

Конструктивный подход к конфликтам

В этой главе...

- Понимаем, что полезно, а что нет, в процессе разрешения конфликтов
- Рассматриваем ассертивный и три других подхода эффективного разрешения конфликтов
- Уважительное отношение к людям в деловой обстановке

В этой главе описаны виды поведения и способы общения, которые оказывают позитивное влияние на конфликтные ситуации на работе. Здесь также представлен ассертивный подход, применимый не только к конфликтным ситуациям, но и к рабочим отношениям в повседневной жизни.

Идем по благоприятному или неблагоприятному пути

Конфликт — это проблема, при которой два или более человек расходятся во мнениях, методах, целях, стилях, оценках и т.д. Они составляют естественную часть почти всех видов профессиональной деятельности, а такие различия и становятся причиной возникновения конфликта.

Положительный или отрицательный исход конфликтной ситуации во многом определяется подходом, который вы избрали. Если этот подход имеет деструктивный характер — *неблагоприятный путь*, у вас почти нет шансов прийти в конечном итоге к хорошему разрешению ситуации. Если же конструктивный — *благоприятный путь*, то вы повышаете шансы на достижение положительных результатов. Вы — водитель: от вас зависит, по какой дороге ехать.

Неблагоприятный путь: чего не следует делать в конфликтных ситуациях

Осознание того, чего не нужно делать, является существенной частью понимания, как наилучшим образом разрешать конфликты. Те действия, список которых представлен в этом разделе, приводят к деструктивному пути, они усугубляют конфликты и препятствуют их разрешению. Если вы похожи на большинство людей, у вас, наверное, есть некоторый опыт подобного поведения: вы сами, должно быть, вели себя так и в ответ получали такие же реакции.



- ✓ **Крик.** Мало кто положительно откликнется на повышение голоса. Крик может пугать одних, злить других и вызвать ответные громкие возгласы у третьих.
- ✓ **Обвинение.** В этом случае идет усиленный поиск виноватых; внимание сосредоточивается только на негативных аспектах, а не на решении проблемы; желание других сотрудничать с вами исчезает с поразительной скоростью.
- ✓ **Оборонительная реакция.** Если любая попытка разрешить конфликт встречается яростными контрвыпадами со стороны собеседника (“Сам дурак”), не остается места конструктивному диалогу.
- ✓ **Подозрение в скрытых намерениях.** Предположения о “тайном разговоре” не позволяют сконцентрироваться на решениях и поделиться с собеседником своими сомнениями.
- ✓ **Нежелание заниматься ситуацией.** Конфликтные ситуации часто связаны с негативными эмоциями, вызывающими дискомфорт у всех участвующих, вследствие чего они стремятся от нее отстраниться. Но сама по себе ситуация не может измениться, а достаточно часто лишь усугубляется.

В конфликтных ситуациях главное — признать, что спокойствие не является частью уравнения. Разрешите себе почувствовать неловкость, а затем сконцентрируйте внимание не на своем спокойствии, а на том, как лучше всего решить проблему с другой стороной. Когда вы предпримете этот шаг, то, столкнувшись с этими испытаниями, сможете увеличить свои шансы на позитивный исход.
- ✓ **Незаметные уколы и саркастические замечания.** Такие высказывания обижают и унижают других людей и лишь усиливают напряжение в и без того сложных конфликтных ситуациях.
- ✓ **Нанесение личных оскорблений.** Если вы, говоря о действиях других людей (а иногда и о них самих), употребляете такие обидные слова, как *бездарь*, *тупица*, то по меньшей мере отбиваете у них всякую охоту сотрудничать с вами дальше для принятия каких-то решений.
- ✓ **Постоянные жалобы на ситуацию.** Если постоянно жаловаться и ныть, то никто долго не сможет это выдержать и вряд ли захочет прислушиваться, а сложная ситуация сама по себе не разрешится.
- ✓ **Выдвижение ультиматумов.** Ультиматумы, как правило, воспринимаются как грубые требования или угрозы. Если они применяются к клиенту, то он просто уйдет к другому поставщику услуг, если же к сотрудникам — конфликтные ситуации могут повлечь за собой враждебность и неповиновение.
- ✓ **Страстное стремление навязать свое мнение.** Чем сильнее стремление *переспорить* другого, тем меньше шансов разработать идеи для решения проблемного вопроса.

- ✓ **Отправление гневных сообщений по электронной почте.** Словесная перепалка, пусть даже и посредством высоких технологий, приведет только к усугублению проблемы.
- ✓ **Обращение к другим коммуникантам, а не к самому источнику конфликта.** Подобное поведение производит впечатление, будто вы жалуетесь и унижаете достоинства этого человека, и приводит к распространению слухов и возникновению негативных реакций.



Вышеперечисленные способы поведения в конфликтных ситуациях повышают напряжение, накаляют рабочую обстановку, препятствуют осуществлению важных усовершенствований, нарушают коммуникативный процесс и обмен информацией. В общем, мешают прийти к каким-то решениям и приводят к возникновению враждебности вместо того, чтобы позволить вам заниматься самой проблемой.

Секреты благоприятного пути

В этом разделе описано, как следует подходить к конфликтным ситуациям конструктивно, а не деструктивно. Естественно, для того чтобы начать вести себя подобным образом, вам нужна некоторая сноровка, но прежде всего вы должны знать и выполнять на практике основные конструктивные действия. Вот эта *великолепная семерка*.

- ✓ **Обратитесь к источнику.** Если вы будете обсуждать свои проблемы по электронной почте или с другими коммуникантами, а не с самим источником, то не добьетесь желаемых результатов. Людям необходимо встречаться друг с другом и общаться, чтобы уладить свои разногласия. Старый добрый разговор начистоту разрешает конфликты лучше всего.
- ✓ **Контролируйте себя.** Когда вы контролируете свои эмоции (а не они берут над вами верх), у вас больше возможностей направить разговор в нужное русло и достичь в конце концов положительных результатов. Для спора нужны по крайней мере двое, но если вы не участвуете в распрях, поскольку хорошо владеете собой, спор обречен на постепенное угасание. Точно так же и для соглашения нужны как минимум два человека, и когда вы контролируете себя, повышается вероятность того, что другая сторона выскажет готовность согласиться с вами.
- ✓ **Сосредоточьтесь на обсуждаемом вопросе.** Какими бы ни были проблемы, лежащие в основе конфликта (поведение других людей, различные стили, расхождения во мнениях о том, как следует выполнять работу, и т.п.), во время обсуждения вы обязательно должны концентрировать свое внимание именно на них, а не на субъективных мнениях вашего собеседника.



Сосредоточьтесь не на человеке, а на том, что было сделано. Не позволяйте себе пойти по пути, который уведет вас в сторону и не даст решить вашу проблему. Когда вы концентрируетесь на проблемах, ваш язык и тон будут и дальше оставаться конструктивными.

- ✓ **Активно слушайте.** В главах 4–6 рассказывается о том, как активно слушать в процессе взаимодействия с другими людьми. В конфликтных ситуациях ваше мастерство слушателя и понимание, из каких соображений исходит собеседник, оказывают огромное влияние на положительный исход разговора.
- ✓ **Будьте прямы и искренни.** Иногда нам так хочется казаться милыми друг другу, а это в свою очередь может привести к тому, что человек не в состоянии ясно и откровенно высказать свою озабоченность. В конфликтных ситуациях противники не делятся на хороших и плохих, они должны справиться с разногласиями и достичь позитивных результатов. Оставьте свое стремление быть милым для дружеских встреч.

Самое лучшее, что вы могли бы сделать во время обсуждения своих дел и проблем, — оставаться искренним со своими коллегами. Это означает, что вам следует быть прямым, придавать уважительный тон голосу и конструктивно использовать язык. Другими словами, передавайте сообщение как можно лучше, но не бойтесь выражать свое мнение, даже если вашему собеседнику будет неприятно его услышать.

- ✓ **Ищите решения.** Имея дело с проблемами или конфликтами, вы и все вовлеченные люди должны делать акцент на поиске решений, а не на поиске виноватых или обсуждении того, насколько ужасна создавшаяся ситуация. То есть, вы должны *ориентироваться на решение*, чтобы в результате справиться со сложной ситуацией, исправить ошибку, изменить к лучшему то, что ранее было далеко от идеала.
- ✓ **Предполагайте, что другой человек не имеет ничего против вас.** В главе 1 описаны многие проблемы, к которым могут привести субъективные предположения. Они часто заставляют вас думать и вести себя негативно в процессе взаимодействия с другими людьми. Когда вы предполагаете, что другой человек не имеет ничего против вас, то поступаете правильно, поскольку обращаете внимание не на свои суждения о намерениях человека, а на действия, которые наблюдаете. Вы почувствуете большое облегчение, осознав, что вокруг вас нет никаких заговоров. Вместо того чтобы беспокоиться по поводу того, что, как вы *думаете*, предпринимает другой человек, чтобы создать вам дополнительные сложности, вы сможете сосредоточиться на действиях, самих проблемах, а также на их решениях.



Гасим пламя электронных сообщений

Пол работал менеджером. Он знал, что конфликты — это часть рабочей жизни коллектива.

По его мнению, главное — чтобы они разрешались конструктивным способом самими членами команды. Он становился нетерпимым, если эти условия не соблюдались.

В один прекрасный день один из подчиненных Пола, Мэтт, отправил язвительный e-mail всем членам коллектива о неидеальной (по его мнению) работе их сотрудника Джо. После того как Пол прочитал сообщение, он немедленно напра-

вился в кабинет Мэтта и без обиняков, в прямой и непоколебимой манере, заявил, что действия Мэтта выходят за рамки дозволенного. Высказывание своего недовольства посредством электронной почты, рассылка сообщения другим членам команды, нежелание открыто поговорить с самим человеком — это не те действия, которые помогут разрешить конфликтную ситуацию.

Через день Мэтт пришел к Полу и рассказал ему, что поговорил с Джо и они уладили все разногласия. Вспышки недовольства были потушены.

Сойти с ума? Прийти в себя? Преодолеть все? Какой широкий выбор!

Люди используют четыре основных подхода к передаче своих сообщений другим: агрессивный, неубедительный, пассивно-агрессивный и ассертивный (см. главу 1).

Ассертивный подход, для которого важны способности говорить и слушать, является наиболее эффективным для разрешения двух видов конфликтов: связанных с деловой сферой и с установлением и поддержанием рабочих отношений. В этом разделе сравниваются четыре основных подхода к разрешению конфликтов и объясняется, почему ассертивный подход является самым эффективным в потенциально сложных ситуациях.

Четыре подхода к разрешению конфликта

Следующие четыре раздела представляют собой краткий обзор четырех основных подходов (образцы поведения и общения), где также описаны действия, которые принимают коммуниканты в случаях возникновения конфликта.

Агрессивный подход

Агрессивный — это такой подход, для которого характерны требовательность и зачастую враждебность; человек, который его применяет, кажется, стремится властвовать и доминировать, ведя себя по отношению к другим высокомерно. В конфликтных ситуациях агрессивный коммуникант не стремится уклониться от столкновения, он всегда готов идти вперед напролом. Конфликт для него — это соревнование, которое он должен выиграть во что бы то ни стало.

Если вы ведете себя агрессивно в конфликтной ситуации, то, скорее всего, делаете многое из следующего.

- ✓ **Вы обвиняете.** В большинстве случаев тыкаете пальцем и находите виновных в каком-то деле или проблеме. Если вы выступаете

агрессивным получателем, то наверняка время от времени произносите нечто подобное: “У меня от ваших слов голова пухнет и крыша съезжает!”

- ✓ **Вы прерываете и склоняете на свою сторону.** Применяя агрессивный подход, вы превращаете разговор в поле боя: громко спорите и препираетесь, не даете собеседнику и слова вставить, стремясь говорить как можно больше. Такое поведение лишь усилит напряжение.
- ✓ **Вы всеми силами добиваетесь своего.** Прийти к компромиссу, выслушать мнение другого человека? Да о чем вы?! Решить конфликт и получить желаемое можно только в том случае, если всеми способами навязывать другому свою точку зрения, оставаться непреклонным и словесно запугивать собеседника!
- ✓ **Вы требуете и приказываете.** Без промедления говорите своему собеседнику, что он должен делать. Таким образом вы стремитесь найти решение проблемы. Указания, звучащие как приказы, обычно высказываются громким, резким голосом и начинаются примерно так: “То, что тебе следует сделать...”

И это должно уладить спор? Агрессивный подход не направлен ни на принятие решений, ни на достижение соглашений, которые устроили бы обе стороны. Вместо этого агрессивный коммуникант заставляет своего собеседника обороняться и сопротивляться, а это не то поведение, которое будет способствовать разрешению конфликтов.

Неубедительный подход

Выбирая *неубедительный* подход к разрешению конфликтов, вы бездействуете, не претендуете ни на что и не высказываете своих взглядов. Вам настолько дискомфортно в конфликтных ситуациях, что для вас легче и лучше промолчать и поступиться собственными интересами, чем взяться за открытое разрешение проблемы.

Вот действия, характерные для неубедительного подхода к конфликтным ситуациям.

- ✓ **Вы избегаете конфликта.** Вы часто откладываете обсуждение проблем или вообще их не затрагиваете. Из-за того что подобные ситуации вызывают чувство неудобства, их, как правило, избегают, даже если проблема усугубляется. Приводится большое количество всевозможных причин, звучащих обычно как оправдание или отговорки, почему нельзя касаться той или иной проблемы.
- ✓ **Вы успокаиваете собеседника.** При таком поведении вы беспрекословно исполняете требования другого человека и стараетесь сохранить спокойную атмосферу, даже когда эти требования противоречат вашим интересам. Вы не хотите расстроить собеседника, поэтому пытаетесь быть милым, надеясь, что все и дальше будет в порядке. Агрессивные коммуниканты, когда оказываются в конфликтной ситуации, любят иметь дело с неубедительными коммуникантами. Одни приказывают прыгать, а другие лишь уточняют, насколько высоко.

- ✓ **Вы сомневаетесь и оправдываетесь.** Это поведение характеризуется множеством заминок и невнятным бормотанием (“мм...”). Ваш голос звучит неуверенно, вы часто говорите “Извините!”, “Виноват!”, “Простите!”, так как не хотите задеть чувства другого человека. Такая нерешительность свидетельствует о недостатке уверенности и ощущения значимости собственного сообщения. Неудивительно, что вас никто не воспринимает всерьез.
- ✓ **Вы говорите обиняками и перескакиваете с предмета на предмет.** Проблема состоит в том, что при хождении вокруг да около обсуждаемые моменты в лучшем случае высказываются косвенно или лишь подразумеваются, а при перескакивании с предмета на предмет у сообщения нет сути. Вследствие этого никакие решения не принимаются, а собеседник уходит с мыслью, что в разговоре было слишком много шума из ничего.

При неубедительном подходе к конфликтам чаще всего коммуникант хочет уклониться от решения проблем. Неубедительный коммуникант редко берет на себя инициативу активно затронуть возникшую проблему.

Пассивно-агрессивный подход

Если человек избирает пассивно-агрессивный подход к конфликтам, его речь и действия кажутся мягкими, но уж очень негативными, полными скрытого смысла, при этом коммуникант пытается манипулировать ситуацией и собеседником. Пассивно-агрессивный подход предполагает на первый взгляд невинное поведение, но при этом за ним скрываются обидные и вероломные нападки.

Ниже приведены некоторые действия, предпринимаемые пассивно-агрессивным коммуникантом.

- ✓ **Вы обращаетесь к другим людям, а не к источнику.** Это классический вид пассивно-агрессивного поведения в конфликтных ситуациях. Вы за спиной у человека, вовлеченного в конфликт, жалуетесь на него всем остальным без разбора, не говоря ничего лишь ему самому — коммуниканту, который является источником проблемы. Такие действия вызывают кривотолки и сплетни, приводят к скоплению негативной энергии вокруг дела и могут стать разрушительными.
- ✓ **Вы отстраняетесь от проблемы.** Избрав такую линию поведения, вы отказываетесь сотрудничать. Не передаете важную информацию другой стороне, которая могла бы ей пригодиться. Говорите: “А вы меня и не просили”, после того как вам задают вопрос, почему что-то не произошло. Вы просто молчите, отказываясь говорить с источником вашей озабоченности. Это также является одной из форм уклонения — в данном случае отказ от вежливого взаимодействия и оказания доброй услуги.
- ✓ **Вы незаметно, а иногда и открыто высказываете критические замечания.** Проявляется в высказывании исподтишка (а иногда и

открыто) резких, оскорбительных или саркастических замечаний. При этом коммуникант не обращается лично к другому человеку со своими замечаниями. В любом случае в ваших высказываниях без труда улавливается критика, а коммуникативному поведению не хватает прямоты и конструктивности. Иногда критика выражается при помощи электронных сообщений. Вместо того, чтобы откровенно поговорить с источником вашей озабоченности обо всех проблемах, вы отправляете ему электронное письмо, полное возмущения и недовольства (см. главу 13).

- ✓ **Вы сдерживаетесь некоторое время, а затем даете выход своим эмоциям.** Это поведение является агрессивной составляющей пассивно-агрессивного подхода. При этом в течение некоторого времени человек не обсуждает беспокоящие его вопросы, но в один прекрасный день он взрывается, с его стороны начинаются словесные нападки, и он обвиняет вас во всех смертных грехах. Возможно, позднее он попросит прощения, но завуалированно отметит, что все-таки во всем была только ваша вина. Такой отрицательный оттенок уничтожает всю искренность любой просьбы извинить.

Пассивно-агрессивный подход к проблемным ситуациям характеризуется уклончивым поведением. Разочарование накапливается и затем случается взрыв. Выбирая пассивно-агрессивный подход, коммуниканты уклоняются от конструктивного и откровенного обсуждения проблем, но при этом не стесняются дать волю отрицательным эмоциям по этому поводу.

Ассертивный подход

Когда в конфликтных ситуациях человек выступает ассертивным коммуникантом, он заявляет о своих правах и высказывает свои соображения в убедительной и позитивной манере, позволяя другим делать то же самое, с целью найти необходимое решение. Если у ассертивного коммуниканта возникает необходимость обсудить проблемный вопрос, он обязательно заведет о нем разговор, но сделает это в уважительной манере, что будет способствовать двустороннему общению.

В конфликтных ситуациях, избрав ассертивный подход, вы будете вести себя примерно так.

- ✓ **Обращаетесь к источнику.** Но не с помощью электронного сообщения, голосовой почты или через посыльного. При ассертивном подходе вы идете прямо к тому человеку, с которым у вас есть какие-то разногласия, и ведете с ним откровенный диалог. Эта встреча проходит один на один, без свидетелей.
- ✓ **Говорите прямым и конструктивным языком и тоном.** Ассертивные собеседники не пытаются уклониться от обсуждения создавшихся проблем и высказывают именно то, что о них думают. Но язык и тон откровенны и тактичны (а не резки). Убедительный коммуникант сосредоточен на вопросе — на *действиях* другого человека, а не на

его личности. Говорящий прилагает усилия, чтобы сообщение вызвало у слушателей понимание его значимости, звучало искренним, ясным и доступно выражало основную мысль.

- ✓ **Решаете проблемы совместно с другими коммуникантами.** Такое поведение является одним из определяющих действий в ассертивном подходе к разрешению конфликтов. Вы общаетесь с другим человеком (говорите и слушаете) с целью принять решение, приемлемое для обеих сторон, — т.е. с целью достигнуть такого соглашения, которое каждый из вас поддержит и одобрит. Обсуждается проблема, но акцент ставится на разработке возможного выхода из нее (а не на самой проблеме) и на совместной партнерской (а не сопернической) работе над обсуждаемыми вопросами.
- ✓ **Останетесь тверды в своих убеждениях, но все же готовы прийти к соглашению.** Непоколебимый собеседник уверен в своих убеждениях и убедителен в своей манере, но при этом не резок. В ассертивном поведении ударение ставится на том, чтобы выразить имеющиеся идеи и озабоченность, а также открытость и готовность выслушать мнение собеседника. Такие люди не против пойти на компромисс, если это нужно для принятия правильного решения. При ассертивном подходе собеседники обмениваются взглядами и приходят к согласию по поводу того, как лучше всего поступить в сложившейся ситуации. Убедительный собеседник не стремится вести политику умиротворения с целью сгладить все противоречия и как можно быстрее закончить обсуждение. Он также не упрямится ради принципа, а проявляет гибкость и готов рассмотреть все возможные варианты решения проблемы.



При использовании ассертивного подхода необходимо разрешить конфликт независимо от того, насколько удобно или нет вы будете себя при этом чувствовать. Ударение ставится на обсуждении вопроса с другим человеком и, что еще важнее, на принятии соответствующих решений. Ассертивный подход предполагает уважительное отношение к людям и совместную работу над решением проблем, что и делает его самым эффективным в процессе преодоления конфликтов.

Сценарий: расхождение в том, кто что будет делать

Вы занимались сложным заданием с Доном, членом вашей команды. Когда сроки выполнения задания истекали, стало ясно, что важная часть задания не была выполнена. Вы думали, что эту задачу следовало сделать Дону, но он только что прислал вам электронное письмо, где спрашивал, выполнена ли вами эта часть. Таким образом, вы осознали, что разошлись во мнениях о том, кто был ответственным за эту часть задания.

Как в соответствии с каждым из подходов вы будете выходить из сложившейся, потенциально конфликтной, ситуации с Доном?

- ✓ **Агрессивная реакция.** Вы идете в кабинет к Дону и говорите: “Дон, что с вами? Вы должны были выполнять эту ключевую часть нашего задания, а сейчас шлете мне это сообщение, спрашивая, выполнил ли я задачу. Не надо со мной так шутить! Мы же с вами решили, что вы сделаете эту часть, поэтому не надо перекладывать всю ответственность на меня. Лучше вам немедленно приняться за дело и не ставить все задание под угрозу срыва!”

Как вы можете понять из этого примера, агрессивный собеседник бросает в лицо Дона свои обвинения, считая лишь его одного виновным в этой ситуации. Дон становится мишенью нападков, ему в безапелляционной манере приказывают, что он должен сейчас делать. Если Дона не испугают действия собеседника, то за этими словами неизбежно последует неприятное столкновение.

- ✓ **Неубедительная реакция.** Даже если вы уверены, что эта часть задания входила в обязанности Дона, и знаете, что в данный момент у вас множество других дел, вы отвечаете Дону по электронной почте вместо того, чтобы прямо с ним поговорить. В своем сообщении вы пишете: “Дон, извините, должно быть, это была моя ошибка. Я постараюсь сделать все от себя зависящее, чтобы выполнить задачу”.

При неубедительном подходе говорящий не обращается непосредственно к Дону, кроме того, берет на себя обязательство выполнить эту задачу и ко всему прочему еще и извиняется — политика умиротворения в самом ярком своем проявлении.

- ✓ **Пассивно-агрессивная реакция.** Вы отвечаете на сообщение Дона таким резким электронным посланием: “Ловко, Дон, ничего не скажешь! Вы на самом деле думаете, что можете в последний момент заявить о том, что не помните, не знаете и это вообще не ваше дело?! Вы знаете, что именно вам предназначалась эта часть задания. Хорошо, возможно, вы допустили оплошность. В этот раз я вас прощаю. Но, пожалуйста, не допускайте подобного в будущем. Когда вы так поступаете, то кажетесь непроходимым болваном”.

Таким пассивно-агрессивным ответом по электронной почте вы подхватываете идею Дона спрятаться за электронное письмо. В своем сообщении вы ему прощаете, не упустив возможность сказать колкость в его адрес, но не обсуждаете с ним проблему вживую, поэтому ни к какому соглашению так и не приходите. Проверьте, очень скоро в вашем электронном ящике появится еще одно гневное сообщение.

- ✓ **Ассертивная реакция.** После того как вы увидели сообщение Дона, снимаете трубку телефона и спрашиваете, нет ли у него пары минут, чтобы с вами поговорить. Когда он положительно отвечает на ваш

вопрос, вы спускаетесь в его кабинет и начинаете разговор примерно так: “Дон, я получил ваше письмо, в котором вы спрашиваете, выполнил ли я эту ключевую часть нашего с вами задания. Должен признать, меня это обеспокоило. Я думал, что это вы должны были выполнять данную задачу, но, судя по вашему сообщению, вы считаете, что это только моя обязанность. Должно быть, мы не поняли друг друга. В данный момент мне кажется, что лучший выход из создавшегося положения — сообща решить, что может сделать каждый из нас, чтобы вовремя выполнить эту часть задания. А вы что думаете по этому поводу?”

Как и при агрессивном подходе, ассертивный собеседник идет прямо к Дону. Но убедительная речь по своей сути конструктивна. Здесь в рациональной манере формулируется настоящая проблема, говорящий никого не обвиняет, а затем предлагает Дону сотрудничество для принятия решения — мы с вами хорошо видим, что ассертивный коммуникант ориентируется на решение проблемы.

Используем ассертивный (то есть лучший) подход

Когда коммуникант избирает ассертивный подход, он занимает наиболее конструктивную позицию по отношению к создавшимся критическим ситуациям. Большую часть ассертивного разрешения конфликтов составляют осуществление намеченного плана и выбор самого правильного направления действий по преодолению проблемы.

Сейчас или позже? Когда заниматься проблемой

Ниже приведены три варианта и описание случаев, когда они наиболее уместны в конфликтных ситуациях.

- ✓ **Заняться проблемой сейчас.** Иногда, как говорится в пословице, “нет лучшего времени сделать что-то, чем настоящий момент”. Вы как раз занимаетесь интересующей вас проблемой, и если обратиться с ней к вашему собеседнику, то ее можно эффективнее разрешить и не позволить ей разрастись до угрожающих размеров. Вы держите свои эмоции под контролем, готовы высказать свое мнение и отдаете себе отчет в том, что сосредоточены на разрешении конфликта. Вы знаете, что в настоящий момент находитесь в благоприятной обстановке или при необходимости создадите таковую и сможете поговорить с вашим собеседником тет-а-тет.
- ✓ **Заняться проблемой в ближайшем будущем.** Вы знаете, что у вас есть проблема, которую необходимо обсудить с другим человеком, но понимаете, что сейчас не лучшее для этого время. Возможно, вас, вашего собеседника или вас обоих обуревают слишком сильные эмоции.



Часто попытки уладить конфликт в пылу страстей, когда ситуация накалена до предела, не дают никакого результата, а лишь усугубляют проблему. Возможно, вы сами к этому не готовы. Может быть, у вас нет продуманного плана, как высказать свою озабоченность. А может, вы находитесь среди многих других людей, и у вас абсолютно нет никакой возможности уединиться и обсудить волнующие вас вопросы без свидетелей. Бывают случаи, что настоящий момент просто не подходит для разрешения конфликта.

Если вы не можете разобраться с ситуацией в данный момент, назначьте точное время встречи со своим собеседником, но не откладывайте обсуждение дела в долгий ящик, чтобы вопрос оставался еще актуальным на момент следующей встречи. Если проблема на самом деле слишком важна, чтобы оставить ее без решения, стремление отложить ее на некоторое время может также быть кстати, так как у вас появится возможность подготовиться и встретиться в недалеком будущем, чтобы разрешить ситуацию. Но если вы все время будете тянуть с обсуждением дела, которое, как вы знаете, требует разрешения (оттягивание в худшем варианте), вы не спасете ситуацию, а лишь еще больше ее усложните.

- ✓ **Оставить проблему без решения.** Эта третья возможность выбора приемлема лишь в тех случаях, когда проблема, которую вы в данный момент обсуждаете, действительно не важна. Вы чувствуете, что без ущерба можете оставить все как есть, и у вас не будет никаких оснований волноваться по этому поводу в будущем. Ассертивность не предполагает необходимость говорить обо всем, что вас беспокоит. Наоборот, убедительный коммуникант избирателен в проблемах, которые он поднимает. Некоторые вопросы действительно незначительны, и с ними легко можно мириться и забыть об их существовании. Однако решение действовать все равно является в сущности ассертивным. Если вы проявляете терпимость к мелким невзгодам, то вас обычно начинают воспринимать более серьезно, когда видят, что вам приходится иметь дело с более сложными ситуациями. Здесь и проявляется правдивость старого утверждения: “Не делайте из мухи слона”.



Чтобы решить, следует ли рассматривать проблему сейчас, вы должны оценить собственную готовность (находитесь ли вы под воздействием сильных эмоций или рассуждаете логически), необходимость подготовиться (например, собрать нужную информацию или разработать план действий), подготовленность и эмоциональное состояние другого человека, последствия, которые будет иметь проблема или конфликт (чем сильнее негативное влияние, тем важнее заняться их разрешением раньше, а не позже).

Становимся ассертивными

Вы можете разработать для себя основу, или базис, позволяющий эффективно применять ассертивные подходы к будущим конфликтным ситуациям. Эту основу вы используете для развития деловых отношений, которые устанавливаете с подчиненными, коллегами, руководителями, клиентами и поставщиками, — одним словом, со всеми, с кем вы часто или, наоборот, редко сотрудничаете.

Данный подход состоит в том, чтобы быть *всегда уважительным*. Быть всегда уважительным означает применить к деловым отношениям подход, основывающийся на следующих двух принципах взаимодействия с другими людьми.

- ✓ Я должен предпринимать такие действия, которые пойдут на пользу *мне*, будут учитывать *твои* интересы и хорошо скажутся на взаимоотношениях в целом и на работе, которую нам предстоит сделать. При этом не имеет значения, поддерживаешь ли ты меня.
- ✓ Мой подход должен быть конструктивным во всех взаимодействиях, я должен сосредоточиться на правильном выполнении работы независимо от того, насколько хорошо я к тебе отношусь.