

Глава 8

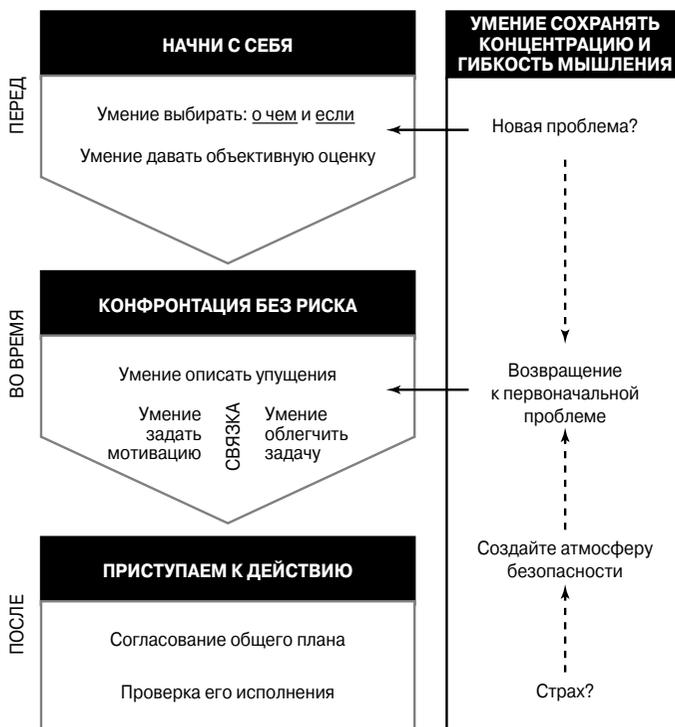
Суммируем пройденное

Как решать сложные, запутанные и трудноразрешимые проблемы

Поприветствуем сложные, запутанные и трудноразрешимые проблемы. Они дают возможность показать, на что мы способны.

Ральф Марстон

Теперь, после того как мы закончили построение модели серьезной конфронтации, давайте вкратце повторим каждый пройденный шаг, а затем посмотрим, как применить на практике имеющийся у нас инструментарий для решения сложной, запутанной и трудноразрешимой проблемы. Приведенный ниже пример показывает, как применять в реальной жизни накопленные навыки и умения. В каждом конкретном случае из данного набора следует выбирать только соответствующие навыки и умения, и выбор этот необходимо делать с умом.



Основная идея каждого пройденного шага

Умение выбирать: что и если

- *Что*: спросите себя, что именно вы хотите на самом деле. Вы можете говорить о сущности, тенденции или взаимоотношениях. Для того чтобы сфокусировать внимание на чем-то одном, спросите себя, чего вы хотите.
- *Если*: вы отговариваете себя от серьезной конфронтации? Не позволяйте страху затмить ваше рациональное мышление. Задумайтесь над тем, что риск *проведения* серьезной конфронтации вполне сопоставим с риском *отказа* от нее.

Умение давать объективную оценку

Вместо того чтобы предполагать худшее, а затем действовать, идя на поводу своих вымышленных историй и субъективных оценок, остановитесь и попытайтесь *дополнить картину случившегося*. Спросите себя: почему этот разумный человек не выполнил взятых на себя обязательств? Какова моя возможная роль в этом? Вы готовы начать серьезную конфронтацию, когда видите в собеседнике человека, а не врага.

Умение описать изъяны и недостатки

Для того чтобы с самого начала создать атмосферу безопасности и взаимного доверия, начните конфронтацию с изложения голых фактов, описывая, что ожидалось от собеседника и что именно вы обнаружили на самом деле. Только после того как вы привели все имеющиеся факты, изложите свою версию происшедшего, тщательно подбирая слова, чтобы не нарушить атмосферу безопасности. Закончите вопросом, который поможет вам прояснить создавшуюся на данный момент ситуацию.

Умение задать мотивацию и облегчить задачу

После того как вы сделали паузу для прояснения сложившейся ситуации, выслушайте собеседника, пытаясь определить, связаны ли его проблемы с отсутствием должной мотивации или с физической невозможностью выполнить взятые на себя обязательства. Помните о том, что вам нет необходимости применять свои властные полномочия. Вместо этого попытайтесь задать собеседнику необходимую мотивацию и облегчить ему выполнение поставленной задачи. Для этого продумайте вопрос о *шести источниках влияния*. Не забудьте принять во внимание возможное воздействие окружающих людей и обстоятельств.

Согласование общего плана действий и проверка его исполнения

Помните о том, кто именно выполняет конкретное задание и к какому сроку оно должно быть выполнено. Этот простой прием служит своеобразной памятью. Спросите собеседника, не упустили ли вы каких-либо деталей или возможных препятствий на пути к поставленной цели.

Умение сохранять концентрацию и гибкость мышления

Если во время серьезной конфронтации возникают новые проблемы, требующие разрешения, не перескакивайте с одной темы на другую, а решите, стоит ли вам заняться обсуждением нового вопроса. Взвесьте в уме новую проблему. Если она более насущна или более серьезна, то следует дать ей приоритет. Если нет, то не отвлекайтесь и продолжайте рассмотрение первоначальной проблемы.

Теперь посмотрим, как все эти шаги реализуются на примере достаточно сложной проблемы.

Что делать и кто виноват?

Последние шесть месяцев Рики избегал обсуждения потенциальной проблемы со своей женой Еленой, так как боялся, что эта проблема в первую очередь связана именно с *ним*. Его первая жена обманывала его на протяжении целого года, пока он наконец не понял в чем дело. Для него это было очень тяжелым ударом. Его потряс не только сам факт супружеской неверности, но и то, что он так и не смог разглядеть первые симптомы такой серьезной болезни, как прелюбодеяние.

Рики не спешил жениться повторно. Как известно, пуганая ворона куста боится. Обжегшись на молоке, и на воду дуешь. Поэтому они встречались с Еленой, которая посещала тот же церковный приход, на протяжении целых четырех лет. В конце концов он пришел к выводу, что его первый брак был сродни несчастному случаю и что Елена ничуть не похожа на его первую жену. После этого он решил сделать ей предложение. После трех лет супружеской жизни у Рика начались постоянные размолвки с самим собой. Ему стало казаться, что налицо самые ужасные признаки чего-то очень плохого, творящегося у него за спиной. Однако он не был уверен в своей правоте. Он подозревал Елену в двуличном поведении, а себя в излишней мнительности. Поэтому он хранил молчание.

Елена, вне всякого сомнения, изменилась. Она стала скрывать от него сообщения, поступающие к ней по электронной почте, быстро закрывая свой почтовый ящик, когда он входил в ее домашний кабинет. Теперь она чаще отвечала на телефонные звонки из другой комнаты. После того как она объяснила ему такое поведение (сообщения касались ее работы и поэтому были ему неинтересны), возник новый аспект, который подлил масла в огонь. Елена стала часто работать

сверхурочно. Это случалось и прежде, но сейчас ситуация стала особенно пикантной, так как ее новым начальником стал бывший жених и некоторые рабочие вечера она проводила именно с этим человеком.

Давайте вместе с Рики пройдем через предстоящую серьезную конфронтацию, носящую довольно деликатный характер. Внимательно прочитайте следующие разделы. Рики пришлось нелегко. Два раза он был вынужден прерываться и восстанавливать атмосферу безопасности и взаимного доверия.

Выбираем: что и если

Должен ли Рики вступать в конфронтацию в данном случае?

Рики осознал, что ему необходимо вступить в серьезную конфронтацию с Еленой, после того как понял, что накопившиеся мысли и эмоции, не находя выхода в словах, прорываются в действиях и поведении их обоих. Его опасения проявлялись в заметном охлаждении к ней. Она это почувствовала и в ответ также отдалилась от него, с головой уйдя в работу. Поразмыслив над ухудшением взаимоотношений с женой из-за отсутствия взаимопонимания, Рики неожиданно пришел к выводу, что им просто необходимо высказаться. Тактика замалчивания проблемы в данном случае не помогла.

Что он на самом деле хочет?

Размышляя над этим вопросом, Рики убедился: все, что ему нужно, — это прочная взаимная любовь и согласие. Он не должен ни в чем обвинять и упрекать жену, еще больше ухудшая их пошатнувшиеся отношения. Он намерен обсудить с ней те вещи, которые не вызывают сомнения: его волнуют их взаимоотношения, беспокоит вопрос как ее верности, так и его паранойи. Именно эту тему он и выбрал для обсуждения. Вопрос, чего он в действительности хочет добиться в результате серьезной конфронтации, помог ему четко определить тему разговора и воздержаться от лишних эмоциональных высказываний.

Даем объективную оценку

Дополняем картину случившегося

Для начала Рики должен справиться со своим психическим состоянием. У него имеются серьезные подозрения насчет Елены. Он думает, что она его обманывает. Он почти в этом уверен. Кроме того, он убежден, что в том случае, если она ему неверна, она постарается скрыть этот факт, прибегнув ко лжи. Именно так вела себя его первая жена. Именно так всегда поступают те, у кого не чиста совесть. Так как Рики считает, что Елена будет ему лгать, у него появляется естественное стремление застать ее врасплох внезапными обвинениями в супружеской

неверности, надеясь, что она растеряется и выдаст себя. Он сможет догадаться о том, что происходит на самом деле, по ее реакции.

Для того чтобы успокоиться, Рики рассматривает свою гипотезу под разными углами. Он искренне пытается найти другое объяснение поведению Елены. Он пробует объективно представить себе полную картину происходящего. Он стремится разобраться, почему разумный, рассудительный и порядочный человек может поступать так, как его жена. Какими причинами можно объяснить ее поведение, если допустить, что она и не думала его обманывать? Размышляя над шестью источниками влияния на поведение человека, Рики также учитывает и некоторые другие факторы. Давайте посмотрим на ход его мыслей.

- Рики знает, что Елена страстно желает преуспеть в профессиональной карьере. Она готова заплатить за это самую высокую цену.
- Она может избегать откровенного разговора с ним, так как опасается неприятных сцен.
- Его действия только усугубляют ситуацию. В последнее время он не раз делал язвительные замечания по поводу лишнего времени, которое она проводит со своим боссом. Он стал уделять ей гораздо меньше внимания. Конечно, она находит мало приятного в его компании.
- Кажется, Елену очень беспокоят их расходы. Этим может объясняться ее готовность браться за сверхурочную работу.
- Их рабочее расписание оставляет совсем мало времени для того, чтобы побыть вместе. Разумеется, это ничуть не способствует налаживанию отношений.

По мере того как Рики рассматривает альтернативные варианты, с ним происходят разительные перемены — он успокаивается. Конечно, он старается не увлекаться, чтобы не скатиться к обвинению во всем самого себя. Его цель — противопоставить историю про “наглую лгунью и потаскушку” другим возможным вариантам. Он хочет начать разговор с женой держа себя в руках, не допуская разрушительного влияния адреналина на умственные способности. Результат весьма примечательный. Новая оценка ситуации вызывает у него чувство любопытства и сочувствия. Он более осторожен в своих подозрениях. Он по-прежнему настроен на разговор, но у него пропадает желание обрушиться на жену с огульными обвинениями.

Рики боится, что любые его слова о возможном романе на стороне могут вывести Елену из себя, поэтому он решает начать с создания атмосферы безопасности и взаимного доверия. Для этого он применяет два известных нам приема. Он устанавливает общую цель, говоря об общности их интересов. Он также использует метод противопоставления, стремясь избежать неправильного толкования своих слов.

Создаем атмосферу безопасности

Устанавливаем общую цель и применяем противопоставление

Рики начинает разговор:

— У меня есть определенные опасения, которыми я бы хотел с тобой поделиться. Меня, правда, беспокоит, что ты можешь воспринять мои слова как обвинение, а мне бы этого не хотелось. Я заметил, что мои подозрения плохо влияют на наши взаимоотношения. Мы стали отдаляться друг от друга. Мне это совсем не нравится. Я подумал, что если мы откровенно поговорим, это поможет вернуться к тому времени, когда между нами ничего не стояло. Ты не против?

— Почему бы и нет. А что тебя так донимает?

Описываем изъяны и недостатки

После того как Рики сделал все возможное, чтобы создать атмосферу безопасности, он пытается описать существующую проблему, начав с изложения имеющихся фактов и заканчивая вопросом. Это происходит так:

— Я займу у тебя немного времени. Присядь и послушай.

Он описывает, как вела себя его бывшая жена, и переходит к тем моментам, которые вызывают его опасения в поведении Елены. Он задает вопрос о ее точке зрения на все это, но Елена резко обрывает мужа:

— Не могу поверить своим ушам. Ты что, обвиняешь меня в обмане? Ты просто параноик, не могу с тобой разговаривать! — Елена *поднимается и собирается уйти.*

Создаем атмосферу безопасности

Действия Елены показывают, что она не чувствует себя в безопасности. Рики придется восстанавливать атмосферу безопасности. Для этого у него есть два известных нам приема: общая цель и противопоставление. Итак, продолжим.

— Елена, я понимаю, что могу показаться психопатом с явными элементами паранойи. Честно говоря, я не знаю, что и подумать. Я долго размышлял обо всем этом и пришел к выводу, что ты и не думала меня обманывать. Я совсем не это имел в виду. Извини, если дал тебе повод истолковать мои слова подобным образом. Однако и ты должна меня понять. У меня уже был печальный опыт, и я просто не могу не беспокоиться. Мне необходимо обо всем с тобой поговорить. Я хочу знать, что происходит на самом деле, а кроме того, хочу избавиться от своих страхов, которые портят нам жизнь. Я вовсе не желаю, чтобы ты подумала, будто я на тебя нападаю, но и молчать я тоже больше не в состоянии. Пожалуйста, выслушай меня.

— Ну хорошо, я постараюсь, хотя весь этот разговор мне совсем не по душе, — соглашается Елена.

Описываем изъяны и недостатки

Восстановив атмосферу безопасности, Рики заканчивает описание проблемы и, чтобы установить ее первопричину, не забывает задать Елене следующий вопрос:

— Ты согласна, что те моменты твоего поведения, которые я описал, кого угодно заставят занервничать?

— Наверное. Но тебе в данном случае волноваться не о чем, — Елена явно успокоилась и готова откровенно обсудить проблему.

Рики:

— Хорошо, хотелось бы послушать, что ты обо всем этом думаешь.

Задаем мотивацию и облегчаем выполнение задачи

Рассмотрите шесть источников влияния

Рики пытается понять, почему Елена проводит меньше времени с ним и больше времени на работе со своим бывшим женихом. И узнает от нее весьма интересные вещи.

- Она не хотела обсуждать с Рики их финансовые проблемы, так как не знала, как начать такой разговор, не обидев его.
- Елене сейчас очень трудно на работе, так как ее теперешний начальник (бывший жених) постоянно придирается к ней, явно мстя за то, что она его отвергла. Кроме того, он ограничивает ее в необходимых для работы материалах.
- Основное вечернее время Елена работает не с начальником, а с другими членами ее рабочей группы. Она старается перевыполнить свое рабочее задание, чтобы удержаться на хорошем счету.
- Она отдалилась от Рики, так как постоянно находится в стрессовом состоянии и очень устает, а также потому, что заметила его отчуждение по отношению к ней.

Рики и Елена начинают обсуждать возможные решения этой проблемы. Например, они рассматривают вариант отказа от членства в клубе и возврата взятой в аренду дорогой автомашины, чтобы отложить деньги на “черный день” и не так беспокоиться о текущих расходах. Они также подумали о возможности перевода Елены в другое рабочее подразделение, где ее не будет третировать ревнивый начальник.

По мере продолжения разговора Елена вдруг выпаливает следующее язвительное замечание и замолкает:

— Я так понимаю, что все жертвы опять будут за *мой* счет.

Сохраняем концентрацию и гибкость мышления

Не перескакивайте с одной темы на другую. Сделайте свой выбор

Рики обращает внимание на новую проблему и решает ею заняться. Понятно, что Елена считает, будто на нее ложится гораздо большая нагрузка, чем на него, и он решает заняться этим вопросом.

— Я прекрасно помню, — говорит он, — что, когда мы сюда переехали, именно ты взяла на себя все хлопоты по обустройству квартиры. Я до сих пор не задумывался о том, как много ложится на твои плечи. Давай поговорим об этом, а потом вернемся к прежней теме.

— Хорошо, если бы ты расстался с некоторыми своими амбициями. Меня на самом деле огорчает, как спокойно ты смотришь на то, что мне приходится все делать самой.

Согласуем общий план и проверку его реализации

Решите, кто именно и чем занимается, определите время исполнения и контрольный срок

Поговорив некоторое время спокойно, решив часть вопросов, совместно рассмотрев возможные решения проблемы, наши герои договорились о тех изменениях, которые они предпримут, оговорив, кто именно чем занимается, и договорившись о времени исполнения задуманного. Затем Рики предложил в конце следующей недели снова вернуться к темам его паранойи и оказания жене дополнительной поддержки, чтобы посмотреть, чего они сумели добиться.

Резюме

Теперь вы разобрались, как все приобретенные навыки и умения применяются по отношению к одной проблеме. Хотим вас обрадовать: данный пример служит иллюстрацией того, как вы и другие умелые знатоки решения проблем ведут себя, когда они в ударе.

Заключительное примечание: действительно ли люди способны это делать?

Специалист по ракетной технике намеревается рассказать своему боссу о потенциальных проблемах с новым ракетным топливом, угрожающим безопасности полетов, но затем решает промолчать, так как опасается, что это грозит ему неприятностями. Несколько месяцев, вплоть до старта корабля, он не находит себе места, рисуя в воображении самые страшные картины. Медсестра не решается сделать замечание врачу по поводу прописанного курса лечения, который, по ее

мнению, весьма опасен для здоровья больного. Она боится вызвать недовольство доктора. По мере развития ситуации она также разрывается между своими сомнениями и тревогой за жизнь пациента. Муж принимает решение не поднимать вопрос о сомнительном поведении жены, продолжая и дальше терзаться подозрениями в ее неверности.

Мы пришли к тому, с чего начали. В повседневной жизни мы нередко отказываемся от конфронтации несмотря на то, что дурное поведение других людей причиняет нам весьма ощутимую боль. Мы так поступаем, потому что предпочитаем молча страдать из-за опасения сделать какую-нибудь глупость или допустить оплошность. Мы рассчитываем свои социальные действия по следующей формуле: “Если мы заговорим, то можем потерпеть неудачу”. Мы также можем ничего не делать для решения какой-либо проблемы. Этим мы только создаем сами себе еще большие проблемы. Мы мысленно просчитываем в уме различные варианты, а в голове явственно звучит: “ДЕРЖИ ЯЗЫК ЗА ЗУБАМИ”.

Но не бесконечно. Мы сдерживаем свои чувства, пока в один прекрасный день вверх не берет “темная” сторона нашей личности. Те уродливые и безобразные истории, которые мы себе насочиняли, бродят в нас, не находя выхода, и в конце концов переполняют нас энергией, которая воплощается в весьма неприглядных действиях. Кроме того, под их влиянием мы просто не в состоянии мыслить рационально. Нам кажется, что те действия, которые мы собираемся предпринять, логичны и вполне приемлемы в данной ситуации.

Таким образом, нам приходится выбирать между молчанием и агрессией. Сначала мы думаем: “Не может быть. Я не мог такого сказать”. После чего мы замолкаем. Затем мы думаем: “Я не буду и дальше терпеть подобные оскорбления”. Далее следует вспышка гнева. Данный цикл лучше всего определяется как социальная версия квантовой механики. Мы проходим весь путь от молчания к агрессии, не делая какой-либо промежуточной остановки между этими двумя состояниями. Мы проскакиваем поле для ведения диалога. Для нас не существует той прекрасной страны, где возможен свободный обмен идеями, где главенствуют законы чести и справедливости. Самое интересное состоит в том, что если хорошенько подумать, то ни молчание, ни агрессия не могут помочь нам в достижении поставленных целей или в укреплении взаимоотношений с другими людьми.

Для того чтобы избежать аналогичной реакции на невыполненные обещания и обязательства, если речь идет о важных вопросах, имеющих принципиальное значение, необходимо не бояться конфронтации, а с честью вступать в них и выходить победителем. Мы видим проблему и откровенно обсуждаем ее, относясь с уважением к собеседнику. Однако в большинстве случаев (как в приведенных примерах со специалистом по ракетной технике, медсестрой и супругом) мы предпочитаем отмалчиваться, поскольку не знаем, как вести конфронтацию, или боимся, что не знаем, как это делать. Мы — нормальные люди. Просто нас

одолевают сомнения. Мы боимся. По своей натуре мы не из трусливых. Мы просто страшимся грозящей нам неудачи. Может быть, мы ее сами и выдумали.

Основная мысль этой книги состоит в том, что не следует бояться конфронтации. Вы можете вступить в серьезную конфронтацию и справиться с ней. Вы уже это делали, когда были в ударе. А когда терпеть больше невозможно, вы пытаетесь это сделать, находясь не в самой лучшей форме. Сейчас, когда вы научились анализировать аспекты серьезной конфронтации и вооружены необходимыми навыками и умениями, у вас есть шансы справиться с серьезной конфронтацией так же, как и в то время, когда вы были в своей лучшей форме.

Не менее важен и другой фактор. Когда перед вами вырисовывается непростая, запутанная и трудноразрешимая конфронтация, вам нет необходимости прыгать с самолета без парашюта. Никто не требует от вас рисковать без необходимости. Вы избегаете ненужного риска, так как у вас на вооружении два приема: “умение выбирать: *что и если*” и “умение давать объективную оценку”. Вы пользуетесь ими еще до начала (находясь в безопасности) конфронтации. Вступая в *необходимую* конфронтацию, определив перед этим *действительную* проблему, вы тем самым убеждаетесь, что ваши усилия не пропадут напрасно. Стараясь изо всех сил держать свои эмоции под контролем, вы делаете важный шаг к рациональным действиям. Этим вы уменьшаете сопротивление и защитную реакцию собеседника. Повторяем, все это происходит *до того*, как вы скажете свои первые слова. Никакого риска. Эти действия также удерживают вас от желания безоглядно вступить в словесную схватку, обрекая разговор на неудачу с самого начала. Поэтому ваши шансы на успех автоматически удваиваются.

Далее вы переходите от мыслей к делу, спокойно начиная разговор со сдержанного описания допущенного промаха. Только в данный момент появляется возможность какого-то риска. Но вы делаете все от вас зависящее, чтобы описать чье-то поведение, не скатываясь к изложению каких-либо дурных предположений, которые могли у вас возникнуть. Вы — профессионал, а не критик и не судья. Такой человеческий подход помогает вести объективный и профессиональный диалог.

После первой или, возможно, второй фразы, с которых вы начали излагать свою точку зрения, вы останавливаетесь, чтобы задать собеседнику вопрос. Вы спрашиваете, а не предъявляете обвинение. Вы не успели произнести и трех фраз, а уже сделали паузу, чтобы выслушать собеседника. Этим вы сводите к минимуму возможный риск. Вы что-то заметили, а теперь вам интересно узнать, что случилось на самом деле. Что обо всем этом думает собеседник?

А что делать, если ваш собеседник обидится, даже оскорбится или разозлится? В этом случае вы можете остановиться и заняться новой проблемой. Если вы чувствуете себя сбитым с толку, то всегда можете взять стратегическую паузу. Отступите и еще раз продумайте ваш подход. В конце концов, это не беговая дорожка.

Совсем не обязательно изо всех сил стремиться к финишу. Это просто диалог, поэтому всегда можно сойти с дистанции.

Допустим, собеседник идет вам навстречу. Он (или она) не взрывается, не обижается, а спокойно объясняет вам происшедшее. Оказывается, собеседник не имел физической возможности или должной мотивации для выполнения взятого на себя обязательства. Вот так.

Продумайте вопрос мотивации. В этом нет ничего опасного. Вы не пытаетесь создать искусственную мотивацию. Вы не пытаетесь придумать, как заставить собеседника подчиниться вашим указаниям.

Самое лучшее — это то, что вы не пытаетесь изменить глубинные и неизменные личные свойства человека. Ваша работа — сделать данное задание интересным для этого человека, чтобы у него была нужная мотивация.

Для этого вы совместно исследуете силы, которые делают задание интересным или безынтересным (определяют наличие или отсутствие мотивации). Это не требует больших усилий. Достаточно изложить собеседнику естественные последствия его действий и выслушать, что он думает о наличии каких-либо дополнительных последствий, которые вы могли упустить из виду. Вовсе не обязательно принуждать кого-либо к послушанию. Вы даже можете отказаться от первоначального требования, если станет ясно, что следование ему противоречит здравому смыслу. Вы тоже можете поддаваться влиянию. Когда мы говорим о мотивации, то полагаемся на диалог, а не на обличительные речи.

А что делать, если у человека нет физической возможности выполнить поручение? Ни в коем случае вы не должны заставлять его делать невозможное, так как этого нельзя сделать по определению. Вы даже не должны принуждать собеседника выполнять сложную задачу, во всяком случае такую, на выполнение которой требуется длительное время. Ваше цель — облегчить ему выполнение поставленной задачи. Какой в этом риск? Вместе со своим собеседником рассмотрите препятствия на пути к поставленной цели. Вместе выработайте пути их преодоления.

Неудивительно, что наш друг Мелисса, работающая на фанерной фабрике, а также тысячи других умельцев оказывают влияние на окружающих, без колебаний вступают в серьезные конфронтации. Они делают это не потому, что у них больше смелости, а потому, что обладают необходимыми умениями и навыками.

А как обстоит дело с вами? Вы еще колеблетесь? Готовы ли вы вступить в конфронтацию, чтобы наконец разрешить волнующий вас вопрос? Для того чтобы дать вам дополнительный (и последний) стимул, в следующей главе мы приводим детальное описание нескольких многообещающих конфронтаций общего характера. Это такие конфронтации, которые, как правило, больше всего волнуют людей в повседневной жизни.