

ТЕХНИКА СОТРУДНИЧЕСТВА и противодействия манипуляциям

Анатолий Иванович Коханец,

доцент психологии университета «Туран», г. Астана, Казахстан

Сотрудничество понимается как внутренняя готовность личности к взаимодействию с другими людьми и успешная его реализация на основе признания равенства интересов, взаимного поиска правил их удовлетворения и обязательности.

Устойчивость к внешнему давлению — внутренняя готовность противостоять агрессии и любому манипулированию при сохранении внутреннего равновесия во взаимодействии с другими людьми, способность к нормальному поведению и взаимодействию с ними в таких условиях. О том, как быть продуктивным в общении, предлагаемая статья.

• равноправность в отношениях • сотрудничество • противостояние агрессии и манипулированию • переговоры

Признаки незрелости, неблагополучия в межличностных отношениях — обида, раздражение, упрёки, избегание...

Моя обида означает, что я не прошёл половину пути в налаживании отношений, не признаю свободы партнёра и действую как инфантильный ребёнок: «Я хочу — значит вы

должны!» Это одностороннее требование, отказ в равноправии — главный враг и разрушитель отношений.

Равноправность в личных отношениях означает, что никто, ничего, никому не должен и делает что-то для другого человека только по собственному

желанию, только тогда, когда сам принял на себя соответствующее обязательство. Интересы, чувства, желания сторон одинаково ценны, при этом мои — не важнее, чем его (её).

Моё раздражение, упрёки, обида — это сигнал для меня о том, что я:

- не ищу согласованного решения, приемлемого для обеих сторон, не умею договариваться, отстаивать свои интересы и быстро сдаюсь;
- не проявляю уважения, не хочу считаться с интересами, желаниями и чувствами партнёра по совместной деятельности;
- или же пытаюсь навязать ему что-то, не считаясь с тем, нужны ли ему эти мои «хлопоты».

Раздражение, упрёки со стороны партнёра по совместной жизни или деятельности — это сигнал мне о том, что я, возможно, озабочен только своими желаниями и интересами, пренебрегаю его интересами, не проявляю внимания и готовности выяснять и удовлетворять их.

Ни у кого нет плохих намерений, но разные желания и ожидания. Не имеет значения то, какие у меня были намерения, важно только то, что получилось в результате.

В конфликте все правы, но каждый видит только свою часть правды. Поэтому не следует снова и снова объяснять, доказывать свою правоту (оспаривая тем самым правоту партнёра). Это воспринимается как пренебрежение его интересами, нежелание слышать его часть правды, и спор всё больше ожесточает и разделяет обе стороны. Нужно спокойно и доброжелательно выяснять, что стоит за требованиями и неудовлетворёнными ожиданиями партнёра: «Какой интерес? Для чего ему это нужно?» Затем, признавая их, нужно довести до него свою часть заинтересованности, искать и предлагать способы удовлетворить его интерес, не ущемляя своих интересов.

Объяснять причину своего поведения нужно только в том случае, если у вас обоих есть общая цель, и вы вместе над ней работаете, то есть когда вы оба сосредоточены на том, что вас объединяет. Если такой установки у сторон нет, то имеет место конфликт — противопоставление интересов, и объяснение своей правоты только обостряет противоборство.

Моя ответственность означает согласие с тем, что «всё, что происходит, — результат моих собственных действий». Если результат отношений с другими людьми меня не удовлетворяет, нужно спросить себя: «Что и как я сделал не так? Какие мои действия или бездействие привели к тому, что получилось? Что мне нужно изменить в своём поведении?»

Я стараюсь делать всё, что в моих силах и возможностях; и принимаю всё, что от меня не зависит, — спокойно, без обиды и чувства раздражения, не обвиняя себя, других людей, судьбу и т.п.

Упрёки, понукания, «нытьё» в отношении себя или в адрес других людей недопустимы ни в какой «обёртке», поскольку это нечестное манипулирование — форма принуждения, насилия над собой или над ними. Не старайтесь «перевоспитать» другого, «не учите» его жить по вашим правилам, какими бы правильными они ни казались. Не нравится что-то в его действиях — пригласите его сделать это вместе, с учётом ваших неисполненных ожиданий; или же делайте сами так, как нужно, но спокойно, без внешнего или внутреннего осуждения, обвинения партнёра.

Если вы чувствуете обиду и раздражение — значит, не управляете жизнью и хотите переложить ответственность за решение какой-то проблемы на кого-то другого без его согласия («Раз я хочу — значит он должен!»). Это нечестное манипулирование. Когда решение проблемы зависит от других людей, тогда нужно договариваться с ними. Если вы сумели договориться, то решите проблему; если

не сумели договориться, то ищите другие возможности, или откажитесь от желаемого. Почему другие люди должны отвечать за ваши действия или бездействие? У них хватает своих проблем.

Спросите себя:

— «Какого желаемого результата я не получил? Как я действовал, чтобы его достичь? Что я делал не так? Как я могу это изменить, чтобы получить то, что хотел? А может быть, мне стоит как-то изменить эту цель, или вообще отказать от неё, — если она не в моих силах, или слишком дорого обходится?»

— «Чем вызвано моё чувство? Почему я недоволен этим человеком? К чему я хочу его принудить? Что это мне даёт? В какое положение я ставлю его и наши отношения? Как это задевает его интересы и самоуважение? Как мне заинтересовать его в решении моей проблемы, что я могу предложить ему взамен?»

Предлагаемая работа по формированию способности к успешному взаимодействию с другими людьми состоит в освоении алгоритмов следующих пяти умений:

- устанавливать и поддерживать личный контакт;
- наблюдать;
- отстаивать свои интересы, сохраняя внутреннее равновесие;
- противостоять давлению и манипулированию;
- договариваться — вести переговоры на основе сотрудничества.

Умение устанавливать личный контакт и поддерживать его

В контакте человек, прежде всего, откликается на проявление интереса к нему лично. Поэтому первое, что нужно, — доброжелательное внимание, искренний интерес к личности собеседника и к тому, что он говорит; второе — проверка его готовности к личному общению с вами; а затем — либо расширение контакта, либо его свёртывание. При этом, затрагивая разные темы, важно выяснять, что интересно собеседнику, и больше говорить об этом и показывать искреннюю заинтересованность и одобрение.

Умение «устанавливать и поддерживать контакт» основано на пяти навыках:

- демонстрировать доброжелательность и интерес к собеседнику (светиться);
- давать о себе свободную информацию (то, о чём не спрашивали);
- строить её в форме позитивного самораскрытия;
- слушать, что собеседник говорит о себе (даёт ли он свободную информацию о себе и какую), и реагировать на это поддержкой и новым самораскрытием;
- показывать одобрение и признание достоинств партнёра в форме комплимента (когда это уместно).

Проявлять доброжелательность и интерес значит: внутренне освободиться от всех посторонних мыслей и забот и полностью сосредоточиться на собеседнике; повернуться к нему, смотреть в лицо, в глаза, не отвлекаясь и расслабив мышцы лица; реагировать одобрением и поддержкой на слова и эмоции собеседника — улыбкой (там, где это уместно), кивком головы, мимикой лица, жестами, словами или междометиями.

Давать свободную информацию о себе, значит говорить незнакомому человеку больше, чем «да» или «нет», ответить на вопрос и что-то сказать о себе, о чём вас не спрашивали (небольшой дополнительный «кусочек» сведений о том, что важно для вас в данный момент жизни, о том, что нравится и что нет, о своих увлечениях, вкусах, интересах, занятиях, привычках, слабостях, чувствах, о семье, детях и т.д. и т.п.).

Строить эту дополнительную информацию в форме самораскрытия, значит говорить от первого лица, о своих чувствах, ощущениях, желаниях, интересах, в форме так называемых «Я-сообщений»:

- «Здесь так душно, что я истекаю потом, просто весь промок...»
- «Когда на меня кричат, я сразу теряюсь, расстраиваюсь и ничего не могу сказать в ответ...»

- «А я грешен — люблю вкусно поесть, и не могу себя ограничивать никакой диетой...»

Трёхшаговая структура «Я-сообщения» (при необходимости побудить партнёра к изменению поведения без упреков и перехода на «личность»):

1. Когда ... (описание событий).
2. Я чувствую, что ... (описание чувств).
3. Мне бы хотелось, чтобы ..., мне бы помогло, если бы ..., не мог бы ты ... (конструктивный выход из ситуации).

Пример:

«Когда я ждала тебя почти 2 часа на месте, где мы условились, я очень волновалась... думала, что с тобой что-то случилось. Потом у меня были мысли, что ты могла забыть о встрече или что-то тебе помешало. Мне очень жаль напрасно потраченного времени. Давай договоримся на будущее, что ждём друг друга не более 20 минут, и будем сообщать по сотовому телефону, если встреча отменяется».

Излагать свои желания и интересы в позитивной форме — значит говорить о том, чего хотите, как видите решение проблемы (но не о том, что плохо, не нравится), без осуждения партнёра и его поведения, без применения «не» и других способов отрицания, а также противопоставления (упреки, обвинения, хныканье), — так называемых «Ты-сообщений».

- Пример «Ты-сообщения», провоцирующего или обостряющего конфликт:

«Ты опять опоздал, ты всегда всюду опаздываешь.... На тебя совсем нельзя положиться. Ты говоришь одно, а делаешь совсем другое. Ты очень неупорядочный человек... я никогда больше не буду иметь с тобой никаких дел».

- Более адекватная, позитивная, форма: «Я не хочу расстраиваться, (раздражаться) когда ...» или «Я хочу, чтобы он не кричал на меня...» — «Я хочу оставаться спокойным, когда ...» и «Я хочу (Мне бы хотелось), чтобы он говорил спокойно, (обращался ко мне уважительно)...»

Ещё лучше формулировать такое желание в направлении на собственные действия: «Я хочу понять, как мне изменить своё поведение, чтобы он говорил со мной спокойно, когда...», «Я буду теперь делать это так:... (вместо: «Я не буду...»).

Слушать другого человека значит стараться понять содержание выдаваемой им информации и степень его готовности к общению.

Если в ответ на ваши слова он даёт свою порцию свободной информации о себе, значит готов к личному общению и можно продолжать разговор, давая следующую порцию информации о себе. Например: «Так Вы живёте в Темиртау?! Мне не пришлось там побывать, но я слышал, что у вас ужасная атмосфера от заводов. Почему Вы там обосновались?»

Если же он реагирует формально — не даёт свободной информации, значит не желает общения, и продолжать разговор не нужно.

Реагировать поддержкой значит, в течение всего разговора отвечать на информацию собеседника проявлением согласия и одобрения (мимикой, жестами, восклицаниями, короткими репликами, вопросами).

Признание в форме «комплимента» — это искреннее одобрение, похвала, восхищение, высказанное прямо и непосредственно конкретному человеку в отношении его конкретного достижения, выделяющего его среди других людей, значимого для него самого лично, то, на которое им потрачены значительные усилия, время, а

возможно и средства. Это может быть внешность, личное качество, образец поведения, результат творчества, проявление профессионализма и т.п.

Комплимент неотразимо действует на любого человека тогда и только тогда, когда его содержанием является реальное достижение человека, весьма значимое для него, потребовавшее от него заметных усилий. Без этих составных частей комплимент превращается в формальную лесть, часто воспринимается как фальшь, лицемерие, попытка манипулирования.

Выполнение этих условий требует самоконтроля и наблюдательности, подлинной доброжелательности, интереса и уважения к человеку.

Умение «Наблюдательность в отношениях» — это привычка постоянно и автоматически замечать и оценивать внешний вид, особенности поведения, эмоционального состояния и их изменение у других людей, а также у себя. Она имеет целью выработку самоконтроля и непрерывно действующей установки на распознавание типа личности каждого человека, уровня её развития, эмоционального состояния, готовности и способов взаимодействия с вами и другими людьми.

Два упражнения, формирующие такую наблюдательность:

- При каждой встрече с новым человеком оценивайте: чем он, его внешность, поведение, эмоциональное состояние, признаки типа личности похожи на встречавшиеся ранее у хорошо знакомых вам людей; распознавайте его тип личности, уровень самодетерминации поведения и готовности к сотрудничеству.

При каждой встрече со знакомым человеком (и близкими тоже) оценивайте: что нового появилось в его облике, поведении, эмоциональном состоянии.

Умение настойчиво отстаивать свои интересы, сохраняя внутреннее равновесие, — это значит не допускать необоснованного их ущемления, не уступать и не сдаваться слишком быстро, спокойно высказывать свою точку

зрения и быть выслушанным, независимо от того, согласятся с вами или нет.

Это, прежде всего, относится к ситуациям, в которых есть согласованные правила, но другие люди плохо делают свою работу, не выполняют своих обязательств перед вами, своими действиями или бездействием наносят вам ощутимый ущерб и не желают это исправить или возместить. Это может быть, например, некачественный ремонт, поставка недоброкачественного товара, оказание услуги или что-то другое. В таких обстоятельствах мы нередко слишком быстро сдаёмся: один-два раза услышав отказ или отговорку, молча уходим или что-то бормочем, может быть, в сердцах выругаемся, но в итоге расстраиваемся и слишком рано перестаём бороться.

В таких ситуациях хорошо помогает приём с условным названием «Заигранная пластинка». Он состоит в том, что вы, изложив от первого лица своё справедливое требование «Я хочу..., прошу...», после каждого возражения или каких-то объяснений, которые вам будут предлагаться, снова и снова повторяете своё требование.

Делайте это спокойно, не повышая голоса, без гнева и раздражения до тех пор, пока ваша просьба не будет удовлетворена или вы не согласитесь на компромиссное предложение. При отказе настаивайте на вызове вышестоящего ответственного лица и повторяйте свои требования уже ему.

При этом не принимайте во внимание никаких возражений, объяснений и доводов: «Я понимаю Вас, но меня это не интересует, прошу Вас...» (и снова повторяйте своё требование, лучше — в виде просьбы). Вы не обязаны принимать или обсуждать их возражения, «входить в их положение», не обязаны ничего объяснять, не обязаны отвечать на вопросы, не должны реагировать на всё, что вам говорят.

Ограничения

Этот приём не стоит применять там, где он может спровоцировать насилие над вами:

- с теми, кто имеет над вами власть и склонен использовать её против вас;
- при угрозе физического насилия;
- когда слишком поздно, упущено слишком много времени, особенно в коммерции и бюрократических процедурах (например, 18 месяцев мириться с этим, а тут вдруг решили требовать).

Устойчивость к критике, давлению в ваш адрес по поводу «неправильного поведения»

Критика (упрёки, обвинения, агрессия, оскорбления, претензии, замечания личного характера и прочее) — это неадекватное поведение в форме негативной оценки. Она исходит от неуверенности, неумения отстаивать свои желания и договариваться на равных, что побуждает использовать прямое принуждение, используя власть, силу и неуверенность других людей. Это, в свою очередь, вынуждает другого человека защищаться (отрицать обвинения, отвечать ответной агрессией), чувствовать вину, беспокойство, неуверенность.

Для таких ситуаций рекомендуется приём с условным названием «Игра в согласие».

Он помогает справиться с критикой, не давая сдачи и не создавая осложнений.

Особенность этого поведения состоит в установлении внутренней психологической дистанции (защита от эмоциональной вовлечённости), а также в понимании и открытом признании того, что всякая критика содержит какую-то долю правды, оценку вашего поведения, что вы готовы согласиться с этой долей правды, и только с ней (отделяя и игнорируя личные выпады и то, что заведомо не соответствует действительности):

• вы становитесь в позицию «наблюдателя» (внутренне отдаляетесь от человека-критика) — осознавая, что происходит, воспринимая его холодным взглядом, без эмоций, как любой другой предмет или элемент неблагоприятной ситуации;

• вы не отрицаете того, за что вас критикуют, не отвечаете на критику ответной критикой, не оправдываетесь;

• вы высказываете согласие с правдой, или согласие в принципе, или согласие с тем, что ваше поведение в чём-то действительно выглядит не таким, как хотелось бы критикующим;

• каждый раз к согласию вы добавляете фразу с указанием признаваемой части чужой оценки своего поведения, своего желания, своей независимости.

Позиция наблюдателя. Умение в любой момент общения перейти в позицию наблюдателя необходимо всем, но оно особенно важно для людей, зависимых от мнения и оценок окружающих. На них внешняя критика оказывает сильное травмирующее воздействие. Внутреннее же отстранение позволяет сохранять эмоциональное равновесие и даёт возможность спокойно строить дальнейшее взаимодействие.

В самом деле, например, мы же не обижаемся, не злимся на жуткий холод на улице, если вышли, не надев тёплой одежды; мы спокойно принимаем ситуацию такой, как она есть: либо вернёмся одеться, либо будем терпеть и возьмём на себя риск за возможность заболеть.

Кроме того, чаще всего нас эмоционально задевает «несправедливая критика» со стороны людей, которых мы уважаем, мнение которых для нас значимо. Если вы видите, что человек явно судит о вас необъективно, несправедливо, неуважительно (агрессия, оскорбления и так далее), то у вас есть все основания оценить это как неумение общаться с людьми,

а его оценки воспринимать как «пустой звук» («Сам не разбирается, а туда же — берётся учить!»). Это позволит вам понизить значимость этих оценок в ваш адрес до полного безразличия, и вы сможете спокойно выслушивать любой «бред», кивая головой и рассматривая человека как любой другой предмет обстановки («Смотри-ка, какой запал! И слюной начал брызгать, и никого слушать не хочет! Бедняга, каково ему...»).

Освободившись подобным образом от внутренней зависимости, вы сможете смотреть на него, как более зрелый взрослый человек смотрит на ребёнка, и хладнокровно применять предлагаемые ниже приёмы.

Теперь нужно внимательно слушать критику, выделяя правду, с которой можно и нужно согласиться, и отвечать только на прямые обвинения (пропуская, не реагируя на намеки, на то, что вам кажется критикой, или на то, что скрыто за ней).

Для защиты от общих обвинений подходит формула: «Да, возможно вы правы, я действительно мог... (ошибиться, забыть..., и т.п.)».

Для ситуаций, в которых ваша ошибка на самом деле имела место, лучше всего решительное и прямое признание. Форма высказывания может быть любой, но никак не задевающей собеседника (никакого сарказма или иронии!).

Например, на оценку типа «Милая моя, тебе надо в модели идти — ходишь как слон, раскачиваясь во все стороны!» можно ответить так: «Да, я замечала это за собой. Я действительно забавно хожу, правда?» (При этом можно улыбнуться.)

На замечание по поводу какого-нибудь промаха в работе можно отреагировать примерно так: «Да, это было глупо с моей стороны, госпожа директор, мне и самому не нравиться».

Этот приём пригодится и в ситуациях затруднения при реагировании на комплименты (смущение, стремление сменить тему разговора и т.п.). Эти трудности испытывают те, кто не может адекватно воспринимать критику.

Действуйте так же. Пример возможной реакции на комплимент «Вам так идёт эта причёска!»:

— «Спасибо. Я тоже думаю, что она мне идёт»; «Спасибо. Не зря же я три часа потратила на парикмахерскую!» (Вы поняли, что это искренний комплимент и принимаете оценку, сопровождая её самораскрытием и улыбкой.)

— «Правда? Я не понимаю, что в ней такого особенного.»; «Спасибо за комплимент, но я и сама ещё не поняла, хороша ли она». (Вы распознали лесть как способ манипулирования вами и вежливо отклоняете её — вы сами себе судья.)

Другой приём — «Игра в расспросы», выяснение, что ещё неправильного критик видит в вас и вашем поведении». Его можно применять в ситуациях, когда критика становится слишком уж жёсткой и настойчивой (в том числе от близких людей).

Особенность такого поведения состоит в том, что в ответ на критику вы спокойно и настойчиво побуждаете людей дать больше информации о том, что же вы сделали или делаете «не так». При этом вы не оправдываетесь, не отрицаете ошибок, не используете ответной критики, не проявляете эмоций. Это постепенно гасит критику, позволяет избежать конфликта и даёт возможность прийти к согласию или компромиссу.

Два варианта применения «расспросов»:

- косвенный — «Я не понимаю, что плохого в том, что я беру два дня без содержания (или другой «проступок»)», «Почему Вы считаете, что взять два дня отпуска — это недопустимо?»

- прямой — «Что Вам не нравится в том, что я возьму два дня отпуска? Что ещё не так? Я на самом деле чего-то не понимаю.... Скажите, пожалуйста,

есть какие-то другие причины, почему мне не стоит брать такой отпуск?»

Это побуждает человека к прямому ответу, даёт возможность понять, какие интересы стоят за его нападением на вас, и достигать соглашения.

Противостояние манипулированию

Манипулирование — это использование других людей для реализации своих целей посредством принуждения к определённым действиям помимо их воли и согласия.

В его основе — идущее из детства неосознаваемое представление, согласно которому следует руководствоваться общепринятыми правилами и мнением о вас других людей (старших, авторитетных), а не собственными понятиями и интересами. Это порождает чувство вины и делает человека незащищённым.

К «манипулированию» можно отнести: избыточные требования со стороны начальства, превышающего свои полномочия; вмешательство родителей в жизнь детей, в том числе и взрослых, — с позиции «силы, авторитета»; желание переложить на другого человека решение своих проблем или же навязать ему свои представления о жизни и «правильном» поведении.

В основе действий манипулятора лежит неумение, нежелание (или то и другое одновременно) взаимодействовать на основе равенства и сотрудничества — абсолютный приоритет и доминирование собственных интересов и прав: «Я хочу, значит вы — должны!»

Две формы манипулирования:

- прямое давление на человека с опорой на силу, власть и непосредственное принуждение;
- замаскированное принуждение, основанное на навязывании правил поведения человеку,

с которым они не были согласованы, а также на сокрытии важной информации или использовании прямого обмана.

Распознавание того, что вами манипулируют:

- осознание чувства внутреннего дискомфорта, что вас побуждают делать то, чего вам не хочется;
- осознание того, что вам навязывают определённые действия, правила поведения: в форме приказа, запрета, упрёка, просьбы, обиды, слёз; взывания к помощи, сочувствию или долгу — друга, родственника, опытного человека, работника, гражданина и т.п.;
- осознание того, что с вами не хотят открытого и равноправного взаимодействия: нет прямого заявления об интересах с признанием вашей свободы выбора, нет предложения о совместных действиях по согласованию интересов и правил их взаимного удовлетворения на основе равенства.

Вы умеете противостоять манипулированию:

- если в ответ на требования, просьбы, пожелания других людей вы всегда сами, добровольно решаете: удовлетворить их полностью или частично, потому что хотите этого, или же прямо или косвенно отказаться делать это (косвенный отказ — это уклонение со ссылкой на какие-то «уважительные» обстоятельства);
- если при этом у вас нет эмоционального напряжения, чувства внутреннего дискомфорта жертвы, зажатой обстоятельствами.

Противостоять манипулированию — значит:

- внимательно слушать, что вам говорят и о чём спрашивают (буквально);
- вести себя вежливо, уважительно, эмоционально сдержанно;
- осознать, чего именно от вас хотят и какую форму взаимодействия вам предлагают (задавая при необходимости проясняющие вопросы, применяя игры в согласие и в расспросы);

- осознать, насколько для вас приемлемо или неприемлемо то, чего от вас добиваются;
- решить, как себя вести:
 - «сказать нет», «попытаться перевести ситуацию манипулирования в ситуацию равноправных переговоров», «сделать то, чего от вас хотят»;
 - рассмотреть возможные последствия принятого решения — для себя, для дела, для ваших отношений с другими людьми;
 - быть готовым жить с этими последствиями, оставаясь уверенным и сохраняя душевное равновесие;
- спокойно и уверенно, в вежливой, не задевающей форме сообщить свой отказ; или же заявить о своих встречных интересах и предложить договариваться о равноправном соглашении (используя самораскрытие в том и другом случае); или же дать добровольное согласие и взять на себя обязательство выполнить то, чего от вас хотят.

Примечание. Уверенность в себе означает способность свободно определять и выражать свои потребности, желания, предпочтения и ожидания. Она проявляется в умении использовать просьбы и отказы в отношениях со значимыми другими людьми либо с посторонними.

Умение договариваться, вести переговоры на основе сотрудничества

Распространённые способы (стили) согласования интересов: «контроль, прямое подавление»; «избегание»; «приспособление», «компромисс», «сотрудничество».

Контроль, подавление — «Делайте по-моему!» В основе — принуждение, пренебрежение интересами другой стороны и отношениями; нетерпимость к другим мнениям, нетерпеливость в диалоге и при сборе информации.

Избегание — «Конфликт? Какой конфликт?» В основе — бегство, отрицание, откладывание, отступление; отказ от диалога или сбора информации.

Приспособление — «Что вы ни скажете, я не буду возражать». В основе — умиротво-

рение любой ценой, уступки, игнорирование, сглаживание различий; заинтересованность в информации и одобрении со стороны других.

Компромисс — «Я могу немного уступить, если и вы уступите». В основе — осторожная готовность к соглашению на основе вынужденных взаимных уступок и снижения собственных ожиданий. Это сделки по принципу деления, неблагоприятные для долговременных отношений.

Сотрудничество — внутренняя готовность и успешное взаимодействие с другими людьми на основе признания равенства интересов, взаимного поиска правил их удовлетворения и взаимной обязательности. Этот стиль наиболее успешно согласует баланс интересов, улучшая взаимоотношения и сохраняя их.

Умение договариваться или разрешать конфликты на основе «сотрудничества» означает соблюдение трёх условий эффективного общения и процедуры переговоров из шести шагов.

Три условия:

- Установление и поддержание контакта, вызывающего доверие и готовность партнёра к общению (рассматривалось выше — п. 2).
- Готовность понимать ситуацию, себя и партнёра.

Это означает объективное восприятие реального положения: видеть за словами, заявленными требованиями, эмоциями и поступками партнёра его подлинные актуальные интересы (чего он действительно хочет, прояснить это), а также опасения и готовность (или неготовность) к совместному поиску согласия в отношении взаимного признания интересов и правил их удовлетворения.

- Внутреннее признание интересов партнёра не менее важными, чем своих. Признание на деле свободы его желаний, действий, мнений и чувств.

Признавать других — это значит с пониманием и терпением относиться к любым их желаниям и поведению, на основе поиска того, что вас объединяет или может объединить:

- не обижаться; не оспаривать их позиции и мнений и не доказывать свою правоту; не объяснять своё поведение и не оправдываться, не требовать объяснений и оправданий; не отвергать неприемлемые требования и предложения;
- быть готовыми считаться с любыми заявлениями, требованиями, предложениями, желаниями и чувствами партнёра и обсуждать реальные возможности их полного или частичного удовлетворения на основе взаимности и равноправия.

Признавать других — это значит избегать любых действий, которые противопоставляли бы вас и партнёра, провоцировали конфликт.

Чаще всего это «ловушки общения», задевающие его достоинство и самоуважение: критика; упреки; обвинения; категоричные суждения и оценки; оценки задним числом; называние присутствующих в третьем лице; нравоучения; необоснованные обобщения и навешивание «ярлыков»; приписывание партнёру собственных предположений и догадок.

Соответствующий тренинг состоит в наблюдении и формировании установки на их распознавание в поведении — своём и других людей.

Содержание и процедура ведения переговоров:

- Устанавливайте контакт и проясняйте суть дела (добивайтесь одинакового понимания

реальной ситуации, собирайте деловую и личную информацию о партнёре). Поймите объявленную партнёром позицию, выявляйте скрытые за ней его подлинные интересы, демонстрируйте их признание и понимание, и излагайте свои, используя самораскрытие.

Это даёт возможность перевести возможный конфликт, как противопоставление интересов и личностей, в русло спокойно-го, делового и доброжелательного поиска взаимовыгодного решения.

- Настаивайте на объективных критериях (правилах) согласования интересов (нормативные акты, прецеденты, общепризнанные правила). Предлагайте такие критерии сами, показывая, как они могут удовлетворять его и ваши интересы. Побуждайте партнёра к принятию ваших критериев или выдвижению своих, но объективных критериев.

Объективный — значит учитывающий обстоятельства и интересы обеих сторон.

- Предлагайте как можно больше вариантов решения, учитывающих интересы сторон. Готовьте их заранее, насколько возможно. Дайте знать, что понимаете интересы партнёра, что учитываете их в своих предложениях и что готовы, если нужно, идти навстречу дальше заявленных требований и предложений. Это покажет, что вы искренни и действительно стараетесь найти приемлемое для партнёра решение. У кого больше вариантов — у того больше шансов «пробить» свой вариант. На ходу их трудно изобретать, гораздо легче выбрать из предложенного (вы предлагаете и предлагаете, партнёру уже неудобно просто отказываться, если сам ничего нового предложить не может).

- Отделяйте проблему от личностей — сначала устанавливайте доброжелательные отношения, успокойте возможные эмоции и только потом обсуждайте, продолжайте решение проблемы — предмета переговоров.

Здесь важно, с одной стороны, самому не поддаваться прямому давлению и манипулированию, действиям, провоцирующим эмоциональное вовлечение и противопоставление (обозначены выше как «ловушки общения»), а с другой — сознательно гасить негативные эмоции партнёра и своевременно занимать позицию «наблюдателя», не позволяя проявляться своим эмоциям.

Дышите глубоко; доброжелательно слушайте и не отвечайте сразу — позвольте партнёру «разрядиться»; наблюдайте за собственной реакцией; включите «игру в признание» — выбирайте, что из сказанного им можно принять; старайтесь хотя бы некоторую часть «оскорблений» пропустить «мимо ушей»; задавайте вопросы, чтобы понять, что его заботит, в чём он нуждается, сосредоточьтесь на обсуждении проблемы.

Это позволит привести эмоции к такому уровню, когда они не будут мешать конструктивному решению конфликта. Если же мы выберем защиту в форме нападения или самоустранения, то конфликт, скорее всего, будет нарастать.

- Твёрдо отстаивайте свои интересы, избегая преждевременных соглашений и чрезмерных уступок ради иллюзии сохранения хороших отношений. Проявляйте при этом дружелюбие, уважение и готовность обсуждать любые варианты взаимовыгодного решения, отклоняя неприемлемые предложения через самораскрытие, показывая, как это ущемляет ваши интересы, предлагая новые варианты соглашения, учитывающие интересы обеих сторон.

В ответ на давление применяйте соответствующие приёмы перевода общения в рамки равноправного диалога.

До начала переговоров обязательно установите для себя предел возможных уступок с ва-

шей стороны, ниже которого вы не пойдёте ни при каких обстоятельствах. Всегда имейте запасные варианты действий на случай, если договориться не сможете.

Типичные ситуации, трудные для общения с другими людьми:

(Так могут обращаться со мной, так могу вести себя я)

1. Они вмешиваются в мою жизнь, навязывают свои правила, мнения и оценки, принуждают к каким-то действиям, не интересуясь и не считаясь с моими желаниями и мнениями.

2. Они заняты своими делами и не хотят говорить о моих проблемах, отказываются помочь или что-то делать для меня, хотя обязаны или могли бы сделать.

3. Они соглашаются как-то взаимодействовать со мной, но занимают жёсткую позицию, настаивая на заявленных ими требованиях или условиях, игнорируя моё положение, интересы и предложения.

4. Они готовы взаимодействовать, но добиваются от меня непомерных уступок, навязывают свои условия, используя преимущества своего положения (власть, меньшую зависимость от результатов соглашения и т.д.).

5. Они ведут себя очень эмоционально и агрессивно, оказывая психологическое давление, унижая моё достоинство.

6. Они заняты собой или своими делами и игнорируют меня и мои интересы. **НО**