Б. Мелибруда

ПОВЕДЕНИЕ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА

Опираясь на работы Давида Джонсона, Е. Мелибруда предлагает одну из возможных моделей поведения в конфликтной ситуации. Автор выделяет факторы, которые, по его мнению, могут способствовать конструктивному разрешению конфликтов. От страницы к странице психолог настойчиво призывает нас заняться в первую очередь собой, своими ошибками в общении, недостатками своей личности; только при этом условии перед нами могут открыться новые перспективы межличностных отношений.

Печатается по изданию: Мелибруда Е. Я —Ты — Мы: психологические возможности улучшения общения. Пер. с польск. — М.: Прогресс, 1986.

Я уже писал о широко распространенном убеждении об отрицательной роли конфликтов. Большинство людей предпочитает избегать конфликтных отношений, не говорить о них, скрывать их, пока возможно. Писал я и о неблагоприятных последствиях подобного образа мышления.
Всем понятно, что конфликты существовали и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений, и нельзя говорить о том, что конфликты бесполезны или патологичны. Они нормальное явление в нашей жизни. Возникают они из-за различий между людьми, из-за того, что поступки, представления, чувства у каждого из нас не одни и те же и порой приходят в столкновение друг с другом. Картина общества без межличностных конфликтов кажется мне чем-то чудовищным, поскольку это означало бы полную утрату индивидуальности, свободы и аутентичности. Однако ничто Подобное нам не угрожает. Поэтому вместо того, чтобы пугать себя картинами бесконфликтного существования, давайте лучше задумаемся о том, существует ли какая-нибудь возможность конструктивного и успешного поведения в случае конфликта. Эта тема воистину неисчерпаема, ей одной можно было бы посвятить целую книгу.
Здесь же, опираясь на работы Давида Джонсона, идеи которого я неоднократно использовал в своей психологической практике, я хочу предложить одну из возможных моделей поведения в конфликтной ситуации.
Важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:
— адекватность отражения конфликта;
— открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
— создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
— определение существа конфликта.

Остановимся на каждом из этих факторов отдельно.

Адекватное восприятие конфликта

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся:

- «иллюзии собственного благородства» — в конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника, моральные принципы которого весьма сомнительны. Нам кажется, что истина и справедливость целиком на нашей стороне и свидетельствуют в нашу пользу. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, убежден, что только противник этого не хочет.
- «Поиск соломинки в глазу другого» — каждый из противников ясно видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у самого себя. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.
- «Двойная этика» — даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента — как нечестные и непозволительные.
- «Все ясно» — очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера, наоборот, плохи и неадекватны.

Эти и подобные заблуждения, присущие каждому из нас в конфликтной ситуации, как правило, усугубляют конфликт и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. В любом конфликте партнеры испытывают так называемые смешанные чувства. С одной стороны, каждый чувствует неприязнь, злость или даже ненависть к другому, желание, чтобы противник отказался от своей позиции, с другой — у оппонентов есть, хотя и очень приглушенные, более доброжелательные чувства, порожденные всей совокупностью предыдущих взаимоотношений, а также стремлением к взаимопониманию и согласию.

Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости, потому что ясно видишь и чувствуешь только враждебность партнера, не замечая никаких других чувств с его стороны. Это может привести к так называемому самоподтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно и было неверным, немедленно подтверждается. Зная о подобных представле¬ниях в ситуации конфликта, постарайтесь внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях: не возникают ли подобные искажения и у Вас, когда вы пытаетесь разрешить тот или иной конфликт.

Это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается. Противники охотнее

пользуются способами общения, затрудняющими понимание того, что, собственно, происходит. Они в основном стараются сделать противнику больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания. Догадываюсь, что многие читатели в этом месте пожимают плечами и думают: «Легко сказать, а на самом-то деле...».
Действительно, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Поэтому порой имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. В этот момент бессмысленно пытаться что-то решать, главное, о чем надо заботиться, — это о том, чтобы не обидеть и не унизить партнера. Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь, которую противник будет помнить всю жизнь. Подчас, прикрываясь хорошими манерами и вежливым тоном, люди идут на преднамеренное психологическое убийство другого, уничтожая в нем его образ самого себя. В результате партнеры отказываются от поиска конструктивных выхо¬дов из конфликта, а только «зализывают раны» и думают о возможной мести.
Взаимное выражение чувств, хотя бы частичное, может помочь в создании условий для использования коммуни¬кации в целях конструктивного обмена мыслями. Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

- что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Каких реакций я жду со стороны другого?
- Что я собираюсь предпринять, если партнер поведет себя не так, как я ожидаю?
- На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Вероятно, конструктивному решению конфликта мо¬гут способствовать некоторые формы общения, о которых я писал выше, например:

- высказывания, передающие то, как я понял его слова или действия, и стремление получить подтверждение того, что я понял их правильно;
- открытые и личностно окрашенные высказывания, касающиеся моего состояния, чувств и намерений;
- информация, содержащая обратную связь относительно того, как я воспринимаю партнера и толкую его поведение;
- демонстрация того, что я принимаю партнера как личность вопреки критике или сопротивлению в отношении его конкретных поступков. Можно также упомянуть, хотя это и кажется очевидным, о том, что следует избегать угроз, вранья, попыток скрывать манипуляции партнером, потому что эти действия продиктованы стремлением взять верх над противником, а не добиться обоюдного согласия.

Создание климата взаимного доверия и сотрудничества
Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним такую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника. Конфликт разрешается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении

некоторого общего резу¬льтата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с разрешением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень вза¬имного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это — момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

Определение существа конфликта

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

1. Определение основной проблемы. Исчерпывающее опре¬деление характера проблемы, приведшей к конфликту, помогает каждому противнику оценить свое поведение и действия другого, правильнее понять ситуацию, в которой оба оказались. Очень важно осознать точки соприкосно¬вения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осозна¬ются, а сходства оказываются неизвестными:

— Как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и за¬креплению конфликта?

— Как мой партнер видит проблему? Какие, по его мне¬нию, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?

— Соответствует ли поведение каждого из нас сложив¬шейся ситуации?

— Как можно наиболее лаконично и полно определить нашу общую проблему?

— В каких вопросах мы с партнером расходимся?

— В каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

2. Определение причины конфликта. Даже если мы точно знаем, что нам нравится и что не нравится в нашем поведе¬нии, все равно существует большая вероятность, что конфликт, подобный нынешнему, повторится и в будущем. Поэтому важно понять причины возникновения конфликта. Знание этих причин позволит ограничить число конфликтных столкновений по данному поводу или вообще избежать их:

— нужно как можно полнее и правдивее уяснить для себя, что в действиях противника кажется мне неприемлемым;

— нужно понять, какие мои действия в конфликтной ситуации неприемлемы для партнера;

— необходимо определить, что именно стало причиной возникновения конфликта.

3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

— Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?

— Что мог бы сделать для этого мой партнер?

— Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

4. Совместное решение о выходе из конфликта. Принимая это решение, необходимо учитывать возможные последствия каждого из способов разрешения конфликта и

осознавать, что только совместные усилия партнеров могут привести к желаемому результату:
— Каковы вероятные следствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?
— Что нужно сделать для достижения намеченных целей?
— Какой из способов разрешения конфликта вызывает у нас чувство удовлетворения своей конструктивностью?
5. Реализация намеченного совместно способа разрешения конфликта.
6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Если проблему разрешить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желаемых результатов.
И еще на двух моментах мне хочется остановиться.
Первое — перечисленные выше предложения не являются рецептом чудодейственного способа разрешения конфликтов. Не существует универсальных приемов, позволяющих справиться с любой ситуацией. Единственным нашим «средством» является наша личность. Описанные этапы разрешения конфликта содер¬жат лишь некоторые указания, реализация которых тре¬бует с нашей стороны вовлечения всей нашей личности, усилий, умения, упорства и доброй воли. Но и при этом я не могу гарантировать успех. Вероятность его, однако, тем больше, чем более сознательно мы действуем, ориентируясь на какие-то путеводные знаки. Единственным автором своего успеха является тот, кто что-то делал и пробовал.
Второе — все последовательные шаги на пути к выходу из конфликта, более или менее сходные с теми, что описаны здесь, должны быть в каждом конкретном случае предприняты обеими сторонами. Основой для совместных поисков может стать обмен мнениями, предложениями, соображениями по поводу каждого очередного этапа. Это требует, как видим, тесного сотрудничества. Поэтому поиск следует начать, заручившись согласием на такое сотрудничество.
Вспомогательным средством может оказаться запись своих соображений по поводу каждой очередной проблемы и своевременное знакомство партнера с ними. Следует помнить, что неудачи вначале еще не определяют конечный результат. Важно пробовать, пробовать и пробовать.