

Е. Н. Иванова

ИДУ НА КОНФЛИКТ



ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ — 2015

Елена Иванова

**Иду на конфликт.
«Разнимательная»
конфликтология**

«Фонд развития конфликтологии»

2015

УДК 316.42
ББК 88.53

Иванова Е. Н.

Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология /
Е. Н. Иванова — «Фонд развития конфликтологии», 2015

ISBN 978-5-9906484-7-0

Эта книга о том, как сократить потери и извлечь выгоду из конфликтов, не наживая себе врагов. В ней рассматриваются ситуации из различных сфер жизни – от семейных до производственных. Книга является практическим руководством, содержащим технологию и алгоритмы разрешения сложных проблем. Она вооружает читателя стратегией и приемами творческого поиска эффективных вариантов выходы из конфликта. Непринужденный стиль изложения, большое количество рисунков и веселых упражнений для повышения конфликтной компетенции помогут читателю «смеясь, расстаться с (тяжелым конфликтным) прошлым». Книга предназначена руководителям и подчиненным, специалистам и студентам, супругам и родителям, словом – всем, кто хочет лучше справляться с конфликтами сам или помогать в этом другим.

УДК 316.42
ББК 88.53

ISBN 978-5-9906484-7-0

© Иванова Е. Н., 2015
© Фонд развития
конфликтологии, 2015

Содержание

Разъем 1	6
Разъем 2	10
Разъем 3	13
Разъем 4	17
Разъем 5	23
Разъем 6	28
Разъем 7	30
Разъем 8	38
Разъем 9	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Елена Никитична Иванова

Иду на конфликт.

«Разнимательная» конфликтология

© Е. Н. Иванова, 2015

Уважаемые читатели!

Со времени выхода первого издания этой книги прошло 12 лет, а со времени написания и того больше. Готовя материалы к переизданию, я обнаружила, что компьютерные файлы с текстом книги датированы 2001 годом. Мне много раз приходила на ум идея издать «Иду на конфликт» заново, тем более что не раз приходилось отвечать тем, кто хотел иметь «бумажную» версию книги, что она давным-давно «вышла в тираж». Однако то руки не доходили, то хотелось написать иначе, включить накопленный новый опыт, то еще что-то не срасталось.

За эти годы в моей жизни и работе произошло очень много изменений. Я стала работать на кафедре конфликтологии в Санкт-Петербургском государственном университете, еще глубже окунувшись в проблематику конфликта. Организовала Службу конфликтологического консультирования и медиации (по типу медиационной клиники), в которой уже более четырех лет студенты и стажеры-специалисты получают практический опыт в работе с «живыми клиентами». В России вышел Закон о медиации, что значительно расширило мою с коллегами вовлеченность в практику и обучение медиации. Прочитала множество интересных книг о конфликтах, переговорах, медиации и других интригующих сторонах жизни людей. Прошла несколько расширяющих сознание курсов обучения по разным направлениям медиации и психотерапии у нас, в Италии и Бельгии. Насобирала коллекцию стилей медиации в количестве 22 штук на сегодняшний момент. Мои дети образовали ячейки общества и стали родителями, у меня появилось четверо внуков, старшему из которых уже 10 лет. Много и других разнообразных профессиональных и личностных приобретений. Так что есть чем поделиться, за что бесконечно благодарна клиентам (особенно, трудным), коллегам, студентам, родным и другим людям, с которыми неслучайно сводит меня жизнь!

После 2003 года вышло более десяти моих книг и около 100 статей по разным аспектам работы с конфликтом. Однако «Иду» осталось любимым детищем. Перечитав его, я обнаружила, что мои взгляды по изложенным вопросам не изменились, а материал не устарел, разве что некоторые вещи сегодня стали более широко известны, во всяком случае, специалистам.

Конечно, захотелось очень многое добавить, поскольку практическая работа с клиентами и общение с коллегами очень вдохновляют на развитие и продолжение. Материала так много, что получается другая книга, да и не одна. В итоге я решила не переделывать «Иду на конфликт» радикально, только подправить некоторые детали, которые меня на сегодняшний день не устраивают, сделать минимальные дополнения и примечания. Результат предлагается вашему вниманию.

В добрый путь!

Разъем 1

Введение

Почему вы обратили внимание на эту книгу? Возможно, вас привлекло ее название? Позвольте объяснить, почему она так называется, и что вы можете рассчитывать найти в этой книге.

Отыскать подходящее название для книги – непростое дело, по крайней мере, для меня. Мне кажется, что предлагаемое вам название действительно соответствует содержанию книги, тому, чем я хочу поделиться с вами. В нем отражено то отношение к конфликту, которое, как подтверждает практический опыт, является залогом успеха в проблемных ситуациях.

«Иду на конфликт» – означает, что я не боюсь конфликта и могу сознательно выбирать способ, которым буду работать с ним.

Это значит, что я приемлю конфликт как одну из нормальных форм жизнедеятельности вообще и неотъемлемую часть моей собственной жизни.

Это также означает, что я готов(а) бороться с теми конфликтами, которые меня не устраивают.

Кроме того, я могу иногда и сам(а) специально усугубить ситуацию, доведя ее до открытого конфликта, для того, чтобы затянувшаяся проблема была разрешена.

Для человека, который (подобно мне и моим коллегам) помогает другим справляться с острыми ситуациями, эта фраза означает также что-то вроде: «Иду на работу».

Могу признаться, что мне особенно нравится подзаголовок, которым я обязана своему мужу, он действительно соответствует содержанию книги. Слово «конфликтология» показывает, что речь пойдет о конфликтах, их видах, особенностях, закономерностях. Да, действительно, вас ожидает встреча именно с этой областью жизни, скорее, даже не областью, с целой страной, имеющей свои границы и законы. Население страны под названием «Конфликт» разнообразно. Среди ее жителей вы встретите и «оппонентов», и «противников», и даже «врагов» в ее «горячих точках». Некоторые сталкиваются и с «антиподами», и даже с совершенно непонятными «инопланетянами». Всех их специалисты нередко называют «конфликтантами». Жители страны, в основном, не резиденты, то есть проживают в Конфликте не постоянно, а временно, хотя есть и патриоты, которые почти не выбирают за границу.

Жизнь в Конфликте уж никак не назовешь скучной. Климат в этой стране резко континентальный – бросает то в жар, то в холод, сейсмическая активность повышена – сплошные потрясения, рельеф местности – непростой: то рискуешь увязнуть в болоте Непонимания, то утонуть в море Проблем, то задохнуться на пике Возмущения. Природа Конфликта изобилует вулканами, и многие живут прямо на них, иногда даже не подозревая об этом.

В отличие от многих других стран в Конфликт очень легко получить въездную визу, иногда даже против воли, а то и случайно, зато с выездом бывают проблемы. Некоторые люди осознают, что уже давно перешли границу Конфликта, с большим опозданием и обнаруживают свою полную неподготовленность к существованию в этой стране. Иногда за то, чтобы выбраться из Конфликта, приходится платить очень дорого.

По количеству катастроф, несчастных случаев, частоте заболеваний и преступлений Конфликт не имеет равных и даже экспортирует их. Среди жителей часты эпидемические вспышки гнева, страха, насилия, которыми легко заражаются окружающие.

Несмотря ни на что, находится немало любителей экстремального туризма, которые стремятся в Конфликт в поисках острых ощущений или из любви к искусству интриги. Некоторые отправляются сюда в свадебное путешествие, что, надо сказать, рискованно. Я полагаю, что

вы тоже бывали в Конфликте, сталкивались с его обитателями и имеете свое представление о нравах и обычаях этой страны.

Многие люди, неоднократно побывавшие в Конфликте и выбравшиеся оттуда с большими или меньшими потерями и трофеями, имеют свои потайные убежища и привычные охотничьи тропы. Они полагают, что изучили эту страну вдоль и поперек и не верят в существование других подходов к разрешению проблем.

Одни из них не ждут от Конфликта ничего хорошего и по возможности стараются держаться от него подальше. Другие предпочитают тактику быстрого силового «урегулирования» разногласий. Есть и любители акций устрашения с демонстрацией реальных или дутых мускулов, и осторожные путешественники, предпочитающие поскорее капитулировать, чтобы не было хуже.

К сожалению, очень многие считают, что пробиться через нагромождение скал Конфликтных Взаимоотношений к высотам Взаимовыгодного Партнерства невозможно. Поэтому они верят, что им повезло, если им удалось выбраться из проторенной колеи Враждебного противостояния на извилистую тропинку Взаимных Уступок, ведущую к временному пристанищу в ущелье Компромисса, даже жертвуя значительной частью своих интересов.



Конфликтный ландшафт

В результате увидеть плодородные долины Новых Возможностей, которыми так богат Конфликт, многим так и не удастся. Эта добрая половина Конфликта остается для многих непознанной, как обратная сторона такой близкой к нам Луны до 60-х годов прошлого века.

Я, автор этих строк, не резидент Конфликта, но очень часто бывала в этой стране в течение многих лет как по своей психологической службе, так и по личным делам, а в последние десять¹ лет имею рабочую визу этой страны и посещаю ее регулярно. Конечно, я не могу сказать, что освоила все тонкости ее культуры и диалектов, изучила все ее законы и таможенные

¹ Теперь уже двадцать три года.

правила, знаю все тропинки в ее дебрях и выходы из лабиринтов, чувствую все подводные течения и омуты.

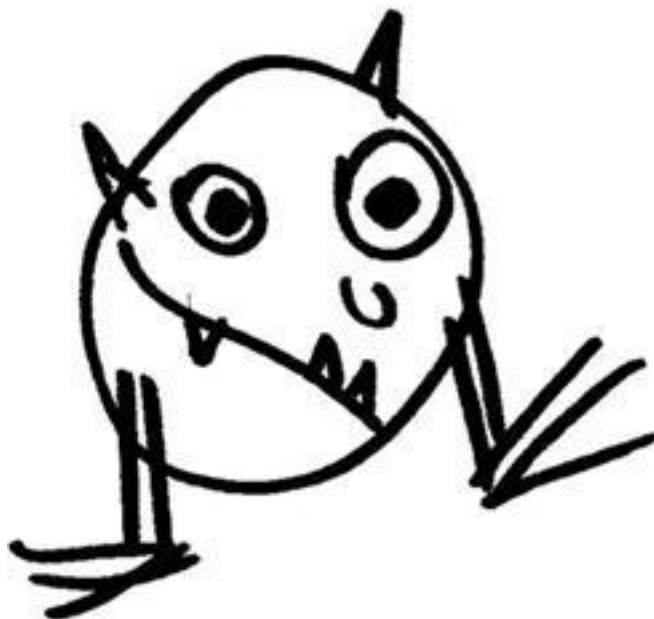
Тем не менее, нам с коллегами удалось составить пусть и несовершенную, но работающую карту Конфликта. На ней помечены не только опасные зоны, где можно провалиться, застрять в тупике или подвергнуться нападению аборигенов. Здесь есть также и залежи полезных ископаемых, встречающихся только в этой стране, и места оздоровительных источников, которые лишь необходимо высвободить из-под завалов обстоятельств и предубеждений.

Нам не раз удавалось не только самим добираться до высот Партнерства, но и служить проводниками на этом непростом пути, помогая каждому из соискателей, будь то предприниматель, родитель или супруг проложить собственную тропу к долине Новых Возможностей. Мы рады поделиться своими приемами поиска путей и порождения по ним, необходимым снаряжением и особенностями оснастки, знаниями о законах Конфликта и типах его обитателей. Хочется рассказать вам о способах самозащиты и о прививках против давления и манипуляций, без которых трудно устоять на выбранном пути. Эти и многие другие сведения помогают не только выжить в Конфликте, но и использовать его богатые ресурсы.

Вот мы, наконец, и подошли к началу заглавия – почему «разнимательная»? Прежде всего потому, что она предлагается как альтернатива *занимательной* конфликтологии.

Занимательная конфликтология гораздо более привычна и употребима. Во-первых, все так или иначе ею *занимаются*, более того, большинство людей считают себя экспертами в конфликтологии так же, как в медицине, педагогике, психологии. Конфликты *занимают* массу времени, и многие умы и сердца часто настолько *заняты* раздумьями и переживаниями по поводу конфликтных перипетий, что все остальное обеспечивается «по остаточному принципу». *Разнимательная* конфликтология, соответственно, предлагает, как мы надеемся, иные технологии рассмотрения конфликтов и управления ими, которые позволят освободиться и вывести значительные силы и ресурсы из зоны, оккупированной (т. е. *занятой*) конфликтом.

Во-вторых, для конфликта типично смешивание эмоций, фактов, отношений, обстоятельств, поступков, личностей, прошлых обид и многого другого в неудобоваримую кашу, что приводит к брожению, вздуванию ситуации как на дрожжах и создает опасность взрыва. *Разнимательная* стратегия позволяет *разделить* эмоции, факты, интерпретации и избежать перехода на личности, *распознать* разные виды правды, *разграничить* прошлое и будущее, *различить* истинные интересы и сиюминутные желания, *размотать* клубок проблем на разноцветные нити, пригодные для того, чтобы соткать добротный материал, пригодный для делового или личного взаимодействия.



Абориген

В-третьих, конфликт часто делает нас эмоционально зависимыми от тех ситуаций и людей, с которыми мы предпочли бы распрощаться. Даже если мы больше не увидимся с этим человеком реально, мы не сможем забыть свое поражение, смириться с несправедливостью, чувствуем себя униженными. Яркий образ обидчика день и ночь не дает нам покоя.

Иногда мы предпринимаем лихорадочные усилия, чтобы избавиться от навязчивого образа, и в результате прилипаем еще более прочно, как муха, трепещущая в паутине. Разнимательный подход помогает предотвратить или *разлепить* эту сковывающую конструкцию.

И четвертое, самое очевидное значение слова «разнимательная», – помощь другим людям, испытывающим трудности в переживании конфликта или проблемной ситуации. Такое посредничество – не только выверенная технология, но и непростое искусство, которым, однако, вполне возможно овладеть. Парадоксально, но естественно, что некоторые люди лучше справляются с чужими конфликтами, чем с собственными, поскольку пелена пристрастности не мешает им увидеть истинные обстоятельства и принять разумное решение. Практика разрешения конфликтов «со стороны», а не в качестве «стороны» может помочь многим, наконец, и «на себя оборотиться».

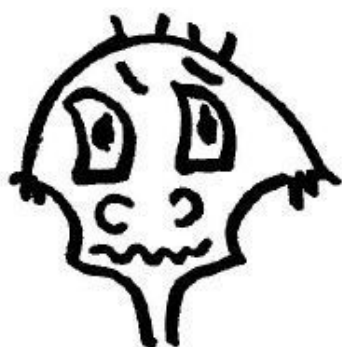
Разъем 2

Кому он нужен, этот конфликт?

К традиционному научному определению одного из отрядов приматов – «Homo sapiens» – человек разумный – можно добавить его такое неотъемлемое свойство, как «Homo conflictus». При этом второе определение нередко ставит под сомнение правомерность первого. Мы привыкли говорить о конфликте как о чем-то досадном, неприятном, о том, чего надо избежать, что нужно предотвратить, наличие конфликтов рассматривается как признак неблагополучия.

Тем не менее, мы не погрешим против истины, перефразировав первую строку из знаменитой арии Германа: «Что наша жизнь? Конфликт!» Биологи говорят то же самое: жизнь – это наличие неравновесия со средой, и полное равновесие означает смерть. Мне кажется очень удачным и высказывание специалиста в области конфликтов: «Если у вас нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс». Поэтому, если в семье не возникает никаких разногласий, то, видимо, в ней существует подавление инакомыслия, и, фасад не соответствует реальности, например, все делается так, «чтобы только папа не знал». Если в организации тишь и гладь, то это означает, что она не развивается, превращается в болото и вскоре окажется в проигрыше. Если человек впал в полное самодовольство, не имеет никаких внутренних борений, считает, что ему незачем учиться или добиваться самосовершенствования, он начинает скатываться назад, к личностной и интеллектуальной деградации. Кроме того, чаще всего, у него – целый букет психосоматических болячек.

Если попытаться набросать список последствий конфликта, то они окажутся неоднозначными.



Столкновение, скандал.
Разрушение отношений.
Потеря веры в себя.
Предательство, потеря друзей.
Развал команды.
Обострение положения, тупик.
Стресс, болезни.
Чувство вины, обида.
Увольнение с работы...



Вскрытие и разрешение проблемы.
Построение новых отношений.
Самоутверждение.
Выявление истинных отношений.
Выявление союзников, сплочение.
Творческие находки.
Эмоциональная разрядка.
Лучшее знание себя.
Повышение по службе...

Этот ряд может быть легко продолжен, но вы в нем увидите то же – у конфликта ничуть не меньше позитивных последствий, чем негативных. От чего же зависит, в каком из столбиков окажутся результаты наших конфликтов? Возможно, вы обратили внимание, что я не поставила плюс и минус над столбиками. На первый взгляд, их местоположение очевидно, однако практически каждый пункт может оказаться и в плюсе, и в минусе. Например, разрушение отношений, увольнение с работы – это хорошо или плохо? А может, человек не мог себе позволить уйти, уж провоцировал-провоцировал руководство, и вот, наконец! Потеря веры в себя? Может быть, на короткое время, как стимул к преодолению застарелых проблем?

Скорее всего, вы ответите: все зависит от конкретной ситуации, самих сторон, тех способов, которыми они пытаются разрешить проблему и т. д. И я совершенно согласна с этим. В этой книге вы прочтете о способах определения того, какие результаты нам нужны, каковы средства и условия их достижения, и что может стать препятствием этому.

В науке существует много различных определений конфликта. Мы не будем углубляться в нюансы философского или социологического понимания этого многоликого явления. Тем не менее, важно определить, что мы понимаем под конфликтом в данной книге, чтобы все связанные с ним понятия приобрели ясный смысл.

Итак, **конфликт – это столкновение двух или более сторон по поводу реального или воображаемого ущемления интересов в настоящее время или в будущем.**

Наше определение конфликта, которое хорошо вписывается в практику, включает не только открытую борьбу, скандал и т. п. Сюда входят и ситуации, потенциально содержащие в себе будущее острое развитие событий. Кроме того, даже если только одна сторона считает, что находится в конфликте, или причины, вызывающие осложнения, существуют только в воображении сторон, все эти ситуации тоже относятся к конфликтным и имеют многие сходные черты с другими конфликтами.

Например: в Петербурге в начале строительства кольцевой дороги был серьезный конфликт, широко освещавшийся в средствах массовой информации. Против этого строительства выступали, во-первых, те, через чьи участки уже реально прокладывалась трасса, и те, кто был обеспокоен будущим ухудшением экологической обстановки в их районе, когда после завершения дороги по ней пойдет поток машин.

Еще пример: родители имитируют хорошие отношения между собой, чтобы не травмировать детей, хотя на самом деле тихо ненавидят друг друга. Они уверены, что их дети счастливы и ни о чем не подозревают. Тем не менее, это уже конфликт, и в один «прекрасный» день родители обнаруживают его последствия: сын «сидит на игле», а дочь тайком от них посещает тоталитарную секту.

Сторонами в конфликте могут быть люди, группы людей, организации и т. п. Конфликт может также разворачиваться между частями личности одного человека. Принципиально важным является упоминание об ущемлении интересов как о причине конфликта. Под интересами в нашем определении понимаются те глубинные потребности, цели, ценности сторон, которые являются топливом для разгорающегося конфликта.

В развитии конфликта можно выделить несколько стадий:

1. Разногласия Это предконфликтная стадия, на которой выраженность разногласий может быть различной.

2. Конфронтация

Это открытое столкновение конфликтующих сторон, сопровождающееся эмоциональными выпадами, ростом напряжения, сопротивления идеям друг друга. Происходит разбиение на группировки, и часто даже нейтральные члены коллектива вынуждены выбирать ту или иную сторону.

3. Эскалация

Нарастание конфликта происходит по спирали. Рост враждебности, угрозы, взаимная агрессия и непонимание, потеря доверия друг к другу, словесные и другие атаки, месть делают обстановку невыносимой.

4. Спад

Происходит истощение сил, «остывание» участников, они начинают возвращаться к рациональному взгляду на ситуацию, в чем им помогает «групповой разум», положительная атмосфера в группе (если она существует).

Иногда именно в этот момент полезно пригласить консультанта-посредника, если группа не справляется с решением сама.

5. Послеконфликт

Часто послеконфликт, то есть вновь вспыхнувший конфликт по тому же поводу, оказывается даже сложнее, чем первый, так как показывает бесполезность предыдущих усилий по его разрешению. Стоит прилагать усилия для предотвращения его возникновения. Мы рассмотрим с вами, как это можно сделать.

Вмешательство в конфликт, попытки его разрешения могут производиться на любой стадии. Кроме того, предполагая заранее, что какие-то из наших планов способны обострить обстановку, можно предпринять меры по его предотвращению. Иногда же, напротив, стоит подогреть конфликт, чтобы довести вялотекущую ситуацию до открытого противостояния. Поэтому мы предпочитаем употреблять не термин «разрешение конфликта», а термин «управление конфликтом», что предполагает любые формы воздействия на него, приводящие к запланированному результату.

Разъем 3

Если бы Минфин предупреждал

Нам с вами хорошо известно, и это нашло отражение в правом столбике, что если конфликт развивается деструктивно, он может иметь много неприятных последствий. Отследить, во что нам обходится и может обойтись продолжающийся конфликт, чрезвычайно важно для того, чтобы принять по-настоящему рациональное, обоснованное решение о тех мерах, которые мы готовы предпринять, о тех затратах и, возможно уступках, на которые нам стоит пойти. Очень многие последствия конфликта трудно выразить в денежных единицах, поскольку они связаны со стрессом, испорченными отношениями, подорванным здоровьем, что не так легко приписать какой-то финансовый эквивалент. Тем не менее, есть смысл попытаться оценить конфликт, и даже если мы обнаружим, что не все оценивается в рублях или долларах, сам анализ потерь, понесенных в конфликте, будет нам чрезвычайно полезен.



Если бы не переплатить?

Как известно, американцы любят считать деньги. Не удивительно, что и конфликт оказался в поле их финансового видения. Дэниэл Дан, практик с многолетним опытом, разработал оригинальную систему оценки стоимости конфликта в организации. Посмотрите, насколько она может оказаться полезной для вас. Даже если речь идет о конфликте не в организации, а в семье, в коммунальной квартире или еще где-нибудь, вы найдете немало сходства и поводов задуматься над тем, как вам успешнее справляться с ситуацией.

Согласно многочисленным исследованиям, 65 % проблем, связанных с качеством продукции, зависит от конфликтов. Подсчитано, что 42 % своего рабочего времени менеджеры тратят на урегулирование конфликтов в коллективе. Можно провести аналогии с семьей и обнаружить резервы времени, которого всегда не хватает матерям семейств и улучшить качество вашей «семейной и личной» жизни.

Дэна выделил ряд факторов, вызывающих потерю денег, каждый из которых может быть непосредственно оценен. Сюда входят прежде всего потери времени на конфликт, Работники, вовлеченные в конфликт, естественно, теряют значительную часть своего рабочего времени, так как конфликт отрывает их от работы. Согласно исследованиям, наиболее реальной оказывается цифра 50 % от зарплаты конфликтующих работников в течение периода, в который этот конфликт существовал. Таким образом, 50 % надо умножить на суммарную зарплату этих работников и на количество месяцев, соответствующее продолжительности конфликта.

Второй фактор – это снижение качества принимаемых решений. Люди, находящиеся в конфликте, как правило, принимают менее качественные решения, чем в благоприятных условиях. Это происходит из-за недостатка информации, вызванного конфликтом, из-за того, что люди выполняют эти решения не так добросовестно, находясь в конфликте и т. д. Стоимость сниженного качества решений в ситуации конфликта составляет 50 % от финансовой оценки того вопроса, который обсуждался в условиях конфликта. Например, если речь шла о покупке оборудования стоимостью 10 тысяч долларов, то негативное влияние конфликта составит 5 тысяч долларов.

Еще одно негативное направление – потеря квалифицированных работников в результате конфликта. Примерно 50 % добровольных увольнений являются следствием конфликта в организациях. Если же речь идет о принудительном увольнении, то этот процент поднимается до 90. Конечно, это не относится к плановым сокращениям вследствие реорганизации и прочего. Подсчитано, что уход высококвалифицированного работника и возмещение его последствий стоит в полтора раза больше его годового оклада. Сюда входит временная потеря производительности труда, затраты на найм, инструктаж и обучение нового работника и т. д. Доля конфликта в этом составляет 50 %. Таким образом, стоимость этого фактора оценивается так: надо умножить его годовой оклад в 1,5 раза и отнять 50 % от этой суммы.

Четвертый фактор – это стоимость реструктурирования, поскольку в результате конфликта нередко приходится производить перемещение сотрудников, так как продолжение их совместной работы становится непродуктивным. При этом новое размещение может быть менее удачным, потребовать переобучения, перестройки связей и т. д. Потери здесь оцениваются в 10 % суммарной зарплаты перемещенных работников.

Еще один фактор, который, как правило, оказывается скрытым от глаз руководителя, поскольку объясняется случайностью, непреднамеренными упущениями и т. д. Это кражи, повреждения имущества и скрытый саботаж. Сюда же входят потери от небрежного обращения с оборудованием, излишних расходов сырья, что является проявлением мести руководителю, с которым работники находятся в конфликте. Влияние этого фактора обходится в 10 % от цены оборудования, на котором работают сотрудники, находящиеся в конфликте. Следующий фактор – снижение мотивации труда. В результате конфликта его участники переживают стресс, и это сказывается на производительности их труда. Для того, чтобы оценить этот аспект, можно использовать разницу в производительности труда в обычных условиях и при наличии конфликта. Умножив время, в течение которого наблюдалось снижение производительности конфликтующих работников, на их зарплату, мы получим стоимость данного фактора.

Седьмой фактор – потери рабочего времени в связи с заболеваниями и травмами. Сейчас даже традиционная медицина признает, что большинство болезней – психосоматические. Частота, характер и тяжесть заболеваний зависят от психологического воздействия на людей. То, что травмы связаны с настроением, знают все. Когда мы расстроены, ничего не стоит споткнуться, порезаться, попасть под машину и т. д. Если вы умножите 10 % от годовой зарплаты работников, находящихся в конфликте, то получите цену, которую организация платит за влияние этого фактора.

Восьмой фактор – стоимость здоровья. Как известно, здоровье бесценно, но все же попробуем подсчитать и эти потери. Для этого возьмем 10 % от потерь в результате снижения

рабочей мотивации (шестой фактор) – это будет отражать связь стресса, снижающего производительность в связи с ухудшением здоровья.

Если вы подсчитаете стоимость какого-либо конкретного конфликта, то, думаю, сумма вас впечатлит. В каждом конкретном случае могут быть задействованы не все эти факторы, но несколько непременно будут откачивать деньги из вашей организации. Кроме того, могут обнаружиться и дополнительные затраты, например, если уволившийся работник владел коммерческой тайной или был зятем высокопоставленного лица.



Выбирая стратегию, рассчитайте, хватит ли у вас ресурсов

Получив конкретную сумму, вы сможете более обоснованно решать, какие меры вам стоит предпринять для того, чтобы справиться с конфликтом. Вы сможете более обоснованно изложить ваши соображения своему руководителю.

Нередко мы заранее можем предполагать, что наши действия могут вызвать конфликт. Особенно это касается нововведений. Поэтому очень полезным может оказаться предварительный подсчет тех издержек, которые мы понесем в результате внедрения инноваций. Мы сможем оценить, стоит ли овчинка выделки.

Вы можете самостоятельно проанализировать стоимость влияния факторов, которые будут подключаться, например, в случае семейного конфликта, осложнений между соседями и в других случаях. Сколько, скажем, будет стоить испорченный суп, разбитая ваза или замена замка.

Подобный анализ просто не оценим при выборе стратегии своего поведения в конфликте.

Упражнение 1

Выберите какой-то конкретный случай конфликта и подсчитайте, во что он вам обошелся.

Возможно, вы считаете, что эти цифры слишком высоки и не соответствуют потерям в ваших проблемных ситуациях. Может быть, и так, никто не может оценить это лучше вас.

Обратите, однако, внимание, что вышеприведенные проценты – это оценка расчетливых американцев, и вполне вероятно, что в России, где традиционно отношения между людьми играют особенно важную роль, где нередко обида, зависть, гнев приводят к катастрофическим последствиям, эти потери вряд ли будут ниже.

Стоимость конфликта, несомненно, зависит и от той стадии его развития, на которой производится вмешательство с целью урегулирования. (Ответы к упражнениям – в конце книги.)

Разъем 4

Мама, роди мне сиамскую кошку!

Давным-давно, когда моему сыну было три года, он как-то пил сок, торопясь, и содержимое чашки выплескивалось на его рубашку. Я посоветовала ему пить маленькими глотками, на что мой сын уверенно возразил: «А мне все большие попадают!»

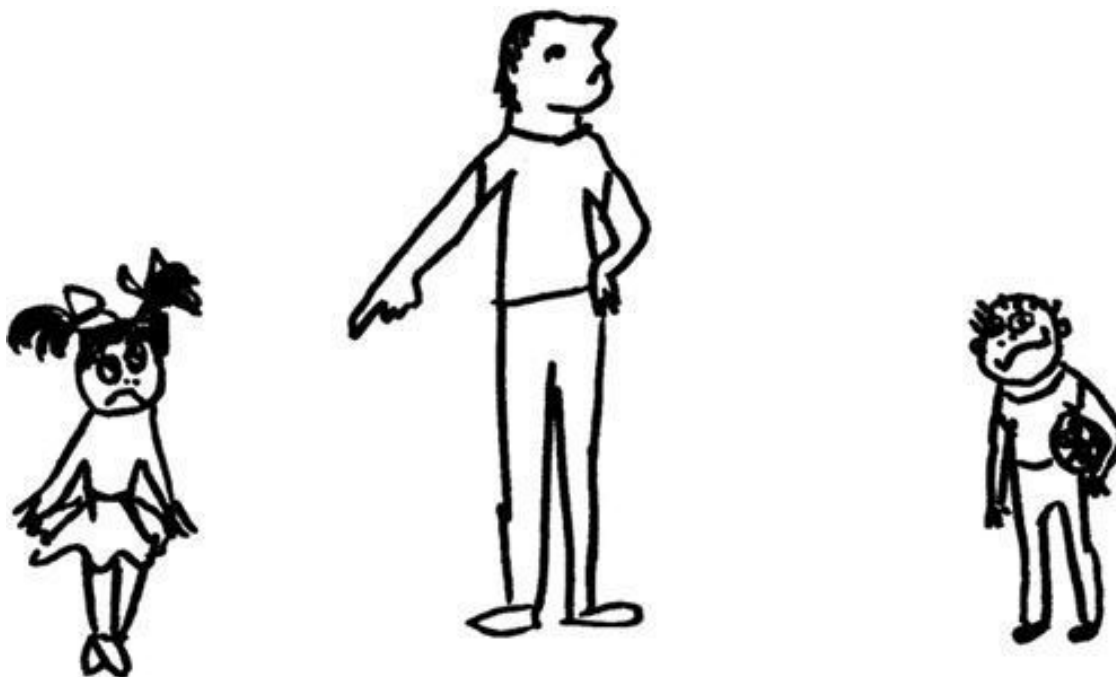
После переезда он скучал по любимой кошке и однажды попросил меня: «Мама, роди мне сиамскую кошку!»

В устах трехлетнего ребенка подобное восприятие происходящего с ним как неотвратимого и не зависящего от него самого, такая вера во всемогущество взрослого, матери выглядело мило и трогательно. Я до сих пор вспоминаю об этом с невольной улыбкой.

Когда же я вплотную занялась конфликтами, то очень часто стала замечать (в том числе, и за самой собой), что это одна из самых распространенных личностных установок, которая встречается в сложноразрешимых ситуациях. Более того, мне кажется, что это подспудная философия жизни, которая автоматически проявляется у многих людей, как только в их жизни возникает какое-то осложнение, особенно, если они сами допускают какую-то оплошность.

В этом смысле очень мало отличаются друг от друга сварливая жена, которая пилит мужа за то, что у нее подгорели котлеты; бизнесмен, отчитывающий своего финансиста за то, что тот возражал недостаточно настойчиво и не отговорил его от заключения ненадежной сделки; рабочий, требующий трехкратного повышения зарплаты от директора предприятия, находящегося на грани банкротства; ребенок, устраивающий истерику маме, утверждая, что его песочный куличик развалился оттого, что она надела на него синюю шапочку.

Некоторый психологический выигрыш здесь очевиден – доказать, что во всем виноват кто-то другой, а от меня вообще ничего не зависело. Всем известно, что успех – дело рук начальников, а просчеты – на совести подчиненных. Беда в том, что чаще всего, единственный, кто верит в такое положение дел – это тот, кто пытается защититься.



Ну, погоди, мы тебе еще покажем!

Хорошо еще, если подобные обвинения встречают открытый отпор. В ситуации силового превосходства обвинителя обвиняемые и другие свидетели событий обычно предпочитают помалкивать о своем собственном видении ситуации, оставляя «прокурора» в плену сладостных иллюзий.

Человека, для которого такое поведение типично, воспринимают как слабого, несправедливого, ненадежного и терпят по необходимости до поры до времени. На него начинают тайно или явно сваливать и то, к чему он на самом деле не причастен. Возникает порочный круг. В него вовлекаются все новые участники, происходит психическое заражение слепозащитной установкой. Находится немало охотников воспользоваться выгодами такого развития событий. Вполне возможно, что эти охотники сами и подстроили ловушку, в которую попался токующий глухарь.

Объективному наблюдателю очевидна глобальная невыгодность подобной стратегии для ее пользователя. Все наизусть знают, что умение признавать собственные ошибки – свойство сильного, уверенного в себе человека. Почему же подобная слепота получила столь широкое распространение? Почему многие из тех, кто прекрасно видят эту соломинку в чужом глазу, тем не менее не замечают в собственном бревна?

В психологии известно немало видов *неосознаваемой* психологической защиты (их важно отличать от преднамеренных, рассчитанных сознательно) в ситуациях, ранящих человеческое «Я».

Среди самых популярных видов такой защиты в конфликте – *проекция, рационализация, отрицание, вытеснение, регрессия*.

Проекция – это приписывание другим людям тех чувств, интересов или намерений, в которых человек не хочет признаться самому себе. Это позволяет оправдать и соответствующие действия. Например, раздраженному человеку может казаться, что он-то в порядке, а вот «вокруг идут прохожие, все на дьяволов похожие». Руководитель досадует на себя и поэтому начинает с жаром распекал подчиненных. Начальник завидует способностям заместителя, и уверяет себя, что тот из зависти хочет его подсидеть, за что начинает «совершенно справедливо» его недолюбливать.

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

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

Вытеснение – это забывание того, чего помнить не хочется. Если послушать стариков, то в их молодости все и вся было гораздо лучше. Прошлые неприятности через некоторое время, как правило, воспринимаются как забавные приключения или свидетельства героического поведения потерпевшего. Бизнесмены благополучно забывают прийти на встречу, кото-

рую они считают неважной или неприятной, так же, как простые смертные поздно вечером обнаруживают, что собирались сегодня сходить к зубному врачу.



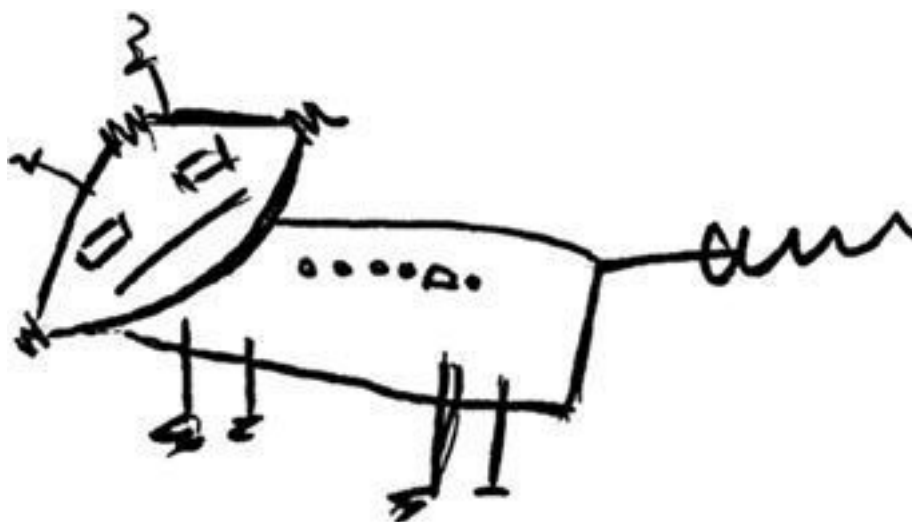
Порой так хочется назад, в сумку к маме!

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

К этому виду защиты весьма близок **«уход в болезнь»**. Причем здесь имеется в виду не симуляция, а действительно нездоровье, начиная от головной боли, гриппа и кончая инфарктом, который не позволяет откликнуться на приглашение следователя побеседовать.

Пожалуй, на этом остановимся, пока у читателей не включились механизмы психологической защиты. Самая типичная реакция на подобную информацию такая: «Точно, мой руководитель (муж, коллега) именно так и защищается, но я-то вижу реальность без искажений». И это совершенно нормально, так как «человеку свойственно защищаться». Не всегда удастся, подобно Пушкину, признать: «Ах, обмануть меня нетрудно, я сам обманываться рад».

Как вы понимаете, коварство этих механизмов в том, что они, глядя нас по шерстке, не дают возможности трезво оценить истинное положение дел и принять своевременные меры по улучшению ситуации и предотвращению иногда катастрофических последствий.



Под защитной броней недолго и перегреться!

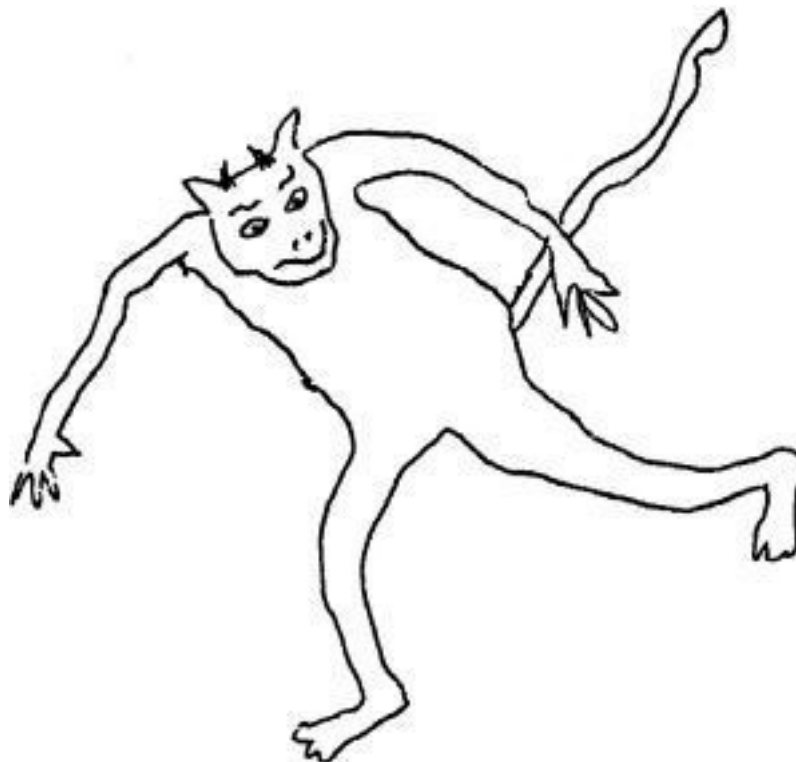
У Айзека Азимова есть замечательный рассказ о супер-роботе, на которого возлагались большие надежды, так как он обладал феноменальными возможностями, в том числе, мог читать мысли общавшихся с ним людей. Многие сотрудники стремились воспользоваться его телепатическими способностями и узнать истинные чувства и намерения коллег. Согласно встроенной программе с первым, самым главным законом роботехники, робот не мог нанести человеку вред. Поэтому робот отвечал на вопросы именно то, что каждый из сотрудников очень хотел услышать, чтобы не огорчать их. На основе дезинформации они совершили действия, которые разрушили их отношения и поставили под вопрос их служебное положение. Самому роботу тоже не поздоровилось. Одна из «потерпевших» отомстила ему, задав в присутствии коллег вопрос, на который они жаждали получить противоположные ответы, и робот сгорел, не справившись с этим противоречием.

От того, будем ли мы такими роботами или найдем в себе силы быть людьми, способными конструктивно использовать негативную информацию о себе, зависит и наше благополучие. К сожалению (или к счастью), негативные последствия самообмана не обязательно проявляются ярко и сразу, а часто накапливаются постепенно. Это нередко не позволяет нам отследить связи причин и следствий.

Неосознаваемая психологическая защита – это анестезия, наркоз, позволяющий нам избежать боли, когда «правда глаза колет». Когда мы ослаблены, нам слишком тяжело под грузом навалившихся на нас проблем, то может быть полезно, и необходимо защититься на время, чтобы попросту не сломаться. Однако стоит ли жить под наркозом постоянно? Хорошо еще, если он местный и касается какой-то узкой сферы. Увы, и тогда в ней может развиваться омертвление, и вы утратите с нею связь. К тому же, к обезболиванию формируется привыкание, и оно имеет тенденцию к расширению. Если человек «заедает» свои неприятности, особенно, если все время пытается «подсластить пилюлю», то это расширение сказывается на габаритах его тела в буквальном смысле.

Мы все прекрасно знаем, что немало людей живут в плену собственных иллюзий. Многие откровенно выбирают общий наркоз, «лезут в бутылку» или «сажаются на иглу» в прямом смысле слова. В последнее время вновь распространились «хорошо забытые старые» анестетики, и уже немало психотерапевтов рекламируют свои услуги по избавлению от одержимости азартными играми.

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



Существуют менее (вернее совсем не) вредные, гораздо более эффективные и возвышенные средства, например, искусство. Человек выражает себя в своих художественных произведениях, сопереживает героям чужих творений, тем самым освобождаясь от неприятных для себя чувств, переживаний, желаний.

Ярким примером этого может быть Бетховен: его героические бунтарские произведения спасли его самого от того, чтобы он в реальности осуществлял агрессивные действия. Хотя творчество не сделало его характер очень мирным и приятным, оно создало гениального композитора, произведениями которого восхищаются и лечат свои душевные раны многие поколения людей.



Изыди! Знать тебя не желаю!

Еще один из древнейших и эффективнейших способов – это религия. Во всех мировых религиях мы находим идею злого духа, дьявола, беса и т. д., то есть религия позволяет человеку отделить от себя, вывести вон, изгнать непереносимые для него качества и все свои нежелательные поступки считать происками искушающего его дьявола.

Не случайно, пожалуй, самым эффективным лечением для, казалось бы, безнадежных наркоманов является обращение к религии. Сегодня классическое высказывание: «Религия – опиум для народа» приобрело буквальный, причем позитивный смысл. Сейчас появляется все больше молодежных лагерей, которые помогают наркоманам избавиться от пагубной зависимости, заменив наркотик верой.

Собственно, религия испокон веку и играла огромную психотерапевтическую роль. Богослужение и многие другие религиозные процедуры, прежде всего, такие, как исповедь – это гениальные, до тонкости продуманные психотерапевтические процедуры. Не удивительно, что и многие «новые русские», и представители криминалитета нередко обращаются к религии.

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

Разъем 5

Падший ангел внутри нас

«Ах, какое блаженство знать, что я – совершенство, знать, что я – идеал!», – подпевает Мэри Поппинс последователь такой защитной стратегии. Парадокс состоит в том, что первым, кто в глубине души не верит в это, является именно он. Потому-то он так и пытается это доказать это своему внутреннему критику.

С точки зрения разума и логики совершенство возможно лишь теоретически, а реальным людям свойственны ошибки и заблуждения. В этом, собственно, и состоит живое дыхание человеческих творений в отличие от идеально симметричной и точной продукции машины. Стремление к совершенству – это замечательный двигатель прогресса, но только в том случае, когда оно не становится невротическим ступором, лишая человека непосредственности и радости бытия. Совершенный, стерильный – значит, мертвый.



Ах, какое блаженство знать, что я совершенство...

Умом, наверное, все это понимают, а вот смутные чувства нашептывают иное. Часто именно подсознание начинает и выигрывает. Беда в том, что наш внутренний критик формировался в том возрасте, когда логика пребывала в зачаточном состоянии, и мы оказались перед ним беззащитны. Если как следует сосредоточиться и дать свободу своей интуиции, то можно даже распознать голос или голоса этого критика – это кто-то из значимых взрослых нашего детства, чаще всего, родители.

Если отец маленького мальчика даже из самых лучших побуждений часто поддразнивал его и называл слабаком или девчонкой, то мальчик будет стремиться стать не просто сильным, а самым-самым сильным на свете. Если выросший мальчик станет супер-спортсменом или будет побеждать в соперничестве в других сферах, он все равно не будет удовлетворен.

Если он заранее сдастся и откажется от борьбы, придумав себе массу рационализаций, то и тут бдительный внутренний критик не оставит его в покое.

Когда родители воспитывают ребенка, то естественным образом огромное количество его реакций, например, агрессивных не поощряется. Ребенок усваивает огромное количество запретов, и нежелательные формы поведения вытесняются в глубины нашей психики, в тень, в то, что называется подсознанием. Наверное, вам известно, что большая часть нашей психической деятельности именно там и происходит. Поведение человека не рационально, и те объяснения, которые мы ему даем, далеко не всегда соответствуют истине. Происхождение наших мыслей, действий в прямом смысле слова темные, то есть они исходят из этих сформированных теневых структур.

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

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

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

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

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

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

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

Что касается третьей зоны, то ее небезопасность и непродуктивность для ее носителя очевидны. Мы можем легко оказаться объектом воздействия со стороны других, направленным на незнание наших каких-то собственных особенностей. В результате мы можем стать игрушкой в руках расчетливых манипуляторов.

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

К сожалению, таких примеров много.

Как вы помните из Библии, дьявол – это ангел, низвергнутый богом с небес. Внутри нас – аналогичный «падший ангел», вытесненный из нашего сознания воспитателями. Единственный путь по-настоящему справиться с проблемами – это принять и приласкать «падшего ангела» внутри нас. «Железный занавес» внутри нас чреват взрывом. Если мы не желаем иметь ничего общего с этой частью собственной личности, то можем оказаться в самых неожиданных обстоятельствах и можем повести себя совершенно непредсказуемым и неприемлемым для себя образом.



Я не такой! Это на меня что-то нашло

Если же мы наладим какие-то дипломатические отношения со своими «теневыми структурами», то у нас гораздо больше шансов благополучно пройти через жизненные испытания. Не случайно так высоко ценится самоирония, способность не впадать в пафос по поводу собственного величия, достоинств и т. д. Юмор – это один из самых замечательных способов поладить с какими-то неприятными и даже страшными вещами. Он представляет вещи в неожиданном ракурсе, спасает нас от односторонности и позволяет войти в дружеский контакт со своими негативными сторонами. Не случайно в России так популярен «черный» юмор.

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

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

Иногда и в самой глухой деревне можно встретить человека, и слыхом не слыхивавшего о всяких там «приемчиках», но прекрасно справляющегося со своими проблемами. Более того, он может быть человеком, к которому все идут и за советом, и за помощью в улаживании отношений с другими.



Наш самый безжалостный судья – внутри нас

Возможно, кому-то это обсуждение покажется слишком глубоким копанием или просто нудным занятием. Многие люди, особенно деловые, предпочитают просто получить рецепты того, как себя вести в конфликтной ситуации, причем прежде всего – рецепты того, как воздействовать на людей, как манипулировать другими. В крайнем случае, у вас есть возможность пропустить эти длинные изыскания в глубинах души подобно тому, как школьники пропускают описания природы.

Вы найдете в этой книге и конкретные приемы, и способы управления конфликтной ситуацией, воздействия на поведение других. Приведенные выше сведения – действительно

«описание природы», природы конфликтного взаимодействия. Формальное использование поведенческих приемов без понимания истинных причин человеческого поведения подобно срезанным цветам, для маскировки воткнутым в землю на видном месте. Они неизбежно скоро завянут.

Если же вы воспользуетесь искусственными цветами, то есть пойдете по пути чистой манипуляции, то, соответственно, ваше общение превратится в формальное, искусственное. Манипуляторы, несомненно, могут успешно достигать многих целей, но платят за это очень жестокую цену. Они платят собственной душой, платят утратой любви и истинной близости с людьми.

Конечно, знание этих приемов, их тренировка – это очень эффективный, работающий способ, помогающий справляться с конфликтами. Использование таких приемов, подобно симптоматическому лечению, поможет снять остроту приступа, позволить нам выжить, не сло-маться, с тем, чтобы впоследствии уже по-настоящему разбираться с причиной расстройства.

Если у вас есть возможность познакомиться с ними, например, прочитать эту книгу или найти эти сведения в других источниках, то, уж во всяком случае, это не нанесет вам вреда. Более того, иногда это может оказаться поворотным пунктом в нашей жизни. Возможно, ваши внутренние проблемы не являются столь серьезными, и достаточно знания и небольшой тре-нировки, чтобы положение кардинально изменилось.

В любом случае, даже при наличии глубоких проблем позитивные способы поведения оказывают обратное влияние на нашу личность. Вы, конечно, помните высказывание: «Посе-ешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу».

Конечно, чем раньше мы начинаем «сеять», тем быстрее появятся всходы и тем более богатый урожай мы пожнем. Однако это возможно в любом возрасте, разве что потребует больше времени и усилий с вашей стороны.

Мне кажется, самый лучший способ поладить с собой, это – относиться к себе так, как вам хотелось бы, чтобы к вам относились другие. Быть к самому себе доброжелательным, ува-жительно разговаривать с собой, не заставлять себя, не шантажировать, а пытаться догово-риться по-доброму. Потому все те приемы, которые вы дальше прочтете, и которые касаются работы с другими, вы можете с успехом применить и в ваших собственных переговорах с собой. Применение тактических приемов сможет оказать вам ту самую поддержку, которая будет достаточна для того, чтобы вам уже не столь сильно требовался наркоз. Вы сможете справляться с проблемами более открыто.

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

Поскольку наш мозг устроен таким образом, что он повторяет благоприятные, полезные для нас состояния, то чем чаще мы будем пользоваться подобными способами, тем более глу-боко они будут оказывать воздействие на нашу личность.

Разъем 6

Прокрустово ложе конфликта

Внешность обманчива, точнее, наша интерпретация внешности может быть ошибочна. Если женщина приходит на свидание к мужчине в узком платье с глубоким декольте, то реже всего это означает, что ее главная цель – спровоцировать его на интимность в узком смысле слова. Узкий подход к пониманию мотивов поведения широко распространен, особенно при обострении ситуации.

Хотя позиции марксизма в нашей стране значительно пошатнулись, до сих пор нередко можно встретить, например, мнение, что исключительно бытие, прежде всего, бытие денег, определяет сознание партнеров по бизнесу. Многие бизнесмены, несмотря на то, что они «новые русские», и те, кто временно оказываются в деловых отношениях, полагают, что в них главное – деньги, прибыль и другие материальные компоненты.



Разве с ними можно по-хорошему!

Несомненно, такая характеристика – это чрезмерное обобщение и упрощение, конечно же, люди разные. К сожалению, даже склонные к рефлексии конфликтанты, осознающие свою неповторимость, признают ее наличие в виде исключения только у самих себя, своих близких или сподвижников. Остальные видятся вполне однозначно – как объекты силового или материального воздействия.

В сотнях острых ситуаций я слышала с обеих (или более) сторон, что с другими «иначе невозможно». При этом каждый из участников предпочитал, чтобы с ним самим договаривались «по-хорошему», с учетом его личных особенностей и разнообразных потребностей. Если каждому в группе людей задать вопрос, чего ему не хватает в напряженной ситуации, то самым типичным ответом будет «Твердости». А на вопрос, чего хотелось бы от других, обычно отвечают – больше мягкости, гибкости.

Допустим, опытный, «стреляный» предприниматель стремится внедрять прогрессивные идеи организационного развития, делегирования полномочий, группового принятия решений и прочее. Прогрессивный родитель искренне намеревается воспитывать своих детей в духе Декларации прав ребенка. Увы, как правило, они способны на это только до того момента, когда оказываются в остром конфликте. Тут на арену выходят простые, грубые и зримые методы подавления инакомыслия. Евразия с легкостью трансформируется в Азиопу.

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

В конфликте, особенно, если он сильно затрагивает эмоционально, очень легко происходит превращение наших оппонентов, противников из «тварей божьих» в просто тварей. По меньшей мере, они начинают восприниматься как очень однозначные существа. Так, например, *если в транспорте сосед наступил мне на ногу и не извинился, то он с легкостью превращается в хама, наступившего мне на ногу.*

Все остальные его замечательные качества остаются за бортом. И я для себя на некоторое время из человека с богатыми возможностями, потребностями, интересами превращаюсь в обиженного, несправедливо оскорбленного индивидуума, носителя отдаленной ноги. В результате возможности урегулирования данного конфликта резко уменьшаются.

Очень типично, что в конфликте одна сторона так характеризует другую: «У него одно на уме...» Подростки любят говорить: «Каждый судит в меру своей испорченности». В применении к данному случаю можно сказать: «Каждый судит в меру своей суженности». У каждой из сторон в конфликте область, которая выделяется в зону особого внимания, может быть своей, отличающейся от того, что становится доминантой для другой стороны. Остальные аспекты затушевываются, делаются несущественными. Чаще всего именно так и происходит, поэтому видение ситуации сторонами оказывается совершенно различным, и у оппонентов не обнаруживается ничего общего между собой.

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

Разъем 7

Даю установку!

«Установка – это внутреннее состояние готовности человека определенным образом воспринимать, оценивать и действовать по отношению к объектам и явлениям окружающей его действительности», – такое определение дает учебник психологии. В конфликте у установки особая роль, часто драматическая, а иногда – фатальная.

В конфликте типична установка, что *те, кто не с нами – чужие*. А все «чужие», так же, как в одноименном фильме ужасов – это **монстры, одинаковые**, совершенно не обладающие теми нюансами души человеческой, которые присущи самому конфликтанту и его близким, *родным по духу* люди Это, как известно, самый популярный способ формирования *образа врага* политиками, опытными манипуляторами и т. д. Чужие, враги должны быть однородной безликой массой, чтобы не вызывать никаких человеческих чувств, жалости, интереса, иначе воевать с ними будет крайне сложно.

Хочешь мира – готовься к войне – это представление о том, что *договориться, на самом деле, можно только посредством жестких, силовых, угрожающих воздействий*. Одним словом, кругом – враги!

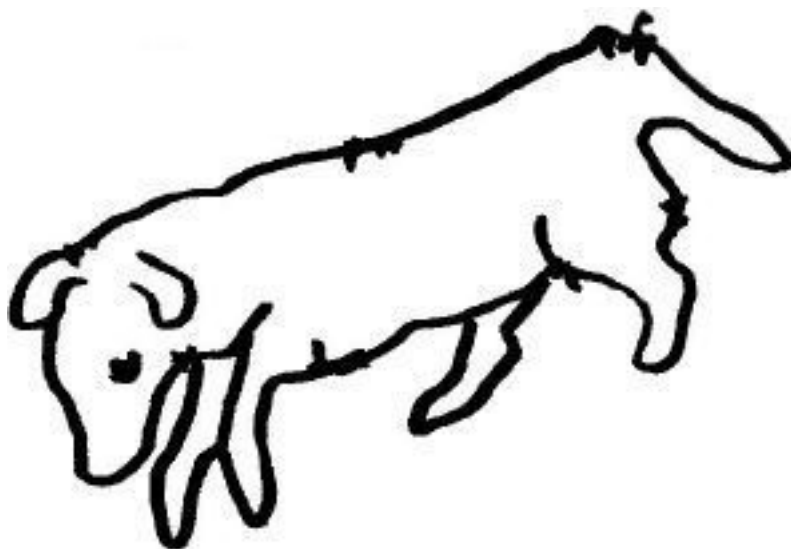


Кругом – враги!

Отсюда берет начало система каналов манипуляции. Она особенно популярна, естественно, среди людей, работающих в очень жестких условиях бизнеса, под сильным давлением, и это понятно. Однако все мы знаем, что подобная деятельность и связанные с ней душевные жертвы приводят к тому, что бизнесмены оказываются, мало того, что в очень небезопасном положении, у них оказываются нарушенными и семейные связи. Они испытывают большие проблемы с восстановлением душевных сил, им требуются какие-то экстремальные способы расслабления и т. д. *«Бери от жизни все!»*, и *«Пусть неудачник плачет»*, – под такими лозунгами колонны «игроков» не без потерь, но упорно дошагали по головам из древнего мира до «нового поколения».

Бывает и противоположная установка, когда *собственные потребности ставятся на последнее место*, а на первое место выходит чувство долга по принципу одной из советских песен «сегодня не личное главное». Поэтому работа, окружающие люди стоят на первом месте. Причем, чем менее знакомые, тем это более важно, их потребности более значимы. Мои потребности и заботы моих близких, поскольку мои близкие – это я, оказываются на последнем месте. В наиболее яркой форме это выражено в одном из симптомов шизофрении – ненависть к родным. Естественно, здесь ясно просвечивает ненависть к себе самому.

Из негативного отношения к себе вытекает такая неуспешная установка, которая представляет собой только первую часть пословицы: *«не было бы счастья...»* Человек неосознанно делает все, чтобы проиграть, чтобы у этой пословицы не было оптимистичного продолжения.



Вечно мне не везет!

Например, некоторые мужчины пытаются познакомиться с женщинами заведомо неприемлемым способом, то есть слишком грубо, вызывая и т. д. Они специально (но неосознанно) знакомятся так, чтобы им отказали. Это выражает глубинную неуверенность этих мужчин в том, что они достойны истинной близости, любви со стороны женщины. На всякий случай они стараются избежать ситуации, в которой их опасения могли бы подтвердиться.

Еще одна из непродуктивных установок – это *готовность приносить жертвы*. Можно сказать, что у этой установки очень глубинные основания. Чем блаже к заре человечества, тем более значимыми были жертвы. Если первобытный человек хотел получить что-то значимое, он должен был пожертвовать самым дорогим. Обратите внимание, что во многих древних мифах, чтобы избежать каких-то несчастий и получить что-то, в жертву приносили самых прекрасных девушек, обычно царских дочек.

Пример из Библии: Авраам собирался принести в жертву собственного сына, который, к счастью, в последний момент был заменен агнцем. Смею напомнить, что это был тот самый сын, которого Авраам со своей женой Сарой, очень долго ждали, не имея детей. Согласно Библии, Сара была в 90-летнем возрасте, когда чудесным образом родила сына.

По мере развития цивилизации жертвы менялись: от младенцев, человеческих сердец, прекрасных царевен и т. д. они переходили в более безобидные формы – животные, потом фрукты, потом в символические предметы типа свеч, ленточек и т. д. Идея жертвоприношения в нас очень глубока. Например, Некрасов выражал ее таким образом: «Тогда лишь только дело прочно, когда под ним струится кровь». В последние годы жертвоприношение стало модой. Многие мосты в Петербурге приходится буквально спасать от замочков и прочих залогов прочной любви. Несчастные памятники сверкают разными частями тела, натертыми до блеска суеверными ладонями. Впечатление, что если мы хотим чего-то надо добиться, то надо принести очень серьезные жертвы, до сих пор живет в нашем подсознании.

Это создает соответствующую установку. Есть также люди, которые, желая чего-то добиться, приносят в жертву других. Однако при этом они жертвуют гораздо большими ценностями, касающимися их собственной души. Вы помните, как Сонечка Мармеладова в романе Достоевского «Преступление и наказание» говорит Раскольникову, который пришел к ней признаться в убийстве старухи-процентщицы: «Что же вы над собой сделали!».

Современное непрошеное *жертвоприношение порождает повышенные ожидания*, обиды.

Например, в семье очень часты такие высказывания со стороны матери: «Я тебе всю жизнь отдала, я отказалась от своей профессии, от личной жизни, а ты...» Таким образом, наш партнер становится заложником нашей жертвы, хотя он совершенно не собирался и не планировал оказывать нам какие-то сверхусługi. Самим оппонентом такие претензии воспринимаются как несправедливые, необоснованные, поскольку никакой предварительной договоренности на этот счет не было.

Советский лозунг: «Раньше думай о Родине, а потом о себе» каким-то несуразным образом трансформировался в ожидание того, что не мы сами, а *Родина обязана решать наши проблемы*, избавлять от неприятностей и т. д.

Еще одна непродуктивная установка в конфликте – это *ожидание благодарности за прошлые заслуги*, ощущение, что вам автоматически положены какие-то преимущества в данном случае. Мне очень нравится высказывание Карраса, что в бизнесе мы получаем не то, чего заслуживаем, а то о чем договорились. Поэтому от нашего мастерства в переговорах, нередко не только в бизнесе, зависит то, чем они для нас закончатся.



Неблагодарные!

Нам мешает справиться с конфликтом и негативная установка по отношению к конфликту, **представление о том, что конфликт ужасен**, страх перед конфликтом и желание любыми средствами его избежать. Нам кажется, что в сложившейся ситуации **от нас совершенно ничего не зависит** и мы не можем ничего с этим поделать. По высказыванию Ларошфуко, «на самом деле мы не бессильны, а безвольны», то есть в огромном количестве ситуаций мы либо не видим, либо не даем себе труда искать возможности, которые мы могли бы использовать, ссылаясь на судьбу, на сложившуюся обстановку.

Есть забавный анекдот про дракона, который появился в лесу и вызывал по списку всех животных: медведя, волка, лису и т. д. и велел им приходить в соответствующее время для того, чтобы их съесть. Видя мощь и преимущество дракона по силе, звери обреченно соглашались на такой конец. Когда дракон вызвал зайца и сказал тому: «Приходи завтра в 12.00, я тебя съем», заяц был единственным, кто спросил: «А можно не приходить?» – «Можно, – сказал дракон, – вычеркиваю», – и вычеркнул его из списка.

Может быть, иногда мы даже не допускаем мысли, что можно что-нибудь сделать, и в результате не решаем ту проблему, которая стоит перед нами. В замечательной итальянской сказке о злой судьбе описывается прекрасная юная принцесса, которая в результате того, что ее королевство было завоевано, оказалась в чужой стране и вынуждена была устроиться в помощницы к прачке. Она настолько великолепно стирала белье, а ее штопка была так похожа на вышивку, что принц, чье белье стирала прачка, пожелал увидеть эту необычно-

венную девушку. Но злая старушонка-судьба вмешалась и напортила, измазала, изорвала все белье. Эта встреча не состоялась. К счастью, мудрая прачка научила девушку, как быть. Когда в очередной раз злобная, грязная, противная старушонка явилась, чтобы напакостить принцессе, та схватила ее в охапку, вымыла в речке великолепным душистым мылом, одела в хорошее чистое платье, белый чепец и дала в руку вкусный бублик.

Поганенькая старушонка превратилась в улыбающуюся, розовощекую, милую бабушку. На этом, естественно, все несчастья принцессы закончились, она счастливо вышла замуж за принца, ее отец оказался жив, ему удалось вернуть свое королевство.

Понятно, что в нашей жизни мы вряд ли можем решить все проблемы с помощью душистого мыла, чистого чепчика и бублика. Наверное, можно подумать о каких-то своих способах превращения собственной злой судьбы в фортуны. Или уж, по меньшей мере, о способах превращения нашего злобного оппонента в доброжелательного партнера.

Отказ от обреченности, вера в то, что у нас есть возможности, есть ресурсы, уверенность в себе – это одно из самых замечательных условий успешного разрешения конфликтной ситуации.

Упражнение 2

Действие установки очень выразительно иллюстрируется таким анекдотом:

Женщина видит страшный сон, в котором за ней по какому-то тоннелю гонится страшного вида бандит. Она, не помня себя от ужаса, убегает от него, но в конце концов попадает в тупик и, прижавшись к стене, поворачивается к нему и спрашивает: «Вы меня убьете или только изнасилуете?!» В ответ этот жуткий персонаж галантно раскланивается и отвечает: «Ваш сон, сударыня!».

Представьте себе, что вы – женщина, которая видит этот сон. Каким будет продолжение сна? Ответьте первое, что приходит вам в голову. (Расшифровка ответов – в конце книги).

Мы все знаем, слышали, что новичкам везет, и нередко находим этому подтверждение. Одна из причин такого везения состоит в том, что новички еще не набили себе шишек, не представляют себе сложности той деятельности, в которую они вошли, поэтому не боятся многих напастей и, соответственно, настроены на успех. Исследования, проведенные на переговорах, показали, что новичкам удавалось добиться хороших результатов в тех ситуациях, в которых опытные переговорщики однозначно проигрывали, потому что знали, что в этих условиях ничто другое невозможно. Жалко только, что очень быстро мы перестаем быть новичками, и этот аванс новизны кончается.



Еще одно непродуктивная установка это представление о том, что *все люди такие же, как я*. Как только мы начинаем судить по себе и обращаться с другими только так, как мы хотели бы, чтобы обращались с нами, мы можем очень сильно промахнуться, потому что все люди разные.

Непродуктивна также установка на создание и ужесточение проблем, по той причине, что *в бесконфликтной среде человек испытывает пустоту* и ощущение собственной ненужности. В медицине не так давно был случай из разряда черного юмора. *К врачу обратился больной по поводу сильных болей в желудке. Когда сделали рентген, то обнаружили, что пациенту необходима операция. В ходе операции из его желудка было удалено полкило гвоздей, которые он за долгие годы перед этим проглотил. После этого у пациента боли прекратились, но можно задаться вопросом: надолго ли, если он будет продолжать глотать гвозди?*



Кумиры нам снятся по-прежнему

Многие люди считают, что их опыт дал им общее представление о конфликтах и способах их разрешения. На самом деле, опыт – это великолепная вещь. Однако совсем не обязательно человек, у которого очень много конфликтов, и, соответственно, большой опыт участия в них, оказывается более продуктивным в их разрешении и справляется с ним лучше других. В частности, то, что у него очень много конфликтных ситуаций, как раз и показывает это. Мы знаем, что за битого двух небитых дают, но это должен быть такой битый, который не озлоблен так, что не видит реальности за завесой гнева, это не должен быть и покалеченный битый, который уже настолько сломлен, что не может быть бойцом.

Опыт эффективен, если не превращается в повторение одних и тех же ошибок или стандартный набор из нескольких отмычек. Поэтому нам мешает настрой на то, что *существует универсальный прием* или два-три приема, которые могут быть с успехом использованы в любой ситуации.

Еще одна непродуктивная установка – представление о том, что с подобными проблемами и подобными партнерами вы уже много раз встречались и *заранее знаете*, что и как они скажут, чего хотят и как с ними справляться.

А эта установка похожа на предыдущую: если человек что-то делает неправильно, то *«с ним все ясно»*. Например, ваш партнер делает неправильное ударение в слове или говорит «ихний». Из этого делается вывод, что он необразованный, ничего не понимает, и с ним невозможно разговаривать на равных.

Еще одна похожая непродуктивная установка – представление о том, что если ваш партнер сделал какой-то поступок, *то это его однозначно характеризует* как подлеца, слабака и т. д.

Неэффективна также установка *«оглядка на кого-то»*, кто, по вашему мнению, является экспертом или специалистом в этой области, хорошо справляется с подобными конфликтами и попытка его копировать.

Еще одна установка касается *обобщенных представлений-стереотипов* о представителях разных полов, национальностей, профессиональных групп и т. д. По типу: «все женщины одинаковые», «все продавцы воруют», «все чиновники берут взятки» и т. д.

Итак, установки, или представления, которые нам мешают, это:

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

Любое из этих представлений, если оно основано на анализе фактов, анализе ситуации, особенностей нашего партнера, может иметь место и быть вполне разумным. Однако в данном случае мы говорим об установках, то есть о предварительном настроении еще до близкого знакомства с конфликтом в этом конфликте, который закрывает от нас реальность. Это происходит потому, что вся приходящая информация уже просеивается через фильтр этой установки.

Для того чтобы избавиться от засилья неосознаваемых защитных механизмов личности, нам необходимо справляться с давлением, которое на нас оказывают подсознание и внешние требования к нашей личности. Для этого важно, чтобы сама наша личность, само наше «я» было достаточно сильным. Если мы работаем в этом направлении, то закаливаем нашу личность и увеличиваем наш иммунитет. Тем самым мы растим возможность обходиться без неосознаваемой защиты и справляться с жизненными коллизиями.

Независимость от установок и стереотипных представлений делает нас гораздо более свободными, гибкими при управлении конфликтными ситуациями. Например, в Китае и Японии

сказать девушке, что у нее пустая голова, значит сделать ей один из самых лестных комплиментов. Это означает не то, что она легкомысленна, ничего не соображает, а то, что в общении с другими людьми, прежде всего, конечно, с мужчинами, она не находится в плену собственных представлений, установок, стереотипов, а слушает и старается понять именно то, что ей говорит собеседник.

Иметь пустую голову – совсем не означает идти на поводу у каждого очередного партнера. Это означает воспринимать информацию и формировать впечатление о происходящем *со свежей головой, с «незамыленным» взглядом*. Ведь только потом, собрав полноценное, чистое представление о ситуации, можно принимать по-настоящему выгодное для себя решение.

Мы часто уважительно относимся к мнению своей интуиции, и это совершенно верно. Интуиция – это срочный гонец из подсознания, прибывающий в театр боевых действий при недостаточности разведанных о составе и расположении сил противника. Однако его данным можно верить или не верить, тем более, что интуиция, подобно дельфийскому оракулу, высказывается намеками, не напрямую. То, как мы интерпретируем их, опять же зависит от наших исходных штабных установок. Достаточно вспомнить, что несколько советских разведчиков, некоторые ценой своей жизни, передали абсолютно точные данные о начале германского вторжения в июне сорок первого года, но они были восприняты Сталиным как провокационные сведения.

Разъем 8

«Что может хотеться этакой глыбе?»

Типичный вопрос, который известен всем, кто когда-либо увлекался детективами: «Кому это выгодно?» Его задают следователи, пытаясь разгадать тайны ужасных преступлений. Хотя сейчас довольно много преступлений, которые иррациональны, то есть, не имеют вполне объяснимого практического мотива, это не значит, что его нет. На самом деле, он просто глубже. Знание того, что с самими собой и с другими стоит обращаться дружелюбно, чтобы не вызвать протеста, может помочь в том, чтобы, не заставляя насильно, по-хорошему договориться с собой и с другими.

Мы уже отметили, что конфликт является следствием ущемления интересов. Соответственно, стоит удовлетворить интересы сторон, и он растворится сам собой, и именно такое развитие событий избавит нас от неприятностей в будущем с наибольшей вероятностью.

Вы совершенно справедливо можете возразить, что в этом-то и проблема. Если бы эти интересы не противоречили друг другу, то и конфликта бы не было, а коль скоро это противоречие существует, то о каком удовлетворении сторон можно говорить? С этим трудно не согласиться, и в самом деле, встречаются случаи, когда такое противостояние непримиримо. Однако гораздо больше ситуаций, которые только кажутся тупиковыми. Вместо того, чтобы пытаться так или иначе получить желаемое *за счет* другой стороны, в ущерб ей, часто оказывается возможным *помочь друг другу* достичь принципиально важных целей, то есть, удовлетворения интересов.

«Что может хотеться этакой глыбе?» Как вы помните, этот вопрос задает лирический герой поэмы Маяковского «Облако в штанах». И сам не него отвечает: «А глыбе многое хочется!» И это типично для людей вообще – им хочется многого, что на самом-то деле не совпадает с их истинными интересами или даже противоречит им.

Истинные, принципиальные интересы вырастают из базовых потребностей и могут иметь те же имена. Существует большое количество замечательных, более или менее длинных классификаций потребностей. Одна из самых популярных и практичных – иерархия потребностей по Маслоу. Она представляет собой пирамиду, массивное основание которой – **потребность в выживании**. Собственно, если эта потребность не будет обеспечена, вряд ли нам придется обсуждать какие-то еще. Для выживания требуется пища, воздух, вода, какая-то одежда и жилье-убежище, по крайней мере, в наших широтах в период после ледникового периода и до окончательного потепления климата. Для выживания вида необходимы сексуальные контакты – на этом уровне не «по любви» (все равно – кто), а из инстинктивно обусловленного чувства долга перед потомками.

Если физиологический уровень обеспечен, актуальной становится **потребность в безопасности**. Это не только спокойствие, основанное на том, что твое существование и здоровье вне опасности, тебя не ждут сюрпризы в собственном подъезде, но и потребность в стабильности, уверенности в завтрашнем дне.



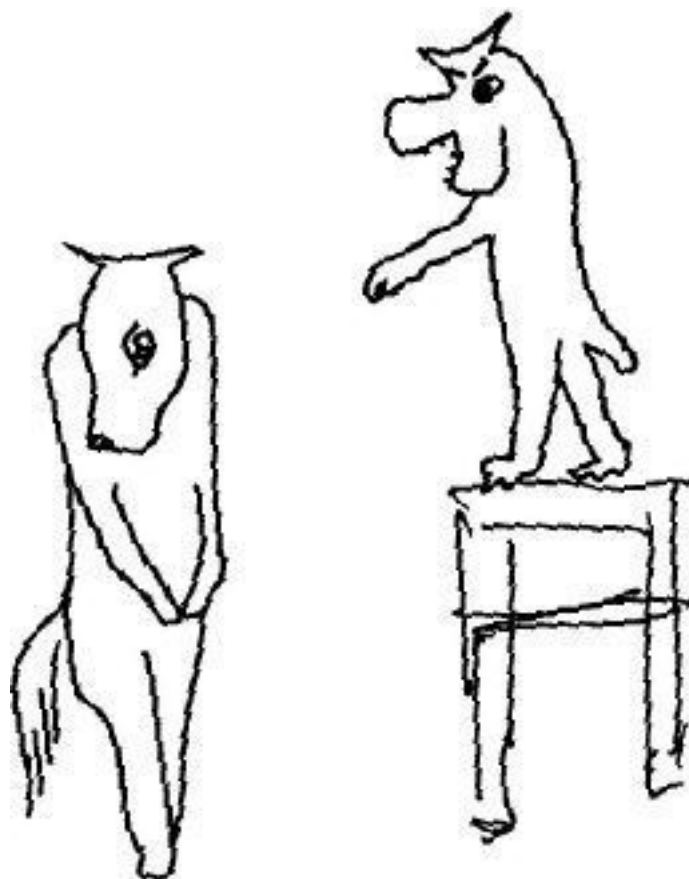
Вы не оставите меня?

Если эти уровни в порядке (сыт, в тепле, налоги уплачены), то человеку уже хочется **любить и принадлежать** к какому-то человеческому сообществу. Для кого-то важнее любимый человек, семья, для кого-то – общество охотников и рыболовов, а для кого-то – своя криминальная группировка. Важно наличие **эмоционально близких** отношений, как с представителем некоторого пола, так и отношений других видов. Взаимопонимание, забота, обмен любезностями, доброе слово, внимание.

Как писал Константин Мелихан, женщины сначала влюбляются, а потом ищут – в кого. На самом деле по женщинам это более заметно, но и для мужчин не менее важно.

Если с окружающими людьми получается «не очень», человек может перенести нерас-trаченную нежность на недостижимую поп-звезду, любимого кота или ласкового удава. Если у человека нет удовлетворяющих его эмоциональных связей, то на сцену выходят антисоциальные, и она становится ареной битвы против всех и вся. В легкой форме это просто очень жесткие, конфликтные личности, фанатики, с которыми приходится непросто. Особенно трагические формы это может принять, если человек катастрофически недополучил любви, зато впитал солидную порцию жестокости в раннем детстве – отсюда многие маньяки, серийные убийцы и другие не очень приятные в общении личности.

Следующий уровень – **потребность в уважении со стороны других и самоуважении**. Если предыдущий уровень требует большой осторожности и деликатности в применении в конфликте, чтобы не оказаться в двусмысленной ситуации, то уважение стоит использовать практически всегда, и можно быть уверенным, что это не навредит.



Как вы мелки!

Испокон века это – любимый уровень ловких манипуляторов. Как это ни грустно, человек, даже понимая, что ему льстят, испытывает от этого удовольствие и может утратить объективность и осторожность. При этом связь между уровнем самоуважения и потребностью в уважении извне – обратная: чем больше первого, тем человек незвисимее от второго. Поэтому опытные дипломаты и интриганы используют именно чувствительные, слабые места, чтобы вывести человека из равновесия в плюс или минус и подцепить его на крючок.

Комплекс неполноценности и мания величия – два конца одной и той же палки, которая больно бьет и по своему «держателю», и по тем, кто подходит близко. Если человек не может убедить себя (своего внутреннего критика), что он – достойный член общества, то есть, достоин уважения (а следовательно, заслуживает любви), то ему не остается ничего другого, как постоянно доказывать, что он лучше других.

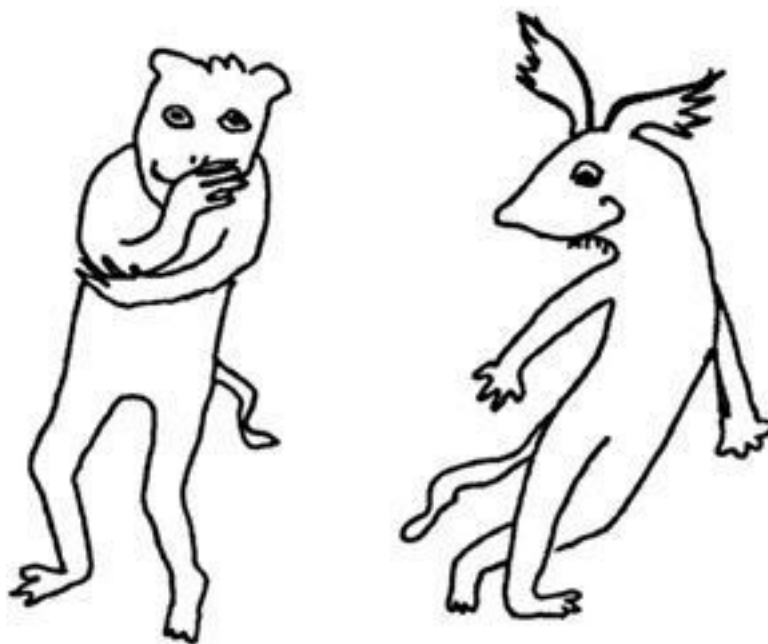
Например, вор, сидящий в тюрьме (как и считал правильным Жеглов), объясняет несправедливость данного положения вещей таким образом: «На самом деле любой человек хотел бы украсть, только многие боятся это делать». Получается, что он – просто самый храбрый, представитель элиты, который имеет право не работать, более того, работать для которого по воровскому закону – позор.

На публику может выноситься иногда только часть континуума (мне очень нравится здесь слово *кон-ти-ну-ум* – так и вижу эту длинную вереницу различных поведенческих реакций – от самоуничижения до высокомерия). Остальное проделывается внутри себя или за спиной адресата. Унизить другого, чтобы на его фоне не чувствовать так остро собственное ничтожество, – очень популярный прием. «Ум» здесь и вправду на последнем месте.

Четырехлетнего карапуза легко сделать счастливым, сказав, что он уже совсем большой, или заставить его с жаром доказывать обратное, небрежно бросив ему вызов: «Он у нас еще маленький». Подобно ему, даже опытный политик зардеется нежным румянцем, если вы, рас-

полагая информацией о том, что он пишет плохие стихи, выразите восхищение ими, и вы с легкостью пробьетесь к нему в друзья. Напротив, ваш даже искренний комплимент по поводу его политического мастерства не произведет на него столь выраженного впечатления.

Гоголь говорил, что даже тот, кто ничего не боится, боится насмешки. Чем больше человек озабочен каким-то своим несовершенством и пытается скрыть его, тем более уязвимым он становится и тем больше провоцирует других ударить по больному месту, особенно, если оно и у них «больное».



Он думает, что лучше других!

Например, если мужчина носит лысину с достоинством, она может восприниматься как органичная, ничуть не портящая впечатления часть его имиджа. Более того, она может восприниматься как признак ума и респектабельности. В последние годы благодаря Брюсу Ли и другим звездам лысый череп даже вошел в моду как один из символов настоящего мужчины. Но стоит только обладателю лысины начать пытаться зачесывать ее, напрягаясь при каждом порыве ветра или применять какие-либо другие способы сокрытия очевидного для окружающих, он тут же становится мишенью для насмешек (возможно, за его спиной) или, в лучшем случае, для дружеской иронии. И тут не спасает даже то, что ты звезда, например, Элтон Джон. Больше всего будут злорадствовать именно те, кто недовольны собственной шевелюрой.

Еще одна ступенька вверх – **потребность в самореализации**. Человеку необходимо, чтобы его таланты и знания были востребованы. Если ему не удастся реализоваться на работе, у него образуется хобби, где он будет отводить душу. В противном случае человек будет тосковать, испытывать раздражение, болеть, начнет пить.

Согласно исследованиям, многие безработные, даже получая хорошее пособие (на Западе), впадают в тяжелую депрессию из-за ощущения собственной ненужности и нереализованности. С похожими эмоциональными проблемами сталкиваются и пенсионеры. К сожалению, очень многие мужчины не могут namного пережить уход от дел. Женщины меньше страдают от этого, поскольку остаются занятыми в очень многих важных для семьи делах, для улаживания которых им приходится задействовать самые разнообразные способности.

Верхние этажи иерархии занимают также познавательные и эстетические потребности.

Познавательная потребность – потребность в получении новой информации, любопытство, желание учиться. У детей эта потребность выражена ярче, однако у взрослых она

не отмирает, хотя может принимать различные формы и направления. За чем гоняются корреспонденты? – За новостями, потому что именно на них спрос. О чем судачат старушки на скамеечке? О том же самом. Какие передачи смотрят те, кто не почти не смотрит телевизор? Новости. Конечно, для некоторых новые знания – только средство достижения других целей или их обязанность по службе. Но очень часто само познание является целью и доставляет истинное удовольствие.

Эстетическая потребность – потребность в гармонии, красоте, упорядоченности, симметрии. Доказывать ее наличие у женщин нет необходимости, число и стоимость жертв, приносимых ими на алтарь красоты, говорит само за себя. Несомненно, желание быть привлекательной, то есть желание привлекать – это проявление и других потребностей (в любви и самоуважении), но нельзя сбрасывать со счетов и бескорыстную (искусство ради искусства) тягу к прекрасному.

Согласно классификации потребностей, типичным является то, что потребности более высокого уровня становятся активными, если с предыдущими уровнями все в порядке.

Богатый купец, крепко и надежно стоящий на ногах, ищет, где купить титул или хочет жениться пусть на бедной девушке, зато «из благородных». «Новый русский» тратит огромные деньги на антикварные вещи и престижные предметы роскоши.

Напротив, если ребенок накормлен, обут, одет, но не получает достаточно любви, то вряд ли его будет интересовать учеба. Став бомжем, Бывший Интеллигентный Человек (БИЧ) вскоре перестанет заботиться о фасоне своего пальто и сервировке своей трапезы – для него теперь важнее, чтобы было тепло и сытно. Люди продают право первородства за чечевичную похлебку со времен Ветхого Завета.

Перед лицом смерти многие люди забывают о самоуважении и готовы на любые унижения, лишь бы остаться в живых. По словам одного писателя, «миллионы людей спокойно умирают в собственных постелях, не зная, что они трусы и предатели» (и слава богу!). В нормальных человеческих условиях не так-то легко определить, с кем можно пойти в разведку.

У бизнесмена, постоянно находящегося в ситуации опасности и напряжения, не хватает душевных сил на нюансы любовных и просто семейных отношений. Депрессивные жены богатых – постоянный источник заработка для психотерапевтов.

Нарушение иерархии потребностей – исключение из правила, хотя человеческая история хранит память об огромном количестве таких исключений. Тем не менее, их число несоизмеримо с числом случаев соблюдения «правильной» последовательности. Исключения противопоставляются правилу и в Библии, и в фольклоре. «Не хлебом единым...», «Хлебом его не корми, только дай ему...». Окончания могут быть разными, но ясно звучит, что самой основной является потребность в выживании.

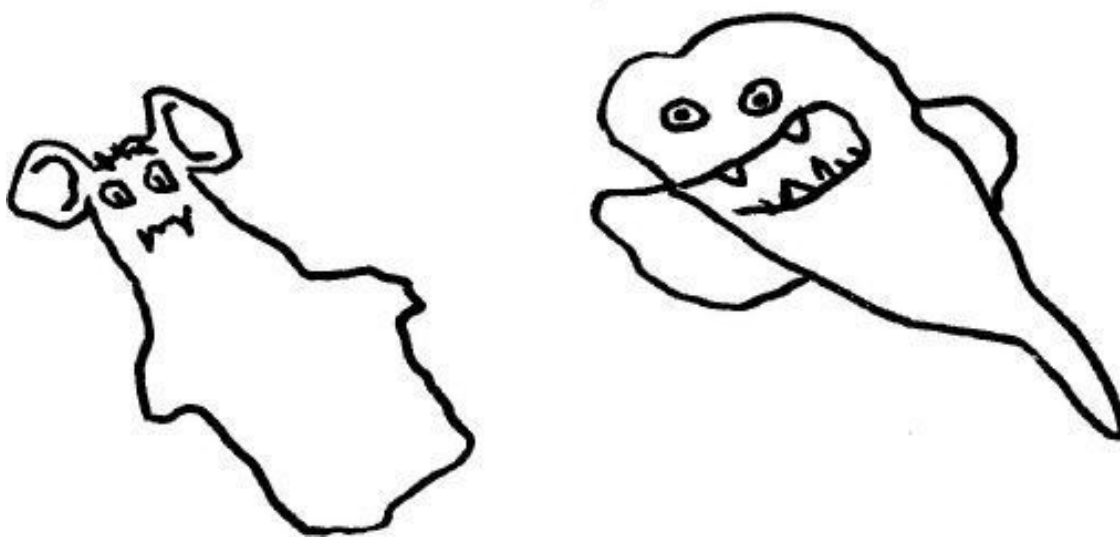
Предпочтение более высоких уровней потребностей низшим часто рассматривается как подвиг и очень ценится. Честь, верность, преданность, любовь, самореализация, познание вопреки опасности для жизни, материальному благополучию являются предметом восхищения и воспеваются в искусстве. Классическая фраза Станиславского о том, что «надо любить не себя в искусстве, а искусство в себе», опять же указывает на необходимость подчинения всех потребностей искусству, то есть, эстетической потребности.

Российская земля всегда была богата и до сих пор не оскудела чудаками и Дон Кихотами, не укладывающимися в рамки стандартных предпочтений. «На миру и смерть красна». Поэт Михаил Светлов остроумно и точно заметил: «Я могу прожить без необходимого, но не могу без лишнего». И сегодня немало героинь (безо всякой иронии героинь), по выражению Бахченяна, «худеют, не щадя живота своего».

Один из механизмов формирования индивидуального порядка важности потребностей – это застревание на определенном уровне в детстве. У каждого человека свой психологический возраст. Бывают и дети-старички, и пятидесятилетние подростки. Такая фиксация обычно

происходит, если определенная потребность не удовлетворяется в тот период, когда она является особенно важной. *Если маленький ребенок пережил блокадный голод, то он всю жизнь будет относиться к еде по-особому. Не удивительно, что Горький, живший в нищете и унижении в детстве, выстроил себе в Москве роскошный особняк.*

Например, самой важной потребностью младенца до года-полтора наряду с выживанием является безопасность. *Если ребенка будут часто оставлять одного на долгое время, обстановка вокруг него будет нестабильна, его мать будет тревожиться за его здоровье и развитие сверх меры, то его потребность в безопасности окажется практически неутолимой и во взрослом возрасте.* Это может выразиться как в тревоге и трусости, так и в кажущемся противоположным поведением – тяге к неразумному риску, любви к «ужасикам» всех видов. Стремление «лезть на рожон» – часто способ самоуспокоения, так как реальная, конкретная опасность совсем не так страшна, как темный непонятный ужас внутри.



Теперь тебе не страшно, да?

Два – три года от роду и подростковый возраст – периоды особенно интенсивного самоутверждения. *Если двухлетнему ребенку не дали возможности проявить себя, когда он требовал: «Я сам!» и почувствовать свое право на собственное мнение и самостоятельность; если его многочисленные попытки сказать «нет» в ответ почти на любое предложение родителей, даже привлекательное для него, жестко пресекались, то эта неудовлетворенная потребность может фиксироваться почти намертво. Из этого ребенка может вырасти «трудный» человек, который будет склонен спорить и не соглашаться автоматически, даже не дослушав и не разобравшись, в чем дело. Возможна и противоположность – неспособность противостоять влиянию, сказать «нет» вопреки очевидной необходимости сделать это.* Такому человеку труднее всего быть гибким, а не следовать автоматически своему «ретросценарию».

Все знают, что подростковый возраст – трудный, переходный. С одной стороны, в этом возрасте ребенок имеет шанс хотя бы частично скорректировать то, что было недоделано в раннем детстве. Поэтому подростки упорно «тренируются на родителях», отрабатывая умение отстаивать свои личностные права и свободы. А на ком же еще они могут это сделать, не рискуя попасть в переplet? Задача родителей – создать достаточное для тренажа сопротивление среды при наличии психологической поддержки.

Важнейшая цель этого периода – переход из детства во взрослость. В первобытных племенах существовал (и до сих пор есть) специальный обряд – инициация, только после прохождения которого подросток обретает права взрослого – охотиться, создавать семью, участвовать

в решении жизненных вопросов племени. Этот обряд был довольно жестоким и включал ряд сложных испытаний: страхом, голодом, болью и так далее.

Наши подростки до сих пор воспроизводят эти испытания, подрывая патроны в костре, гуляя по крышам, нарушая правила поведения, нарываясь на неприятности. Подросток мучается вопросами: «Кто я? А вдруг я трус? А вдруг я ненормальный? А вдруг я не настоящий мужчина? А вдруг...» Если подростку не удалось достаточно побунтовать, самоопределиться и доказать свою смелость, силу, свое право называться взрослым, то он будет продолжать делать это всю оставшуюся жизнь.

Потребность в уважении и самоуважении занимает в ряду других особое место, и это не удивительно. По теории Адлера, комплекс неполноценности – нормальное состояние любого ребенка, явно и безнадежно проигрывающего по всем статьям большому и могущественному родителю. Не случайно самое заветное желание нормально развивающегося ребенка – стать взрослым. Одна из главных жизненных задач человека – саморазвитие и достижение личностной зрелости, во многом направляемых именно преодолением собственной неполноценности. Одним в этом везет больше, другим – меньше, но абсолютно самодостаточных людей практически нет. Поэтому вы не ошибетесь и «не навредите» ни себе, ни другим, если учтете эту потребность в любом виде конфликтного взаимодействия как одну из ведущих и усугубляющих ситуацию.

Потребности в уважении и самоуважении часто реализуется не в явной форме, а опосредованно. Почему многие люди регулярно посещают не просто концерты, выставки, а преимущественно именно премьеры и открытия? Как выясняется, часто совсем не потому, что безумно любят искусство. Нередко ведущим соображением оказывается престижность.



Не сыром единым

Конечно, это может быть не единственным мотивом. Если задать вопрос, для чего всегда ходят на эти показы, то ответ (если он будет искренним) может звучать по-разному. Одни ходят туда для того, чтобы быть в курсе новых веяний, другие – чтобы встретиться с кругом людей, которые им симпатичны, интересны, третьи – поскольку им полезны и выгодны какие-то контакты.

Причиной, помимо вышеназванных, может быть потребность в познании, общении или в самореализации. А может – и потребность в выживании, если там будет кто-то, кто даст возможность подзаработать, или даже потребность в безопасности (как у Шифрина: поход на балет – ради безопасного места, где «братки» искать не будут). Таким образом, одно и то же действие может иметь под собой совершенно разные основания.

«У меня внутри вечный двигатель, вечный бегатель, вечный прыгатель». Обладающие этими способностями дети действительно очень нуждаются в том, чтобы их реализовать. Аналогично этому мужчины по природе их интеллекта нуждаются в решении абстрактных интеллектуальных задач. Если сравнить, сколько мужчин и сколько женщин увлекаются, например, шахматами или другими не направленными на практику интеллектуальными играми, то мы увидим, что здесь гораздо больше мужчин. Особенно это заметно среди взрослых, когда у женщин уже появляется семья и масса других забот. Их иерархия выстраивается явно не в пользу таких бескорыстных интеллектуальных увлечений. Для женщин же гораздо более характерно увлечение искусством. В музеях, концертных залах вы встретите гораздо больше женщин, чем мужчин. Это сфера, связанная с переживанием нюансов чувств, интуитивного познания мира, меньше связанная с формальной логикой. Это то, к чему женщины традиционно считаются более способными, чем мужчины. Соответственно, у них более явно выражено и стремление к реализации этой потребности.

Разъем 9

Синдром Чингачгука

Меня до сих пор (вот уже 23 года) каждый раз поражает и вдохновляет продолжать работу в области конфликта волшебное превращение унылого или враждебного тупика в тоннель со многими ответвлениями, в конце каждого из которых виден свет. Остается только выбрать наилучший выход, рассчитав его длину, качество дорожного покрытия, расходы по его прохождению, требуемые ресурсы, направление хода и конечно же, пункт прибытия. А потом договориться о координации усилий с бывшим противником, а ныне партнером и двигаться к желанной цели. Неужели кто-то против? «Люди не дураки» – любила говорить одна из моих коллег, и я совершенно согласна с этой гениальной в своей простоте мыслью. Откуда же тогда все эти стрессы, бессонные ночи, сердечные приступы и другие досадные спутники конфликтов? Почему многие вынуждены поступаться своими интересами, если хотят все же договориться «по-хорошему»?

К сожалению, очень часто сложность состоит в том, что для урегулирования конфликта необходимо работать именно с *истинными интересами* сторон, которые для этого сначала надо осознать или узнать.

Наверное, вы бывали в ситуации, когда вы добивались чего-либо с большим упорством, принося для этого многочисленные жертвы, «тратя нервы», а когда получали то, чего хотели, то разочарованно обнаруживаем, что это совсем не то, что нам на самом деле надо, и недоумевали, что же теперь с этим делать. Поистине: «Бойся своих желаний!»

Вы, наверное, наблюдали, как *часто ребенок, схлестнувшийся в упорной и трудной борьбе с другим ребенком за какую-то игрушку, иногда с привлечением родителей или воспитателей, после победы тут же бросает ее. Нередко он сразу же проявляет интерес к другой игрушке, на которую теперь претендует его недавний соперник.*

В сказке про Буратино заветная дверца, к которой подходил Золотой ключик, была закрыта изображением очага. В нашей реальности истинные интересы, как правило, замаскированы сиюминутными желаниями, ложно понятыми целями и воспринимаются искаженно. Очень часто под видом интересов выступают средства их достижения, которые становятся самоцелью, причем самоцелью недостижимой. Из этого материала формируются позиции сторон, то есть комплексы их требований друг к другу, которые как раз и входят в противоречие.

Расшифровка позиций и распознавание стоящих за ними интересов – это одно из самых важных умений, которое необходимо для ведения переговоров и успешного разрешения конфликтов. Ради чего, собственно, мы сталкиваемся друг с другом и переживаем все связанные с этим проблемы? Что же такое истинные интересы, каковы их «особые приметы», и что так затрудняет их выявление?

Для различения позиций и истинных интересов / потребностей необходимо задать волшебный вопрос: «Почему»? Иногда он более уместен в форме «зачем», «для чего», «что заставляет вас» и так далее, его смысл от этого не меняется. Тем самым мы разделяем цель и средство ее достижения. Такой вопрос просто необходимо задавать по поводу тех требований, которые входят в противоречие у сторон, и не могут быть удовлетворены без уступок с одной или каждой стороны, то есть, не могут быть реализованы полностью обеими (или более) сторонами.

В предыдущей главе мы рассмотрели целый ряд базовых интересов, к которым в конечном итоге можно свести наши чаяния в этой жизни. Конечно, совсем не обязательно в каждом случае доходить до таких степеней обобщения, тогда мы рискуем упустить что-то конкретное и важное именно в данной специфической ситуации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.