вы знаете и знаете хорошо. Это могут быть коллеги, соседи, одноклассники и т.д.

Главное, что надо учитывать: имя должно пользоваться уважением у оппонента. Если оппонент его знает - прекрасно, если не знает - в подтверждение своего знакомства укажите его звание либо приведите иные сведения. Может быть и так: ваш оппонент не знает людей, которых знаете вы, но хотел бы с ними познакомиться.

Друзья и коллеги

До начала конфронтации составьте списки известных вам людей, которые по каким-либо причинам пользуются уважением вашего оппонента. Все имена использовать, конечно, не придется, но одно-два из них могут дать вам несколько выигрышных очков. Затрата нескольких минут на составление списка окупится во время конфронтации.

Да и вообще, это неплохая мысль - иметь постоянный список контактеров - при случае он может оказаться очень нужным. Никогда не знаешь, когда начнется очередная конфронтация или по какому поводу доведется спорить, поэтому постоянно обновляемый список может быть полезен всегда.

Пусть картотека или телефонная книга станет вашим постоянным рабочим документом.

Время от времени пошлите кому-нибудь письмо или позвоните - "просто, чтобы поддержать связь". Если контакты будут постоянными, то просьба оказать помощь либо дать справку не будет выглядеть как нечто экстраординарное и отклик будет положительным. Она будет встречена благожелательно, поскольку это будет всего лишь один из непрерывной серии дружеских контактов. Если их поддерживать постоянно, вы будете приятно удивлены - как много есть людей, самых разных сфер деятельности, отраслей бизнеса, профессий, кому вы можете позвонить, к кому вы можете обратиться за помощью.

Ссылаться на имена знакомых - это лишь один метод использования имен, есть и другие способы, позволяющие создавать впечатление, что у вас есть контакты с полезными и влиятельными людьми. Речь идет не о том, чтобы лгать, сообщая о несуществующих знакомствах, - мы даем советы, как лучше использовать имеющуюся информацию.

Налаживание прямых и непрямых связей

Один из таких способов - цитировать авторитеты. Цитаты можно брать из газетного материала, из телеинтервью, из журнальных статей, заимствовать у радиокомментатора. Такие цитаты - короткие, из вторых рук, тем не менее могут быть использованы для обоснования своей точки зрения.

Другой способ - более творческий. Лучшей иллюстрацией к нему может служить сцена из музыкального спектакля "Как без труда преуспеть в бизнесе". Герой спектакля хочет работать в одной компании. В холле здания он останавливает председателя правления и просит принять его на работу. Тот, раздраженный докучливой просьбой, говорит: "Ко мне по поводу работы не обращайтесь. Если хотите у нас работать, поговорите с мистером... лично." Наш герой встречает мистера... и говорит ему: "Председатель правления сказал, чтобы вы занялись моим трудоустройством".

Кадровик, узнав, что человек направлен к нему председателем правления, решает, что это его хороший знакомый. И наш герой получает работу.

Все, что он говорил, было правдой. Однако в передаче факты все же несколько изменили свое значение. А результат был таким, какого он добивался. У него была цель, и для ее достижения он использовал соответствующие приемы. Как вам добиваться своей цели?

Выход один - обеспечить условия, при которых вы сможете не кривя душой сказать: "Президент... поручил мне обсудить с вами этот вопрос".

Сделать это довольно легко. Во-первых, узнайте, кто начальник вашего противника. По структурной схеме учреждения, в дирекции, в приемной, у телефонистки. Вы это сможете сделать. Потом позвоните этому начальнику, с просьбой решить вашу проблему. Либо сразу же попросите направить вас к тому, кто может это сделать.

Начальство ответит: "Обратитесь к мистеру..." И, встретив последнего, вы сможете честно сказать: "Мистер... сказал, чтобы я обсудил с вами этот вопрос". Если противник тут же бросится решать вашу проблему - прием сработал. Аминь!

Прием требует некоторой дополнительной подготовки, но результат оправдывает это. Некоторые считают его нечестным, и в чем-то они правы. Поэтому не для всех он подходит. Если вы находите прием неэтичным, вы, конечно же, постараетесь избегать его. Мы и не оправдываем такие действия, мы говорим: вот один из приемов.

Кого вы знаете

Мы часто слышим: "Главное не то, что вы считаете верным, главное то - кого вы знаете, кто так считает".

Используя приемы с именами, вы можете создать впечатление, что у вас очень широкий круг знакомых, это поможет в конфронтации. Но ведь и ваш оппонент знает многих - если не всех, - чьи имена вы можете назвать, что может усилить его или ее позицию. Поэтому только эти приемы могут склонить чашу весов в вашу пользу.

Но не злоупотребляйте ими, будьте правдивы. Будьте дружелюбны и откровенны, придерживайтесь фактов. Ссылка на имена - это искусство.

Места, где вы бывали

Кроме имен известных людей, для доказательства вашей осведомленности используйте, не стесняясь, и названия мест. Ссылка на личный опыт, на свои собственные наблюдения, почерпнутые при посещении каких-либо мест, придадут вашим словам больший вес, нежели ссылки на сведения, полученные из вторых или третьих рук.

Сказав с полным на то правом "Когда я был...", вы немедленно превращаетесь в эксперта. Слова "Во время моего путешествия в..." означают, что у вас есть сведения, которыми ваш оппонент не располагает. Фраза "Когда я увидел..." неопровержимо доказывает - ваши сведения из первых рук.

Используйте впечатление, которое могут произвести эти заявления. Пусть вам обеспечат преимущество сведения, приобретенные во время путешествий, визитов и из личных наблюдений. Если вы побывали в стране, в городе, на фабрике, на ферме - где угодно, где не был ваш оппонент - ваша позиция сильней. А крепость своей позиции вы можете использовать против слабости позиции противника.

ССЫЛКИ: "КАК ПОКАЗЫВАЮТ ПОСЛЕДНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ..."

Во время конфронтации многие обосновывают свою позицию утверждениями, которые начинаются со слов: "Я думаю, что...", "Мне кажется, что..." или "Я полагаю, что..." Такие высказывания лишь ослабляют вашу позицию. Они слишком легковесны - с их помощью

конфронтацию не выиграешь. Их можно парировать, заявив: "А я думаю, что..." и высказав прямо противоположную точку зрения. Если утверждения подкрепляют лишь ссылкой на интуицию, для их опровержения аргументы не нужны.

Что делать, чтобы не оказаться безоружным против сильнейшего противника? Какой вариант поведения избрать?

Рецепт старый - небольшое предварительное исследование. Если при этом в поле вашего зрения попадут законы, правительственные постановления, ведомственные инструкции - читайте их внимательно.

Помните сказанное ранее: "Если вы лучше своего оппонента знаете правила, которыми он руководствуется в своей деятельности, вы неизменно будете побеждать". Ссылка: "Согласно закону номер..." придает вес вашему утверждению. Если же ваш оппонент не может противопоставить этому ссылку на какой-то конкретный закон или параграф закона, по этому пункту вы выиграли.

Так же укрепит вашу позицию и ссылка на эксперта. У вас появится союзник, подкрепляющий вашу аргументацию. А если у вашего оппонента такого союзника нет - вы снова выиграли.

Самый существенный элемент этой стратегии, конечно же, подготовка.

Сосредоточьтесь на своей цели

Всегда помните о своей цели. И, имея ее в виду, подбирайте соответствующие цитаты для обоснования своей точки зрения. Профессиональным экспертом или постоянным консультантом какой-либо корпорации вам не быть, поэтому вам не нужна информация огромного объема. Читайте, ищите, имея в виду лишь свою цель.

Никогда не упускайте ее из виду: вы должны победить в конфронтации. Для этого вам нужна соответствующая информация. Ищите ее! Концентрируйте свои усилия, ограничив поиск.

Можно очень быстро просматривать огромные массивы печатных материалов, определив по-своей проблеме ключевые слова и фразы, которые выведут вас к нужным сведениям. Немного практики - и вы увидите: полезнейшие сведения сами идут вам в руки.

Записывайте конкретные сведения

Следующий шаг - запись конкретных сведений для использования их во время конфронтации. Что толку в информации, если ею нельзя воспользоваться! И есть добрая привычка - иметь в избытке сведения, которые могут подтвердить вашу точку зрения. Лучше этот избыток, чем информационные пробелы.

И не считайте себя обязанным использовать весь собранный материал. Не старайтесь каждую цитату непременно втиснуть в разговор. Попытавшись это сделать, придете к сокрушительному провалу. Вы настолько сосредоточитесь на поисках места для цитат, что совершенно упустите нить разговора. В этом случае вы не будете иметь ни малейшего представления о том, где, когда и чем можно обосновать свою точку зрения.

Точно знать, что в данный момент нельзя использовать

Свободно ориентируясь в имеющемся у вас материале, используйте его в наиболее подходящий момент. Конечно, можно специально направить разговор так, чтобы представилась возможность привести удачную цитату, но и в этом случае надо тонко чувствовать момент.

Не старайтесь выпалить из всех орудий сразу. Пусть информация течет плавным потоком, тогда ваши цитаты проявятся во всем своем блеске. Вам надо стрелять не в воздух, вам надо поразить цель.

Ссылки на информацию, которой нет

А как быть, если вы не нашли подходящих цитат? Что, если у вас не было ни времени, ни возможности провести предварительное исследование? Что сделать, чтобы укрепить свою позицию и избежать фразы: "Я думаю, что..."?

Есть пара приемов, которые можно использовать в подобной ситуации. Насколько возможно, избегайте употребления местоимения "я", поскольку это дает вашему оппоненту прекрасную возможность ограничиться ссылкой исключительно лишь на собственное мнение.

Его мнение будет не менее ценным, чем ваше, и вы лишитесь каких-либо преимуществ. А это ведет к ничьей.

Вместо того, чтобы ссылаться на себя, сошлитесь на кого-нибудь другого. Ссылка должна укрепить вашу позицию. "Посторонние" свидетельства создают впечатление, что под ногами у вас твердая почва. Для подтверждения своих данных и укрепления своей позиции используйте ссылки на третьих лиц.

Употребляйте фразы: "Полагают, что...", или "Было доказано, что...", или "Проверка показала, что...". Здесь все - неправда, но каждое утверждение звучит солиднее, чем фраза "Я думаю...". Но будьте осторожны в применении этой тактики - если ваши оппоненты настороже, они прижмут вас к стене с вашими ни на чем не основанными утверждениями. Они просто спросят: "Какая проверка?", "Кто доказал?" или "Кто полагает?"

Это всегда должен быть рассчитанный риск - в использовании этого приема надо быть очень осторожным. Конечно, ваши возможности шире, ваше положение надежней, если вы запаслись истинными цитатами. Вероятно, в конфронтации у вас будет лишь единственная возможность высказаться, так используйте ее наилучшим образом - найдите время для подготовки, если есть хоть малейшая возможность. Но если вам приходится действовать экспромтом и вы чувствуете необходимость укрепить свою позицию, вместо "Я думаю..." произнесите фразу, которую успешно используют ученые.

Если доведется быть на факультетском собрании или на дискуссии в ученом кругу, вы не услышите "Я думаю...", но "Я полагаю возможным доказать, что...".

Звучит строже и как-то убедительнее, не правда ли?

В ученых кругах, на семинарах люди доказывают истинность своих утверждений. Фраза "Я полагаю возможным доказать, что..." создает впечатление, что ей предшествовали всесторонние основательные размышления и вывод - результат долгих раздумий. Фраза оставляет ощущение основательности, поскольку слово "доказать" предполагает активный подход к проблеме. Это голос уверенности!

А фраза "Я думаю..." звучит устало, слабо, робко. Фразой "Я полагаю возможным доказать, что..." мы передаем личное мнение и при этом не стесняем себя рамками какой-либо цитаты - от этого в глазах оппонента наша позиция видится более сильной. Эта фраза сослужит вам добрую службу в тот краткий миг, когда в ней будет надобность.

Это не та затасканная фраза, что на устах, почти у всех слоев населения, поэтому эффект неожиданности сработает на вас.

Вам необходимо победить - используйте все, что придает крепость вашей позиции. Очень полезны могут быть и элемент неожиданности и способность произвести впечатление своей информированностью.

Дайер У. -
Быть свободным.
К., 1995, с. 127-159.

ДЕЙСТВОВАТЬ СПОКОЙНО И НЕ ОЖИДАТЬ ОТ "НИХ" ПОНИМАНИЯ

Любовь сильна тем, что не требует усилий.

Тест

Вы никогда не победите, если будете стремиться доказать всем свою победу. В этой главе я попытаюсь научить вас действовать спокойно. Приведенный ниже тест поможет вам определить, какое место занимает спокойствие в вашем нынешнем поведении.

1. Вы теряете самообладание всякий раз, когда не можете убедить в чем-то других. (Да/Нет)

2. Вы всегда стремитесь похвалиться своими достижениями перед другими. (Да/Нет)

3. Вы всегда стремитесь рассказать другому о том, что вам удалось кого-то победить. (Да/Нет)

4. Вас часто задевают поведение и высказывания других. (Да/Нет)

5. Вам всегда трудно солгать, даже если вы ощущаете в этом необходимость. (Да/Нет)

6. Вы не можете отстаивать личные интересы, не ощущая при этом вину. (Да/Нет)

7. Вы всегда теряетесь, сталкиваясь с озлобленным отношением других. (Да/Нет)

8. Вы постоянно повторяете: "Он (она) меня не понимает". (Да/Нет)

9. Вы считаете, что страдания неизбежны и вам положено страдать. (Да/Нет)

10. Вам трудно уйти от надоедливого человека, например, от пьяного или болтуна. (Да/Нет)

11. Вы постоянно объясняете свои поступки и возмущаетесь тем, что должны это делать. (Да/Нет)

12. Вы проводите много времени, анализируя свои отношения с родственниками и друзьями. (Да/Нет)

Ваши ответы очерчивают ту область в вас, над которой предстоит поработать. Если вы стремитесь объяснить другим, кто вы такой, пытаетесь добиться, чтобы они понимали вас все время, если вы ощущаете необходимость своими действиями и словами доказывать, что вы чего-то стоите, значит вы - жертва неуспокоенности.

Стать спокойным в своих действиях

Что значит действовать спокойно? Действовать спокойно - значит не стремиться трезвонить на каждом углу о своих победах, убеждая всех в своей значимости. Иногда нет ничего плохого в том, чтобы поделиться с кем-нибудь событием своей жизни, но не надо становиться жертвой необходимости проинформировать всех для получения удовлетворения. Как только слово "необходимость" попадет в ваш словарь, ваша судьба отяготится зависимостью от милосердия остальных. Если кто-нибудь откажется признавать вашу ценность или ваши достижения, вы потерпите крах, признавая тем самым права этого человека манипулировать собою.

Действовать спокойно вовсе не означает хвастать своими победами перед друзьями. В один прекрасный день вы можете обнаружить, что вам отвечают тем же, стараясь всячески принизить ваши заслуги. Самый главный ключ к спокойствию лежит в вашем собственном мнении о себе. Если вы уверены в себе, то личное удовлетворение будет достаточным индикатором правильности ваших действий. Если же вам не хватает такой уверенности, то почти наверняка вы будете искать поддержки у других, где вас и поджидают неприятности. Как только вы обратитесь за поддержкой, вы станете добровольцем в армии закрепощенных.

Типичным примером "неспокойной" личности может служить мой подопечный Дэрил. В возрасте сорока лет в результате банкротства фирмы он потерял работу. Он обратился ко мне, потому что все его попытки найти другую работу не увенчались успехом и ему не на что было жить. Вот как он сам объяснял свои неудачи: "Я совершенно не способен установить нормальные отношения. Мне кажется, я буду искать работу вечно".

После нескольких наших встреч я обнаружил, что Дэрил самый большой в мире ценитель авторитетов. Он не мог ступить и шагу, чтобы не привести в пример замечательный случай из жизни той или иной знаменитости, большинство из которых выдумывал сам. Кроме того, Дэрил любил похвастаться перед всеми своими достижениями, а когда хвастаться было особенно нечем, он призывал на помощь свою фантазию. Короче говоря, Дэрилу было очень сложно удерживать все в себе, ему было чуждо чувство внутренней удовлетворенности самим собой. Ему нужен был кто-то, кто оценивал бы его, иначе он чувствовал себя не в своей тарелке.

Когда Дэрил обнаружил в себе необходимость казаться важным в чьих-то глазах, он понял, что истинная причина этого в низкой самооценке, которая была вызвана потерей работы и ощущением себя неудачником. Ранее Дэрил очень сильно верил, что его ценность определяется наложенными на него обязанностями, и когда эти обязанности исчезли вместе с фирмой, в которой он работал, он почувствовал, что никому не нужен. Это чувство и хотел заглушить Дэрил, сообщая всем "какой он великий". Но никто не хотел видеть его "величия", и Дэрил стал

жертвой своей низкой самооценки. Когда он апеллировал к авторитетам, друзья просто игнорировали его. Хвастаясь своими достижениями близким, он добивался еще большего отчуждения. Осознав все это, Дэрил начал постепенно освобождаться от пут, учась держать свои победы при себе и сознательно избегать хвастовства и бравирования. Вскоре такое поведение стало нормой жизни Дэрила, он стал доволен своей жизнью, обрел уверенность в себе и, что важнее всего, перестал закрепощаться собственными качествами и поступками.

К вопросу о личном

Когда вы станете достаточно уверены в себе, вас не будет раздражать нежелание других слушать ваши истории, и одиночество перестанет казаться чем-то ужасным. Личное занимает очень важную часть вашей жизни и требует внутренней удовлетворенности собой. Постоянное ожидание от других полного понимания ваших мыслей, чувств, слов и действий - закрепощающая привычка.

Избавление от необходимости быть понятым и умение хранить что-то при себе поможет вам избежать зависимости от других людей. Я не призываю вас превратиться в отшельника, просто вы должны осознать свое право на личную жизнь, вы должны научиться препятствовать всякому, кто стремится закрепостить вас вторжением в эту жизнь или вообще исключает ее наличие. Генри Дэвид Торо, который почти два года прожил в одиночестве у озера Уолден, в книге "Уолден" писал о своем отношении к личному: "Люди часто говорят мне: "Кажется, вы очень одиноки здесь, вы, наверное, хотите быть поближе к другим..." Невольно напрашивается ответ: "Почему я должен чувствовать себя одиноким? Неужели я на другой планете, в другой галактике? Я думаю, что проводить большую часть времени в одиночестве очень полезно. Любая компания, даже самая хорошая, быстро надоедает и изнуряет. Я люблю одиночество".

Хотя среди нас мало таких, как Торо, и на дворе XX век, все же к этой цитате стоит прислушаться. Чтобы добиться целостности, вам не обязательно окружать себя толпой и добиваться всеобщего понимания и уважения. Такие стремления способны лишь превратить вас в жертву. Чтобы отстаивать личную жизнь, нужно обладать некоторой смелостью, особенно тогда, когда остальные считают, что вы покушаетесь на их права. Однако попытки объяснить кому-то свое стремление - бесполезное занятие. Свои права надо устанавливать своим поведением. Как правило, этого бывает достаточно, чтобы остальные поняли, какого отношения вы требуете к себе. Если же продолжать лишь разговаривать и рассуждать о своей личной жизни, то очень скоро можно почувствовать, что полностью лишился ее и стал жертвой.

Вы не сможете всегда быть понятым

Так же, как вы не можете понимать другого до конца, так и он не способен понимать вас. Вам часто непонятны поступки вашей супруги (супруга), ваши дети всю жизнь преподносят вам сюрпризы, политики говорят вещи, в которые вы не можете поверить, - кажется, все вокруг сговорились и будут разочаровывать вас до тех пор, пока Земля будет вращаться. Однако разочарование - не самое страшное, что сопровождает стремление к постоянному пониманию. Такое стремление очень скоро приводит к закрепощению. Вот несколько мыслей, с которыми мне хотелось бы ознакомить вас для того, чтобы научить действовать спокойно.

ИНОГДА ПОЛЕЗНО НЕ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЯ. Учитесь игнорировать некоторые вещи. Не стоит слишком болезненно реагировать на качества и поступки людей, которые кажутся вам непонятными, но, в принципе, мало вас задевают. Просто пожмите плечами и забудьте. Если вам не нравится вечеринка, вы можете сказать самому себе: "Все вокруг чувствуют себя обязанными вести бесполезные разговоры. Мне это чуждо, но я спокоен и потому доволен." Вы можете уйти или наслаждаться своим спокойствием - ни то, ни другое не должно вас тяготить. Однако глупо поднимать шум, прибегать к оскорблениям, пытаясь вывести всех на чистую воду. Вы просто испортите настроение себе и другим, так ничего и не доказав. Нужно лишь пожать плечами и сказать: "Ну и что?" И вы - хозяин положения. Когда вы научитесь держать свои чувства при себе, вам не нужно будет лгать, и вы приобретете одно из необходимых качеств раскрепощенного человека.

ОБИЖАТЬСЯ - ЗНАЧИТ БЫТЬ ЗАКРЕПОЩЕННЫМ. Никогда больше не обижайтесь. Не поддавайтесь провокациям со стороны других и не принимайте близко к сердцу то, что привыкли

считать "обидным". Если вам не нравятся чьи-то поступки, не обращайте внимания. Если вы постоянно раздражаетесь и повторяете: "Как он посмел сказать это?", "Какое он имел право так со мной поступать?" или "Я не могу спокойно смотреть на эту дикость", значит, вы закрепощены поведением других и отдаете свое эмоциональное равновесие в руки людей, которые вам не нравятся. Не обращайте внимания, постарайтесь найти другой выход, спросите себя в конце концов, настолько ли это непереносимо. И если можно что-то изменить, всеми силами постарайтесь сделать это. Но не стоит становиться жертвой, обижаясь и раздражаясь.

ПРИВЫЧКА ПОСТОЯННО ВЫЯСНЯТЬ ОТНОШЕНИЯ МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬ ВАС В ЖЕРТВУ. Регулярная "проработка" своих взаимоотношений с кем-то, например, с родственниками, является более невротическим занятием, чем вам может показаться. Очень часто это требует долгих обсуждений, попыток понять мотивации друг друга и клятв в постоянной верности. Иногда все это может быть оправдано, но если такая "проработка" приобретает статус неотъемлемой части взаимоотношений, то она становится напряженной, бесполезной и просто утомительной. Неужели кому-то может быть приятно провести весь день на работе, а придя домой, заниматься выяснением отношений? Подумайте еще раз над тем, что вы потеряете, избавившись от такой бессмысленной привычки? Из всех известных мне семей самыми счастливыми являются те, члены которых воспринимают друг друга такими, каковы они есть, и не стремятся к бесконечному обсуждению взаимоотношений.

Пятнадцатилетние влюбленные счастливы не потому, что еще не созрели. Они просто смотрят друг другу в глаза и любят то, что видят. Никаких объяснений и претензий на понимание. Однако и они вырастут, обретут "зрелость" и после пяти лет супружества могут сказать один другому: "Почему ты это сделала?", "Ты не такой, каким я тебя представляла!", "Почему ты не делаешь того, о чем я тебя прошу?", "Тебя не интересует, нравится ли это мне!". Вспомните, как часто вы сами называете любовь "безрассудной", зачем же постоянно искать смысл в поведении своих любимых?

Несомненно, постоянная готовность разделять со своим спутником все мысли и чувства - замечательное качество, но зачем же вменять его кому-то в постоянную обязанность? Большинство людей в наши дни склонны слишком много анализировать отношения с близкими и поэтому семейная жизнь многим не доставляет удовольствия и приносит одни только страдания. Вы и ваш супруг - два разных человека и, как бы вы ни хотели, вы никогда не сможете полностью понять друг друга. Почему бы не попытаться просто принимать своего спутника таким, какой он есть, избавившись от рассмотрений, перерассмотрений, анализирований и "проработок" ваших взаимоотношений? Давайте позволим каждому быть уникальным. Как сказал Халиль Джебран: "Не будем душить друг друга в объятиях".

СПОР - НЕ ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА. Старая поговорка "Милые бранятся - только тешатся" требует осторожного применения. Существует множество ситуаций, в которых увлеченность спорами легко может привести к закрепощению. Иногда вы можете до хрипоты отстаивать свою позицию, терять самообладание, не обращать внимания на подскочившее давление и открывшуюся язву, прибегать к насилию и, после всего, называть это нормальным. Но это не нормально!

Откажитесь от мысли, что споры - это нормально. Я допускаю, что небольшая заварушка, не принесшая никому вреда, может быть иногда забавной, но нельзя постоянно испытывать необходимость в споре. Заядлые спорщики, как правило, - невоспитанные люди со злым языком и несдержанным характером. Каждый из них рано или поздно превращается в жертву.

Если вы спорите с человеком, который не понимает вас, вы очень скоро обнаружите, что любые ваши аргументы только усиливают непонимание и помогают противнику еще больше увериться в своей правоте. Такой спор только усиливает его упрямство и вам ничего не удастся добиться.

Однажды, выезжая со стоянки, Хэнк бампером задел дверь другой машины. Из нее сразу же выскочил хозяин. Его лицо было красным от гнева, он готов был вступить в драку. "Что вы себе позволяете?" - он отчаянно хотел втянуть Хэнка в спор, чтобы воспользоваться гневом и выиграть эту битву.

Но Хэнк не втянулся в его игру: "Послушайте, я был неосторожен и невнимателен. Я знаю, что вы чувствуете. Мне тоже не нравится, когда кто-то сталкивается со мной. Если есть повреждения, я заплачу".

Спокойное поведение Хэнка разрядило взрывоопасную обстановку. Хозяин пострадавшей машины сразу успокоился: "Я не знаю, что на меня нашло. У меня был неудачный день. Я вспылил из-за пустяка. Тут даже нет ни одной царапины. Извините". Они пожали друг другу руки.

Мораль ясна. Если вы пытаетесь втянуть кого-то в спор, надеясь в чем-то переубедить, то в конце концов будете побеждены вы. Даже если вам удастся "выиграть" жаркую дискуссию, нервное напряжение заставит вас пожалеть об одержанной победе. Перед вами несложный выбор: либо вы будете с пеной у рта доказывать свою правоту и заработаете язву, гипертонию или сердечный приступ, либо вы откажетесь от бессмысленных споров и сохраните здоровье.

ОБМАНЫВАТЬ - НЕ ВСЕГДА ПЛОХО. Вполне вероятно, что, пытаясь объясниться и заслужить чье-то одобрение, вы выработали в себе твердую позицию по отношению ко лжи - никогда не позволять себе такой "низости".

Постарайтесь взглянуть на это иначе. Не находите ли вы, что закрепощены привычкой говорить правду любой ценой? Если вы - еврей, то, наверное, согласитесь, что невозможно выжить в нацистском государстве, открыто исповедуя иудаизм, и оказавшись в таких условиях, не надо ощущать обязанность говорить правду. В экстремальных случаях люди единодушно признают, что глупо демонстрировать исключительную честность по отношению к своему врагу. Наоборот, высоко ценится умение всеми средствами обвести его вокруг пальца. Таким образом, нельзя сказать, чтобы вы были против лжи в любых обстоятельствах, вы просто сужаете круг этих обстоятельств, руководствуясь тем, что называете этикой. Единственное, чего вы стремитесь добиться, так это отыскать веские основания для лжи. Но неужели разумно избегать лжи, когда вы знаете, что правда будет разрушительной для окружающих? Неужели ваши принципы и правила важнее, чем люди, которым они призваны служить? Внимательно задумайтесь над этим и спросите себя, не закрепощены ли вы своей прямотой?

Одна моя клиентка, которой был шестьдесят один год, пришла ко мне из-за того, что не могла найти работу, несмотря на свои способности и квалификацию отличной стенографистки. Она жаловалась на дискриминацию со стороны нанимателей, которые не соглашались принимать ее из-за возраста. Когда я посоветовал ей скрыть свой настоящий возраст и бороться с дискриминацией ее же собственным оружием, женщина смутилась: "Но ведь это будет ложь!"

Тут я ясно понял, в чем причины ее неудач. Этой женщине уже семь раз отказали в работе, прибегая к безжалостной дискриминации, однако она продолжала закрепощать себя своим принципом никогда не лгать. После долгого разговора мне наконец удалось убедить ее в необходимости слегка приукрасить истину. В следующий раз, пытаясь устроиться на работу, она сказала, что ей пятьдесят пять лет (кстати, выглядела она на сорок пять) и была принята. Ей удалось продемонстрировать свою квалификацию и даже сделать карьеру. Не избавившись от своего неуместного принципа, она вряд ли смогла бы вновь почувствовать радость трудовой жизни.

Предположим, у вас есть тайна, которую вы хотели бы сохранить хотя бы просто потому, что это больше никого не касается. Но вдруг приходит некто и требует раскрыть вашу тайну, считая себя вправе вмешиваться в вашу личную жизнь. Он постарается убедить вас, что скрывать информацию равносильно лжи и почувствовать вину. Однако обязаны ли вы отвечать ему? Конечно, нет. Должны ли вы чувствовать себя виноватым, говоря: "Дело в том, что это вас не касается"? Как вам быть в такой ситуации? Закон любой страны дает людям право не отвечать на любые вопросы, если сказанное ими может быть использовано против них.

Люди не всегда могут понять вас, - такова тема всей этой главы. Внимательно присмотритесь к своему восприятию лжи. Подумайте, не закрепостили ли вы себя, предоставив окружающим право манипулировать вашей обязанностью говорить правду? Неужели сказанная вами правда поможет другим лучше понять вас, если принесет им или вам боль?

Поднимать тему лжи всегда рискованно, потому что многие придерживаются жесткой позиции по отношению к ней. Они считают ложь низкой и достойной порицания даже тогда,

когда имеются веские возражения. Я не собираюсь выступать сторонником бессовестной лжи. Однако, если вы становитесь жертвой, раскрывая личные тайны, то я бы советовал пересмотреть такой саморазрушительный стиль поведения. Более того, если ложь является единственной приемлемой возможностью выхода из создавшейся закрепощающей ситуации, не стоит бояться ею воспользоваться. Должен ли узник, стремящийся убежать из тюрьмы, правдиво отвечать тюремщику на вопрос: "Планируете ли вы побег?" Отнюдь. Он солжет, и вы, скорее всего, одобрите его поступок. Попробуйте взглянуть на себя как на узника всеобщей инквизиции и сделайте соответствующие выводы. Представьте себе, что грабитель спрашивает, направив на вас пистолет: "Где вы прячете деньги?" Очевидно, что в этом случае вы даже не вспомните о своей приверженности правде. Не стоит позволять другим помыкать собою, используя вашу слепую верность истине.

Абсурдно пытаться доказать свою правоту

Пытаясь доказать свою правоту другим, вы ставите себя в зависимость от тех, кому должны представлять доказательства. В детстве вы всегда и во всем пытались обратить на себя внимание. Вы хотели, чтобы все, особенно родители, видели, как вы ныряете в бассейн, бегаете задом наперед или управляете своим велосипедом. Вам хотелось продемонстрировать всем, что вы растете, становитесь умнее. Вы нуждаетесь в таких наблюдателях, потому что уверенность в себе опиралась для вас на ту реакцию, которую вызывало ваше поведение. Однако время идет. Вы больше не ребенок, который нуждается во всеобщем внимании и поддержке - вы взрослый, который пытается вытрясти одобрение из первого встречного.

Попытки доказать свою правоту закрепощают вас на каждом шагу вашей жизни. Вы раздражаетесь, когда окружающие не замечают вас, умаляют ваши достоинства, и особенно, когда не можете добиться понимания. Если раздражение заставляет вас возобновлять свои попытки с новой силой, то вскоре все вокруг замечают, что имеют над вами власть. Один мой друг пытался убедить свою жену, что имеет право поиграть в воскресенье с друзьями в футбол и не обязан оставаться дома и развлекать ее. Однако жена не могла понять, как он может пинать мяч в толпе потных мужчин вместо того, чтобы побыть с нею, тем более, что они не были вместе уже целую неделю. Чем больше аргументов приводил мой друг, тем меньше соглашалась с ним жена. Спор перерос в выяснение отношений, и мой друг так и не поиграл в футбол. И не потому, что потерял много времени - супруги быстро поссорились и перестали разговаривать, - но потому, что так и не смог убедить свою жену. Если бы он осознал, что для женщины вполне естественно непонимание его стремления побегать с мячом, он не попал бы в закрепощающую ловушку. Он бы не стал убеждать супругу, что имеет право желать того, чего она не понимает.

Кроме вашего собственного стремления понять себя, большое влияние на вас могут оказать требования других. Вам нередко, наверное, приходилось слышать: "Что заставило вас так поступить?", "Докажи это" и множество подобных фраз. И снова хочу предупредить вас, что нужно быть внимательным, доказывая кому-либо что-либо. Вы должны сохранять спокойствие и, оценив ситуацию, спросить себя: "Обязан ли я доказывать что-нибудь этому человеку? Улучшит ли это ситуацию? Может быть, просто махнуть рукой и позволить ему думать то, что он хочет?" Особенную ценность имеет этот принцип в каких-то конфликтах с незнакомцами. Задумывались ли вы когда-нибудь над глупостью попыток объясниться с незнакомцем и доказать ему правильность вашей позиции? Обычно причиной такого поведения становится необходимость убедить самого себя.

Очень скоро вы научитесь любить свои спокойные победы. Во время антракта Кэвин спустился в буфет и купил там четыре стакана содовой, для себя и своих друзей. Он повернулся к двери и собрался было уже уходить, как вдруг увидел объявление, висевшее прямо над выходом: "Выносить напитки строго воспрещается".

Кэвин стоял, держа напитки в руке, и не знал, что предпринять. Администратор, стоящий у выхода, так и ждал, чтобы Кэвин попытался выйти со стаканами. Он уже предвкушал, какое получит удовлетворение, поймав "нарушителя".

Кэвин мог выпить все сам, мог отдать напитки обратно, мог вылить их, мог оставить их на стойке и, пробравшись сквозь толпу, сходить за своими товарищами. Он мог вступить в спор с

администратором, доказывая, что не ожидал увидеть объявление, когда покупал напитки, и просить пропустить его. Но, оглядевшись, Кэвин нашел путь к спокойной победе. Неподалеку от стойки он заметил дверь, которая вела на аллею, огибавшую здание. Он выглянул в нее и заметил, что входная дверь, напротив которой сидела его компания, открыта. Кэвин вышел на аллею и, подойдя к этой двери, позвал своих товарищей. Вчетвером они выпили напитки и были очень довольны.

Была ли теперь у Кэвина необходимость говорить администратору "А я сделал это. Ха-ха"? Конечно, нет. Иначе бы он проиграл только потому, что позволил бы себе потерять время на неприятную сцену. Умение оценить ситуацию и быстро найти решение позволило ему избежать участи жертвы, не причиняя никому боль и не доказывая никому своего превосходства.

Во всех схожих случаях самый надежный советчик - чувство такта. Тактичность поможет вам принимать во внимание чувства и обязанности других и не причинять им неудобств. Всякий раз, рьяно отстаивая свою правоту, вы забываете об этом и становитесь грубым, а поэтому закрепощенным. Хочу привести мою любимую историю о чувстве такта, поведанную замечательным рассказчиком Джоном Стейнбеком.

Два товарища сидели, в баре. Случилось, что разговор зашел о городе Грин-Бэй, Висконсин.

- Отличный городок! - сказал один.

- Что же в нем хорошего? - спросил другой. - Весь полон мошенников и уродливых шлюх.

- Попридержи язык, болтун, - обиделся первый, - моя жена из Висконсина.

- О, правда? И кем же она там была?

Доказательство своей правоты родственникам и знакомым

Семья - это то общественное образование, где вам особенно важно уметь доказывать свою правоту спокойно, а не на повышенных тонах.

Во многих семьях бытует представление, что родственники имеют право знать друг о друге все. Личные секреты считаются прямым вызовом самому существованию таких семей. Родственники постоянно требуют друг от друга объяснений и пристают с расспросами. От каждого члена семьи требуется обязательное присутствие на всех церемониальных событиях: свадьбах, похоронах, вечеринках, праздничных застольях. Не существует уважительной причины, по которой вы смогли бы предпочесть что-нибудь другое. Члены семьи считают себя вправе обсуждать вашу одежду и внешний вид. Они с одинаковым рвением будут требовать у вас объяснения тому, почему вы не сходили в парикмахерскую, и тому, почему вы разочаровали какого-нибудь родственника.

Если вы попытаетесь жить, не требуя к себе внимания, именно эти люди станут самыми серьезными вашими соперниками, поскольку привыкли постоянно настаивать на таком внимании. Иногда тесные семейные узы могут казаться очень теплыми и прекрасными, но надо быть чрезвычайно внимательным, чтобы эти узы не превратились в закрепощающие путы.

Меня всегда забавляли те, кто мог сказать, собираясь развестись: "Ну, наконец я обрету свободу". Почему так много людей связывает развод со свободой, даже если такие вещи они говорят шутя? Неужели супружество - это рабство или нечто противоположное свободе?

Да, во многих случаях бывает именно так, и тому есть множество подтверждений. Люди в браке не чувствуют себя свободными. Это происходит потому, что они постоянно пытаются доказать свою правоту другим и боятся, что их не поймут. Забудьте о таких попытках и вам удастся уберечь свою семью от развода.

Дружба, длящаяся всю жизнь, - тот тип взаимоотношений, когда ни одна из сторон не пытается добиться понимания. Другу лишь нужно, чтобы вы были таким, какой есть, а благородство - основа дружеских отношений. Разговаривая с группами родителей, я предлагал им, чтобы они присмотрелись к отношениям со своими друзьями и аналогично обращались с детьми и другими родственниками. Например, если друг разольет на ваш стол стакан с молоком, вы скорее всего скажете: "Ничего страшного, я сейчас все уберу". Но если то же сделает ваш сын, вы закричите на него: "Дэнни, посмотри, что ты наделал! Почему ты всегда такой неуклюжий?" Относитесь к супругу и к детям как к друзьям. Помните, что семья - то место, где в душу человека

проникают первые семена раздражительности. Во многих семьях полагают, что чем меньше друг к другу уважения, чем меньше друг от друга секретов и чем меньше права быть самим собой, тем крепче любовь. Но такая любовь обычно заканчивается стрессами и закрепощением. Проницательные слова Эмерсона из его прекрасного эссе "Дружба" настолько ярко иллюстрируют все сказанное, что я позволил себе использовать их в посвящении к этой книге: "Друг - это человек, с которым я могу быть искренним. Рядом с ним я могу думать вслух".

За время своей практики я познакомился со многими семьями, лишь в немногих из которых дружба была критерием повседневных отношений. Если бы было иначе, в мире стало бы много меньше жертв. Вы способны дать понять членам своей семьи, что вы хотите уважения и готовы уважать остальных. Для этого нужно поступать так, чтобы не становиться жертвой и оставить попытки объяснить себя.

Люди, которые стремятся взвалить на вас груз своих страданий

Послушайте, что говорит об общении с мрачными людьми Линда Сигурни, американская писательница начала XIX века: "Остерегайтесь тоски, говорит исландский писатель, потому что тоска - болезнь души. В жизни много боли, но разум, привыкший видеть в каждом предмете его лучшие стороны, а в каждом божественном проявлении - скрытый источник благости, содержит в себе сильное и неистощимое противоядие. Мрачная душа всегда отягощена несчастьями, тогда как добрая улыбка нередко рассеивает туман, предвещающий бурю."

Простой и самый разумный способ общаться с унылыми людьми, которые не хотят отказываться от своего уныния, - это держаться от них в стороне. Это может казаться грубым, но всегда очень полезно. Ворчуны, как и все остальные люди, в чьих судьбах доминируют "слабые места", пытаются обрести себя в своем унынии. Обычно для этого им требуется ваше внимание, но самое страшное - это то, что они ищут удовлетворения, пытаясь привлечь и вас к своему несчастью.

Вы не обязаны разделять с нытиком его страдания или постоянно быть рядом. Если вы заинтересованы в развитии и наслаждении жизнью, пытайтесь окружить себя счастливыми лицами. Люди, которые привыкли жаловаться и проклинать весь мир за свои неудачи, не смогут стать надежной опорой. Нет ничего плохого в том, чтобы предложить помощь или участие хроническим неудачникам, но не стоит постоянно находиться среди людей, которые легко могут навеять тоску и на вас.

Чтобы привлечь внимание к собственному страданию, такие люди будут сердиться и хмуриться на вас, но любые ваши ответные действия лишь усилят то, от чего вы хотите избавиться. Уделяя постоянное внимание их недовольствам и раздражению, вы потворствуете такому поведению. Будет намного полезнее, если всякий раз при первых признаках приступа уныния вы будете просто оставлять человека, которому нравится быть мрачным, наедине с самим собой. Таким образом вы не только отучите его жаловаться, но и приобретете способность умело распоряжаться настоящим моментом.

Люди, отягощенные склонностью к меланхолии, проводят всю свою жизнь в несчастьях и бедствиях. Они редко могут сказать что-нибудь приятное и смотрят в будущее с опаской. Им чужды восторг и оптимизм. Они считают, что все уже кончено. Рассказывая о своих горестях, они всегда будут мешать чувствовать радость и вам. Они закрепощают окружающих, требуя понимания их несчастий, но всегда отвергают попытки такого понимания. Такие люди, по определению, не могут быть спокойными и не способны изменить себя. Некоторые из них всю свою жизнь, от младенчества до глубокой старости, проводят с такой установкой. Нужно быть дураком, чтобы позволить себе связаться с таким человеком, не важно, родственник он вам или нет. Все ваши взаимоотношения будут наполнены бесконечными историями о разнообразных несчастьях: хулиганских выходках, известиях о смерти, вчерашней катастрофе, болях в животе, в голове, ногах, отвратительной погоде, холодном ветре, лживых политиках, запущенной экономике и т.д. Для них не бывает счастливых дней. Лучшее, что можно от них услышать: "Кажется, собирается дождь".

Чаще всего такое поведение существует только благодаря поддержке глупцов, усиливающих его на протяжении долгих лет. Но вы не должны следовать такой вредной тактике,

оказывая себе "медвежью услугу". Вы должны держаться в стороне и сознательно игнорировать их. Хотя можете попробовать и другой метод. Скажите своему собеседнику что-то вроде: "Глядя на вас, не скажешь, что у вас было такое тяжелое детство, слишком уж вы разговорчивы". Не увлекайтесь сарказмом. Просто дайте такому человеку понять, что не намерены выслушивать бесконечное нытье и жалобы. Будьте вежливым, но если ничто не помогает, уйдите в сторону, откровенно объяснив причину своего поступка - вы привыкли наслаждаться жизнью и не хотите портить себе это удовольствие.

Лучшим лекарством для хронических нытиков является осознание причин беспокойства и необходимости их искоренения. Будьте готовы помочь им, но если все ваши благородные попытки остаются без внимания, не стоит винить себя в этом и выслушивать объяснения "неудачника", почему он не может сделать этого или того.

Лучше быть "участливым противником", чем превращаться в жертву жертвы. Если нытик заметит, что вы не собираетесь становиться послушным свидетелем его откровений, он перестанет приставать к вам и, что самое парадоксальное, его нытье начнет затихать.

Как человек непонятый становится человеком закрепощенным

Ниже приведены несколько небольших вариаций на одну тему - непонимание и неумение действовать спокойно. Именно такие фразы вы можете иногда заметить за собой, и именно к ним прибегают окружающие, пытаясь вас закрепостить.

* Я не понимаю, почему вы это делаете. Вам дают понять, что вы обязаны объяснить свои действия. Пока вы не сделаете этого, вы будете считаться плохим.

* Как вы могли это сделать? Этой фразой пытаются не только высказать свое раздражение, но и заставить поверить, что вы сделали нечто непростительное.

* Я никогда такого не слышал. В этой фразе к упомянутой уже тактике добавлен элемент недоверия. Ваш поработитель изображает полное потрясение тем, что вы сделали, сказали и т.д. Он пытается убедить вас, что никто (из "них") не одобрит этого, поэтому - вы не правы, а следовательно, должны выполнять все его требования.

* Как вы можете, обладая светлой головой и хорошим образованием, делать такие вещи? Эта фраза продолжает ту же тактику, приправляя ее чувством вины, упрятанным в лести. "Я не только шокирован и поражен, но я и разочарован тобою. Все люди..."

* Вы ставите меня в тупик. Такое признание содержит намек на то, что вы обязаны вывести этого человека из тупика. Такой прием поработитель будет использовать, если знает, что вы не выносите, когда люди не понимают вас. Он оказался в тупике, вы чувствуете свою обязанность вывести его оттуда, - оба вы в затруднительном положении.

* Пожалуйста, повторите все еще раз так, чтоб я понял. Если вы бесконечно будете повторять сказанное, вами будут бесконечно манипулировать.

* Вы должны знать, как я страдаю. Другими словами, вы должны чувствовать неудобство из-за того, что не понимаете страданий другого. Этот метод закрепощения обратный описанным выше и возлагает на вас вину за непонимание.

* Я не могу поверить, что вы способны сделать это сейчас, когда... Эта уловка применяется, чтобы помешать вам спокойно почитать, пробежаться трусцой, вздремнуть, словом, сделать то, что захотелось, но не входит в распорядок дня, составленный закрепостителем. Ваше желание может быть совсем невинным и никого не тревожащим, но у того, кто желает вами управлять, свое мнение о том, что вам нужно делать. Если вы позволите себе пойти наперекор, он изобразит обиду и ужасное неудовольствие - такова его роль в закрепощающей игре. Обычно в таких ситуациях можно услышать: "Ты мог подождать до завтра и забыть об этом сейчас". Конечно, то, что вы решили придерживаться режима и не хотите об этом забывать, не имеет для закрепостителя большого значения. Он просто не может понять вашу настойчивость в этом вопросе.

* Я не понимаю, как маленький кусочек пирога может навредить вам. Такой фразой вам предлагают отказаться от своего твердого намерения соблюдать диету всего лишь потому, что кто-то не понимает вашего решения. К такой уловке часто прибегают, когда не хотят, чтобы вы

избавились от привычек, вредных для вас, но выгодных остальным. Таким образом вас пытаются заставить делать то, что вы не хотите, просто не понимая, почему вы не считаете так же, как они. Такая фраза может иметь и противоположный вариант: "Я не понимаю, как вы можете есть этот пирог! Посмотрите на меня - я ведь его не ем". Это та же логика, но используемая на этот раз для других целей.

* Ты никогда не говоришь мне, о чем думаешь. Это попытка вызвать вас на откровение и лишить права на личную тайну. Если вы скажете, о чем думаете, скорее всего вас попытаются убедить, что так думать нельзя.

* Сделайте это ради меня. Когда, общаясь с вами, закрепоститель осознает бесполезность апелляций к непониманию, он может воспользоваться подобной просьбой, призывая вас сделать ради его удовольствия то, чего вы не хотите делать.

* Ты обидел меня. Остерегайтесь людей, которые легко обижаются. Они могут заставить вас почувствовать себя несносным и настоять на "исправлении" вашего поведения.

* Я требую извинений. Эта уловка может управлять вашим поведением, принуждая сказать то, чего вы не думаете, и загнать вас в угол. Вы оказываетесь в ситуации, когда не можете попросить извинения, даже если считаете нужным, без того, чтобы не попасть под власть обратившегося к вам человека. Но помните и всегда имейте в виду, что такое "затребованное" извинение ничего не стоит, оно лишено искренности.

Перечислены лишь основные формы закрепощения через непонимание, распространенные в нашем обществе. Эти примеры отобраны мною в ходе многочисленных встреч с моими подопечными, во время которых они рассказывали мне свои истории о всяческих притеснениях и унижениях со стороны "закрепостителей" - друзей, коллег, соседей и родственников. Ниже приведено несколько специальных приемов, помогающих успешно "контратаковать" и обезвреживать тактику "я не понимаю".

Стратегия победы в борьбе с "я вас не понял"
и достижение уравновешенности

* Научитесь прекращать любой спор, как только заметите, что раздражены. Помните сами и дайте понять другим, что не обязаны никому объяснять свое поведение. Любая попытка объясниться должна быть продиктована только вашим желанием, но никак не требованием кого-либо. Как только вы отучите людей ожидать от вас объяснения по первой их просьбе, они прекратят свои глупые приставания. Не стоит позволять кому-то управлять вами, заставляя отчитываться во всех поступках.

* Перестаньте убеждать себя в обязанности быть всегда понятым. Объясните окружающим, что некоторое непонимание естественно для природы человека и не говорит о какой-нибудь патологии в вас или в ваших отношениях. Когда кто-то говорит, что не понял вас, пожмите плечами или улыбнитесь, можете привести цитату из "уверенности в себе" великого Эмерсона: "Быть загадочным - значит быть великим".

* Научитесь игнорировать просьбы объясниться, исходящие от совершенно незнакомых людей. Скажите себе, что незнакомец не поймет вас, даже если объяснения будут написаны на вашем лбу. Поэтому вы можете спокойно уйти непонятым, не чувствуя вины и не ощущая себя проигравшим. Со временем вы сможете спокойно выкинуть из головы эту словесную стычку с незнакомцем так же просто, как выключаете радио, орущее под ухом. Если вы научитесь технике "выключения", то справляться с навязчивыми приставаниями станет легче.

* Когда вы полагаете, что ни за что не сможете удовлетворить чье-то требование объясниться, просто спросите такого человека: "Вы думаете, что смогли бы это объяснить?" Если он ответит "да", попросите его дать такие объяснения и согласитесь с ними. Так вы снимете ответственность за непонимание со своих плеч и переложите ее на собеседника.

* Если вы считаете, что ваш собеседник решил воспользоваться непониманием, чтобы закрепостить вас, попросите его повторить все сказанное вами прежде, после чего он сделает окончательные выводы. Таким способом вы сможете заставить потенциального закрепостителя придерживаться следующей тактики общения.

Вы высказываете свою точку зрения и вас слушают, не прерывая. Затем он повторяет то, что вы сказали. Если вы убедитесь, что собеседник слушал вас внимательно, вы позволяете ему сделать выводы. Вы должны выслушать их и подробно повторить. Всякий раз, когда кто-то из вас замечает, что собеседник не расслышал чего-нибудь, он может снова повторить сказанное.

Эта простая тактика поможет вам избежать закрепощения и продемонстрирует важность умения слушать. Овладев несколькими приведенными ниже приемами, вы, скорее всего, станете более понятным для окружающих.

* Пытайтесь спокойно относиться к оглашению своих достижений. Выдержите паузу в один, два, три часа, а затем спросите себя: "Хочу ли я по-прежнему кому-то рассказать об этом?" Особенно важна такая задержка, если новости кажутся чрезвычайными. Смысл паузы в том, что после нескольких часов (а может, и дней) обдумывания, вы уже не чувствуете настоятельной необходимости выставлять себя победителем и, научившись не поддаваться минутному порыву, вы вскоре станете тем, кем стремитесь быть, - человеком, спокойно воспринимающим собственные достижения и уверенным в своей правоте.

* Если вы оказались в компании грубых людей, которые оскорбляют вас своими историями, хвастовством и развязностью, попросите прощения, встаньте и уйдите. Вы должны не поддаваться привычке сидеть и терпеть это. Выйдите и немного пройдитесь. Вы не только почувствуете себя намного лучше, но и отучите своих неприятных товарищей пользоваться своими грязными штучками в отношениях с вами, чем они могут добиться только вашего ухода.

* Пресекайте все попытки испортить вам настроение. Если вы чувствуете, что кто-то хочет переложить на вас часть своего страдания, скажите такому человеку: "Я вижу, вашему горю нужна моя компания". Любая такая фраза, произнесенная без неприязни, продемонстрирует вашему потенциальному закрепостителю, что вы достаточно мудры для таких игр, и заставит его уважать ваш ум и откровенность, даже если первоначально он этим всем пренебрег.

После этого вы можете сказать ворчуну, что решили на протяжении последующего часа не выслушивать никаких жалоб на несовершенство окружающего мира. Всякий раз, когда он будет пытаться возобновить общение, останавливайте его замечанием: "Мы же договорились о часе". Таким образом вы мягко укажете ворчуну на привычку, о которой он мог и не подозревать. Быть может, с вашей помощью он начнет исправляться. В худшем случае такая тактика избавит вас от необходимости выслушивать его утомительные истории в течение часа, дня или любого установленного вами срока.

* Своим поведением дайте понять другим, что настаиваете на уважении к личной жизни. Не стоит терять кучу времени, требуя, чтобы вас оставили одного. Просто уделяйте себе самому столько времени, сколько хотите. Делайте это жестко или мягко, но только делайте это. Гуляйте, спите, читайте сколько хотите и не жертвуйте своей личной жизнью во имя того, кто не понимает вас или считает вас индивидуалистом.

* Учитесь принимать как данность привычку остальных навешивать ярлыки, не позволяйте ей выводить себя из равновесия. Если вас называют чудаком, затворником, бунтарем, но вы не подаете вида, что это вас трогает, такие прозвища становятся бесполезными и очень скоро утихнут. Но всякий раз, когда вы будете раздражаться и вступать с обидчиками в спор, они, осознав вашу зависимость, будут все чаще и чаще пользоваться ярлыками.

Используйте стратегию разоблачения чувств противника, когда он раздражен и пытается вывести вас из равновесия. "Вы, очевидно, очень переживаете и говорите мне все это, чтобы вывести из себя и меня" или "Вы не поняли меня и раздражены тем, что я разочаровал вас". Дайте понять человеку, что вам известны его чувства и вы не боитесь сказать ему об этом.

* Когда кто-то настаивает на том, чтобы вы "съели это" или скептически относится к вашим занятиям спортом, твердо и непоколебимо стойте на своем: "Я на диете и не стану ничего есть" или "Я собираюсь на пробежку". Забудьте обо всех извинениях типа: "Я надеюсь, вы шутите", "Пожалуйста простите меня" или "Я надеюсь, что не очень вас огорчу". Все это приглашения к продолжению дискуссии. Так вы окончите тем, что "съедите" все, что угодно, лишь бы не причинять никому неудобств. Будьте твердым и полным уверенности, тогда ваши желания начнут уважать.

* Учитесь пользоваться фразами: "Вы сами себя обижаете" или "Вы сами себе причиняете боль". Такие выражения снимут с вас вину за чью-то обиду и перенесут ее на того, кому она принадлежит. Никто, кроме самого человека, не виноват в том, что он решил огорчиться или обидеться.

* Держитесь подальше от дурацких идей, согласно которым вы должны чувствовать себя плохо, если кто-нибудь из ваших друзей не нравится остальным. На свете есть множество людей, которые вам не нравятся. Почему же вы думаете, что ваш друг должен автоматически нравиться всем окружающим? Многие очень болезненно воспринимают провалы своих "своднических" предприятий. Почему бы просто не принять закон естественного отбора в "эволюции" дружеских отношений.

Аналогично, стоит избегать раздражений по поводу отчаянных попыток друзей увлечь вас своими симпатиями. Вы не обязаны быть похожим на друзей ваших друзей или друзей ваших родственников, и это не должно отражаться на ваших взаимоотношениях. Старайтесь удерживаться от замечаний типа: "Как он может ей нравиться? Он же - полнейшая посредственность". Человек не должен считаться ни с чьим вкусом, выбирая себе друга. Не нужно отказываться от друзей в угоду остальным. Если вы встретились с таким типом закрепощения, не бойтесь разоблачить его и твердо стойте на своем, используя тактику "спокойного действия".

* Если вы ощущаете опасность быть втянутым в спор, который скорее всего является попыткой манипулировать вами, скажите: "Я так решил и не собираюсь спорить по этому поводу. Если вы хотите, то можете поспорить в одиночку. Либо мы оба будем уважать друг друга, либо я не буду продолжать эту беседу." Такой прием психологической шоковой терапии может ошеломить вашего собеседника своей вызывающей искренностью, но вы должны твердо настаивать на своей решимости избегать споров, даже если вам придется уйти.

* Если вы, стремясь во всех своих поступках придерживаться строгой логики, вдруг обнаружите, что она становится вашим "противником", откажитесь от нее и старайтесь найти более подходящую тактику.

Однажды мой друг, которого звали Джим, придя на стоянку, обнаружил, что смотрительница прикрепляет к его машине квитанцию о штрафе. Джим сказал ей, что здесь просто сломан счетчик и она может в этом сама убедиться. Смотрительница возразила, что стоянка на местах, где испорчен счетчик, запрещена, и он должны был остановиться в другом месте.

Джим попытался воспользоваться логикой и объяснил, что это место предназначено для обслуживающего персонала и он не намерен терять свое законное место из-за какого-то сломанного счетчика. Джим очень вежливо повторил свои доводы три раза. Но создавалось впечатление, что смотрительница не слышит его.

В конце концов Джим пренебрег логикой и обратился к ней с просьбой не штрафовать его, несмотря на то, что был не прав. Это ей понравилось. Смотрительнице нужно было услышать его признание, чтобы почувствовать свою власть. Она согласилась простить Джиму "ошибку", и он спокойно уехал прочь.

Конечно, Джим мог бы продолжать отстаивать свою правоту, в которую он верит и по сей день, но тогда бы он превратился в жертву логики. Он должен был бы выпрашивать выходной на работе и отправляться в суд, где, отстаивая свои права, опять бы столкнулся с бюрократическими уловками. Но практичное решение, хотя и потребовавшее отступления от логики, сослужило Джиму хорошую службу.

* Избегайте попыток доказывать свою победу начальникам, авторитетным фигурам, именитым людям и т.д. Позвольте им ощутить ту власть, в которой они нуждаются.

Пусть они считают, что выиграли стычку с вами. Пытайтесь сохранять спокойствие, когда знаете, что это не так.

Боссам не нравится, когда им указывают на их ошибки. Если вы будете знать это, вы сможете избежать многих неприятностей. Даже если вы всей душой верите в свою правоту в каком-то отдельном случае, не стоит набрасываться на начальника с фразой: "Я думаю, вы абсолютно не правы". Таким образом вы ставите его в ситуацию, в которой он просто обязан

вступить с вами в столкновение, чтобы защитить свою честь. Самый лучший способ добиться своего, это повернуть ход событий так, чтобы босс сам предложил вам то, чего вы хотите, особенно когда дело касается увеличения оклада или повышения. Все сказанное вовсе не требует от вас быть абсолютно безвольным. Это просто эффективная стратегия, с помощью которой вы сможете достигнуть собственных целей. Эта стратегия требует точного расчета, когда сохранять свои взгляды при себе, а когда выражать их вслух.

* Перестаньте делать вещи, которые вам не нравятся, но вы вынуждены делать их только потому, что "они" не поймут этого. Не стоит, например, целовать родственников или знакомых, если не любите поцелуев. Просто не делайте этого в следующий раз. Если они потребуют объяснений, вы сможете обратиться к приемам "по борьбе с непониманием", приведенным выше. Просто не пойдите завтра вечером на тоскливое чаепитие к тетушке Мириам и посмотрите, что получится. Если остальные настаивают на попытках принудить вас, опять воспользуйтесь описанной выше тактикой, но сначала решите, кому принадлежит ваше тело. Если вам, то почему вы обязаны вести его туда, куда оно не хочет.

Перестаньте извиняться за себя и свое поведение. Вы не обязаны чувствовать вину, когда делаете то, что не нравится другим. Вы должны лишь учиться на своих ошибках. Если вы чувствуете, что причинили кому-то боль, то постарайтесь в следующий раз не делать этого, но не приобретайте комплексов на эту тему. Помните, вы не виноваты в том, что другие не понимают вас. Извиняясь, вы берете на себя ответственность за такое непонимание и подталкиваете окружающих пользоваться этим.

Привычка постоянно твердить: "Прошу прощения" может смениться рефлексом брать всю вину на себя и превратит вас в жертву. Однажды в метро я видел женщину, которая сказала: "Простите", когда незнакомец наступил ей на ногу.

Если вы обнаружите, что постоянно стремитесь проанализировать все в ваших отношениях с близкими, очень постарайтесь прекратить это. Некоторое время воздержитесь от назойливой необходимости интерпретировать мотивы и поступки. Анализ ради анализа - скорее болезнь, чем полезное средство разрешить проблему. Много прекрасных семей распалось по этой причине. Вы можете настолько "проработать" свои отношения с кем-то, что они в конце концов не выдержат этой "проработки".

* Если неразглашение тайны, самая эффективная мера в сложившейся ситуации, противоречит вашему представлению о личной жизни, ни за что не соглашайтесь раскрывать свои карты. Если вы не можете отказать, постарайтесь, насколько нужно, приукрасить факты. Не стоит считать свой поступок ложью. Помните, что вы имеете право хранить личные секреты, особенно в том случае, когда считаете, что собеседник не имеет оснований требовать разглашения.

В заключение

Вам никогда не стать "пророком в своем отечестве". Вам никогда не быть полностью понятым окружающими. Поэтому не стоит закрепощать себя стремлением объясниться. Быть спокойным означает уметь смотреть на мир сквозь пальцы. Быть спокойным - значит тайно верить, что вы живете ради собственного счастья, что вы внутренне свободны и не должны об этом кому-нибудь рассказывать. Лишь покинув эту планету, вы сможете быть полностью довольными собой. Осознав это, вы избавитесь от необходимости нравиться и научитесь наслаждаться земной жизнью. Это хорошо понимал Достоевский. Он писал в "Братьях Карамазовых": "Люди отвергают своих пророков, они губят их, однако они любят мучеников и почитают того, кого погубили".

Зачем же позволять мучить себя, даже если эти мучения психологические? И зачем ждать, пока вас начнут почитать? Живите сейчас и смиритесь с непониманием других. Это очень пригодится вам.