**Защитные тактики при конфликтных переговорах с руководством**

Л.М. Рудина, к.п.н., Институт психологии РАН, член международной психотерапевтической лиги

Знаменитый психолог Виктор Франкл писал: «Человек не волен выбирать ситуации, в которых он может оказаться, но у него всегда остается последний выбор — как вести себя в этой ситуации».

Вспомним ключевые элементы любого коммуникативного взаимодействия:

1. Ценность деятельности имеет смысл только в контексте целеполагания. Вопросы: ЧТО я хочу и ЗАЧЕМ мне это нужно . Ответы на эти вопросы определяют «картинку результата», позволяют «узнать» нашу цель.

2. Коммуникация вообще и конфликт, как частный случай коммуникации — явление сугубо социальное . В конфликте всегда участвуют две стороны (как минимум), и следует учитывать психологические особенности той стороны для качественного прогноза развития событий. Сейчас для нас будет важен поведенческий аспект взаимодействия .

3. Уверенное большинство людей (примерно 67% для любой референтной выборки) дают оценку своему интеллекту на уровне «выше среднего» — от 6 до 8 баллов по 10-ти балльной шкале. То есть большинство людей считают, что они умнее большинства. Для начальника это уверенность подкрепляется социальным статусом. Для него (начальника) поговорка «я начальник, ты — … подчиненный» лишена иронии, и является простой констатацией факта.

Вывод: если мы хотим работать в данной организации относительно долго и безотносительно успешно (п. 1 — формулирование цели), нам придется принимать высокое мнение руководителя о собственной персоне (п. 3) как данность. Знание о том, чей он племянник, как и уверенность в нашем неоспоримом интеллектуальном превосходстве оставим при себе (п. 2).

В условиях задачи об успешном коммуникативном взаимодействии есть еще один очень важный пункт. Сотрудники из основных подразделений, те, кто делает «живые» деньги, будут относиться к вам с фатальной снисходительностью. Руководитель может считать вас девочкой (мальчиком) на побегушках; модным, но бесполезным атрибутом современного бизнес-процесса. Весьма вероятно, что руководство будет время от времени проверять вас на фрустрационную толерантность, просто чтобы удостовериться, что вы «не даром корм проедаете».

**«Быть иль не быть — вот в чем вопрос»**

Существуют различные классификации конфликтных личностей. Приведем некоторые из них.

Р.Б. Гительмахер и др.1 выделяют, с точки зрения настроенности на конфликт :

- рационалиста , который идет на конфликт сознательно, ради достижения своих целей. Это интриганы, жалобщики, тайные мстители;

- импульсивную личность , поступки которой вытекают из сиюминутных требований ситуации, неосознанных побуждений. Вся их жизнь состоит из цепи напряженных эмоциональных взаимодействий;

- ригидную личность , которая не умеет перестраиваться, приспосабливаться к изменяющимся условиям, обстоятельствам.

Сочетание ригидности и завышенной самооценки ведет к болезненной обидчивости, подозрительности.

По типу поведения личности в конфликте выделяются две очень похожие классификации:

Дж. Скотт2 предлагает такую типологию: жалобщик — интриган — взрывной человек — паровой каток — молчун — сверхпокладистый .

В классификации Р. Бринкмана, Р. Кершнера3 присутствуют: танк — снайпер — граната — всезнайка — выскочка — всегда согласный — сделаю потом — никакой — человек «нет» — нытик .

Вряд ли руководитель будет «всегда согласным молчуном». Постараемся объединить эти классификации, выделив наиболее характерные из «невозможных» типов руководителей, и перейдем на практический уровень обсуждения, формируя эффективные защитные тактики.

Прежде всего, вспомним, что существуют четыре основных версии поведения , в случаях, когда нам навязывают манипулятивный вид коммуникации. Итак, можно:

- Ничего не делать . Есть китайская поговорка: если долго сидеть на берегу реки, можно увидеть, как мимо проплывет труп врага . Если вы способны воспринимать перманентный конфликт с отстраненностью буддистского монаха — это хороший вариант. Часть проблем действительно рассасывается сама.

- «Проголосовать ногами» . Вспомните, что осторожность и благоразумие — первые признаки доблести. Найдите новое место приложения своих талантов и не затрудняйте себя прощальным хлопаньем дверями.

- Изменить отношение к «невыносимому человеку» . Это не призыв к христианской любви и всепрощению. Попробуйте побыть ученым-исследователем. Вместо привычной констатации: этот негодяй просто издевается надо мной , — задайтесь вопросами:

- для чего ему нужны его грубость и хамство,

- есть ли люди, с которыми он(а) ведет себя иначе,

- что может заставить такого человека измениться.

Это необходимо, если вы решите проявить силу воли и гибкость и сделать следующий шаг — изменить собственное поведение.

- Изменить свое поведение . Как известно, любой человек демонстрирует ограниченный набор стратегий, и в стрессовой ситуации запуск привычного способа реагирования происходит спонтанно, неосознаваемо. Понадобится время и терпение для наработки новых поведенческих моделей и их уверенного применения. Существуют вполне действенные тактики поведения даже для сложных и неоднозначных ситуаций.

**Типология «невозможных» руководителей**

Танк («танк» и «паровой каток» очень похожи, различие в типах темперамента) — конфликтный, направленно-агрессивный, грубый человек, отличающийся необузданным и вызывающим поведением.

Снайпер — стрелок. Грубой репликой, едким замечанием или выразительным вздохом, но он заставит вас выглядеть глупо. Это его цель и «конек».

Граната (он же — «взрывной человек») — демонстрирует взрыв без видимой причины, ярость, не связанную с тем, что происходит в данный момент.

Всезнайка — не терпит, когда ему говорят, что он не прав. Он всегда излагает только истину в конечной инстанции.

Воинствующий пессимист — человек, который уверен, что все, всегда и везде будет плохо, если он хоть на мгновение ослабит контроль.

**Тактики эффективной защиты**

Противодействие Танку

Танк — это, скорее всего, человек, сосредоточенный на выполнении задачи. Ему необходимо достижение цели любой ценой. Вы можете являться целью атаки лишь как часть общей проблемы, ему нет дела до жертвы, Танк просто стремится как можно быстрее занять намеченный рубеж.

На прямую агрессию люди обычно отвечают действиями симметричными и, скорее всего, бесполезными :

- Ответная агрессия. Можно выиграть бой, но войну вы проиграете — у танка административный ресурс гораздо больше.

- Попытка объясниться и оправдаться. Это усугубит ситуацию. Если Танк считает, что вы — шизофреник, бесполезно предъявлять ему медицинскую справку.

- Испуг до оцепенения и глухое молчание. Ваш страх, неуверенность продемонстрируют Танку, что вы заслуживаете наказания. Это будет сигналом к большей жестокости и новой атаке.

Справедливости ради следует заметить, что любого человека можно довести до белого каления и превратить в Танк, если, например, долго и нудно извиняться за то, что вы снова не подготовили необходимые данные, или бестолково объяснять подробности малопонятных личных проблем.

Как выжить при танковой атаке:

1. Прерывать Танк в первые мгновения бесполезно: он буквально не видит и не слышит ничего. Смотрите ему в глаза (можно в переносицу или на кончик уха) и занимайтесь дыхательной гимнастикой: вдох — задержка дыхания — выдох — задержка дыхания (все по 4 сек.). Иногда это единственно возможная форма поведения.

Такое молчание не будет расценено как испуг, особенно если вы проследите, чтобы спина была прямой, плечи развернуты и опущены, подбородок чуть вздернут, а глаза — немного прикрыты. При этом нижняя челюсть слегка выходит вперед, а во взгляде появляется умеренная наглость (очень умеренная!). Бывает, что для рядовых сотрудников этот шаг — единственно возможный, но можно продвинуться и дальше.

2. Лучший способ прервать атаку — спокойно называть человека по имени . Чтобы прорваться сквозь крик вам придется повторить имя несколько раз.

Николай Петрович, Николай Петрович… Не прерывай меня!!

Николай Петрович, Николай Петрович… Я сказал, не смей…

Николай Петрович, Николай Петрович…

Говорите уверенно, спокойно, без пауз. Учтите, что останавливаться нельзя — лучше вообще не начинать, чем бросить попытку на полдороге.

3. Как только вы добились внимания, начинайте говорить по существу предъявляемых претензий. У вас очень мало времени — при малейшей заминке атака возобновится. Поэтому речь быстрая, четкая, уверенная. В ней практически нет пауз, начало и конец фразы выделяются интонированием. Предложения короткие.

Да, Николай Петрович. Я помню, что сроки установлены самые жесткие. Именно поэтому я считаю необходимым тщательнейшую подготовку документов. Мы завершим работу в течение трех дней.

4. Танк не переносит, когда ему перекрывают пути к отступлению, он может начать сокрушительную атаку. Если его требования завышены, обвинения несправедливы, а указания невыполнимы, вы просто спрашиваете его мнения по конкретному вопросу, аккуратно очерчивая приемлемые для вас рамки решения проблемы.

Николай Петрович, вы предпочтете обсудить формулировки со мной или просмотрите письменный отчет? /перенос фокуса внимания на проблему/.

Не ждите извинений, не думайте, что удастся выиграть все битвы. Но добиться уважения вы сумеете.

5. Все предыдущие рекомендации строились на предположении, что Танк несправедлив, а вы — правы. Но если вы действительно плохо сработали , примените следующую схему: признайте свою ошибку — коротко поясните, какой урок вы извлекли из случившегося — изложите ваши действия в будущем для предотвращения подобных ошибок. Не оправдывайтесь! Не жалуйтесь!

**Работа со снайпером**

Если Снайперу, стремящемуся выполнить задачу, кто-то мешает (или ему так кажется), он старается устранить его прицельным выстрелом. Снайпер будет прибегать к грубым комментариям, сарказму, издевательскому тону и классическому закатыванию глаз. Обычно стрельба подается под видом дружеских шуток. Если выпады Снайпера вас задевают, то есть вы — человек ранимый и уязвимый, вы будете отличной мишенью. Чаще всего, это будет происходить при свидетелях. Снайпером совсем не обязательно будет только руководитель, такие «шутники» встречаются на всех уровнях в организации.

Стандартные модели поведения:

- Молча терпеть . Можно, но терпеть придется долго, очень долго.

- Продемонстрировать обиду, протестовать . Вас обвинят в отсутствии чувства юмора, а стрельба только усилится.

- Пытаться отвечать тем же . Чтобы Снайпер начал вас уважать, в вашем наборе «антиснайпер» должны быть: молниеносная реакция, отменное чувство юмора, богатый словарный запас и большой набор цитат на разные случаи жизни. Если такого набора нет или он не полон — ваши дилетантские колкости вернутся сторицей.

План действий:

1. Остановиться и оглядеться . Прервать речь, то есть, буквально, замолчать на середине слова. Посмотреть на Снайпера, повторить его реплику, его гримасу (слова слышали все, а мимику видели только вы).

Да на хрена нам эти дармоеды из Канцелярии! — постарайтесь скопировать тон и ухмылку .

2. Начинайте задавать вопросы . Очень важно, чтобы тон был нейтральным. Никакой язвительности!! Ни малейшего намека на иронию или сарказм!!

Простите, что именно Вы имели в виду, Иван Петрович?

Вполне возможно, вы услышите: Да ладно, проехали… или Я вижу, и со слухом у тебя тоже проблемы… или

Ну дальше, дальше, скажи уже что-нибудь по делу… или Ты что, шуток не понимаешь?..

Используйте технику «прицельных вопросов»:

Что именно вы имели в виду, когда предлагали нам «проехать»… И каким же образом ваше замечание поможет нам решить проблему с отзывом лицензии у нашего филиала… Шутки я понимаю, просто считал(а), что присутствую на совещании по поводу отзыва лицензии, а не на юморине… И каким же образом… Иван Петрович, вы полагаете, что после замечания о моих способностях проблема отзыва лицензии потеряла актуальность, и мы можем прекратить обсуждение?

Наша цель — привлечь внимание к неуместности подобного поведения. Если шеф позволяет себе резвиться на совещании, ему придется объяснять, для чего он оторвал от дела стольких специалистов.

3. Если Снайпер превращается в Танк, то есть начинает обвинять именно вас в том, что буксует обсуждение важной проблемы, используйте «противотанковые» техники.

**Как быть со всезнайкой?**

Всезнайка осведомлен обо всем на свете, крайне самоуверен и имеет свою собственную точку зрения по всем вопросам. Любые свежие идеи, нетривиальные мысли воспринимаются как вызов его авторитету и знаниям. Он всегда прав, его предназначение — доминировать, управлять и контролировать.

Обижаться бесполезно, спорить — бессмысленно: проиграете.

План действий:

1. Подготовьтесь к разговору как можно более тщательно. Постарайтесь устранить все недочеты и неясности. Излагать свою идею необходимо лаконично, толково и спокойно.

2. Сначала придется убедить Всезнайку, что вы понимаете и принимаете «гениальность» его точки зрения на рассматриваемый вопрос. Только после этого можно излагать собственные идеи. Вы должны быть преисполнены искреннего внимания и уважения, демонстрируя это кивками, поддакиванием и восхищенными репликами.

3. У Всезнайки есть критерии , по которым он оценивает свои «гениальные» соображения. По этим же критериям он будет оценивать и ваши утверждения. Узнать о них следует до того, как начнете излагать свою идею.

Если слушать внимательно, вы выявите в речи Всезнайки некие типичные утверждения:

У нас нет времени…

Мы не можем позволить себе менять ничего в этом пункте…

Сделайте эти утверждения частью ваших семантических конструкций:

Поскольку у нас нет времени…

Раз уж мы не можем ничего изменить…

4. Излагайте свои идеи в мягкой форме, избегая личного местоимения:

Что вы думаете… а что, если мы… видимо, будет целесообразно… как вы полагаете, что произойдет…

Спрашивайте, а не утверждайте. Связывайте свои мысли с пожеланиями Всезнайки. Вам понадобится предельное терпение и гибкая спина.

5. Если вы убедите Всезнайку, что относитесь к нему, как к прекрасному специалисту и наставнику , жить станет легче: человеку, который знает все, придется вас учить, у него будет меньше времени, чтобы тормозить вашу работу.

**Что делать с Гранатой?**

Для Гранаты характерны неконтролируемые вспышки гнева. «Выдернуть чеку» может все что угодно: случайный взгляд, интонация, любое слово.

Обычная ответная реакция : взорваться самому или покинуть эпицентр и тихо ненавидеть начальника с безопасного расстояния. И то и другое основано на отвращении и страхе. Ваша уверенность, что вы не заслужили такого отношения, усиливает обиду и усугубляет ситуацию.

План действий:

1. Сначала приведите в порядок (насколько это возможно) себя: сделайте быстрый вдох и несколько коротких резких выдохов через нос — уберите лишний адреналин .

2. Психологи скажут, что поведение Гранаты может быть обусловлено тяжелым детством: возможно, у него мать-истеричка или родители были вечно заняты, и бедному ребенку приходилось долго кричать, чтобы на него обратили внимание. Вполне вероятно, у человека повышенная чувствительность к малейшему проявлению неуважения (чаще — кажущемуся) и болезненное самолюбие. Как нам к этому относиться и что делать? Возможны два варианта, назовем их условно «женский» и «мужской»:

- Женский вариант: Валентин Петрович (назвать по имени громко — чтобы привлечь внимание, можно помахать руками)! Мы вас так уважаем… Случилось что-то страшное?… Это какое-то недоразумение… Воды? Открыть окно?… Мы понимаем ваши чувства… Говорить быстро, с искренней озабоченностью. Не обсуждать ничего по существу. Не призывать «не волноваться»!

В основе этой модели — поведение взрослого по отношению к ребенку, который не может контролировать свою истерику. Ему надо просто помочь успокоиться.

- Мужской вариант : Использовать первый пункт «противотанковой» техники, дождаться паузы, затем спокойно и вежливо (!) спросить: Это все?… Скорее всего, последует бурное продолжение. Ваш следующий вопрос (спокойный и вежливый!): Что-нибудь еще?… Будьте готовы к тому, что будет и «еще». Когда шеф «иссякнет», скажите: В таком случае я вернусь к работе . И сделайте это.

Взрывы не прекратятся. Но вы дадите понять: если со времени «тяжелого детства» прошло 30 лет, а человек не может перейти к более «взрослым» формам поведения — это его трудности. Пусть не превращает свою задачу в вашу проблему.

**Взаимоотношения с воинствующим пессимистом**

Цель воинствующего пессимиста — выполнить задачу, исключив все ошибки. Образец — совершенство (собственно — он сам и есть совершенство). Жизнь устроена по закону Мерфи: все плохое, что может произойти — происходит, надеяться на лучшее — глупо, подчиненные — небрежны и ленивы. Его святой долг лично проследить за всем и всеми.

Самая большая ошибка — начать убеждать Пессимиста, что ситуация не так уж безнадежна.

План действий:

1. Сначала спокойно выслушайте жалобы (придется потратить на это некоторое время).

2. Есть очень простой способ прекратить поток сетований и мрачных предсказаний. Активно и энергично согласитесь с Пессимистом и предложите еще более чудовищный прогноз :

Какие три месяца, Сидор Карпович! Да фирма развалится к концу следующей недели…

Новые сотрудники некомпетентны? Они бездарны! Их надо просто расстрелять из крупнокалиберного пулемета… И меня от них…

Внимание! Будьте предельно искренни! Если Пессимист заподозрит иронию или лукавство — вам мало не покажется. Ваш имидж должен быть абсолютно достоверен: мимика и жесты, характерные плачущие интонации придется отрабатывать (вы ведь мечтали в детстве стать артистом?). Таким способом мы ориентируем пессимиста с поиска виноватых на решение проблемы и переходим к следующему шагу.

3. Обратитесь к нему за помощью .

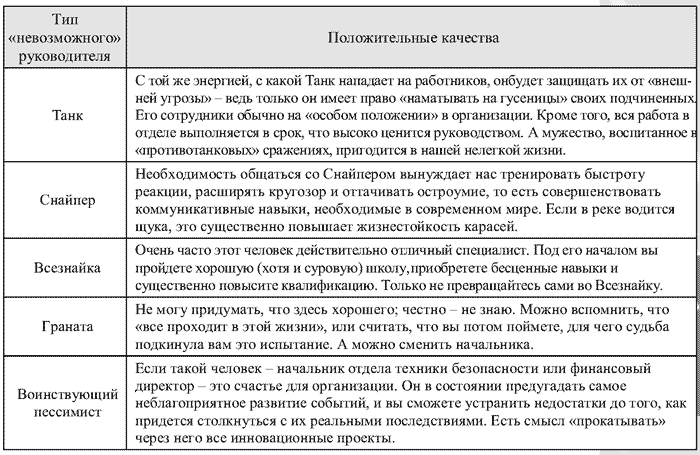
Мне в голову пришла одна идея, но, по-моему, здесь все подозрительно гладко. Наверняка я что-то упустил( а). Взгляните, кроме вас, никто…

Пессимист в состоянии увидеть подводные камни, о существовании которых вы не подозревали.

«Наши недостатки есть продолжение наших достоинств»

Постулируем, что ни один человек не вправе считать себя безгрешным. И руководитель, и коллеги имеют полное право излагать свое мнение по поводу нашей работы. Мы только выстраиваем рамки взаимоотношений, в основе которых лежит взаимное уважение и толерантность.

И, поскольку все в природе уравновешено, не будем забывать о хороших сторонах «невозможных» руководителей. В таблице представлен только минимум, остальное додумайте сами, глядя на любимого начальника.



**Список литературы**

Гительмахер Р.Б., Когаловская А.С., Марушкин Ю.Б. Конфликты: социально-психологический аспект. Иваново: ИвГу, 1995, с.345.

Скотт Д.Г. Конфликты: пути их преодоления. — Киев: Внешторгиздат, 1991, с. 237.

Бринкман Р., Кершнер Р. Гений общения СПб: Питер, 1997.