

Содержание

Вместо предисловия.....	5
Как читать книгу, чтобы получить эффективность 200%.....	7
Как понять, что вы находитесь в конфликте?.....	8
С кем мы на самом деле конфликтуем?.....	16
Для чего нужны конфликты?.....	33
Почему конфликт развивается? Основные причины эскалации конфликтов.....	43
Модели мышления и сценарии восприятия.....	54
Сценарии поведения в конфликтной ситуации.....	60
Как начать вести себя иначе, или Методы выхода из конфликтной ситуации.....	69
Манипуляции в конфликтах: как не попасть в капкан.....	76
Как управлять эмоциями в конфликтной ситуации.....	89
Как вести себя в конфликтах с разными людьми.....	95
Конфликты в рабочей среде, или Кто такие токсичные сотрудники и как ими управлять.....	115
Как изменить свое поведение в конфликте и жить в гармонии.....	134

Вместо предисловия

Эта книга — результат работы со многими клиентами, семьями и компаниями, которым я помогала без нервов уладить весьма непростые конфликтные ситуации. Она основана на кейсах или, проще говоря, на жизненных ситуациях, в которых мы с моими клиентами старались разобраться, чтобы найти выход. Для этого мы использовали методики, о которых я хочу рассказать. Каждый конфликт уникален, но у него обязательно есть сценарий. Все противоречия развиваются по определенным законам, о которых я обязательно расскажу.

Выходить из конфликта и не тратить на это нервы — значит управлять своими мыслями, действиями и эмоциями. Я опишу десятки реальных ситуаций, и, возможно, некоторые из них помогут вам разобраться в себе или увидеть, что происходит в вашей жизни, со стороны.

Умение решать конфликтные ситуации — это способ управлять своей жизнью, находить ответы на сложные вопросы и создавать новые форматы мышления, порождающие более эффективное поведение, ведущее к гармонии в отношениях и взаимопониманию. В этой книге я обязательно расскажу о построении гармоничных отношений. На ее страницах вы не найдете приемов «отжима» и «подавления», а также «боевых приемов переговоров», поскольку «силовые» техники помогают победить всего один раз. Как правило, после этого вторая сторона отказывается взаимодействовать.

Я собрала важную информацию для тех, кто заинтересован в построении долгосрочных доверительных отношений, наполненных целями и ценностями. Она пригодится, если вы готовы взять на себя ответственность за свою жизнь и за то, что в ней происходит, а также хотите научиться новым, более продуктивным подходам построения коммуникации. Но если вы продолжаете искать виноватых в том, что с вами случается, не читайте эту книгу. Она нужна только тем, кто готов меняться и становиться эффективнее и счастливее.

Психологи говорят: «Хотите достичь успеха в работе с человеческими проблемами? Никогда не жалейте своих клиентов!» Жалость и потакание слабостям позволяют людям оставаться в зоне комфорта, а развитие и рост — это всегда выход из нее. Кроме того, развиваться — значит приобретать стратегии мышления и поведения, которых не было ранее. Порой это бывает весьма болезненно, поскольку отправной точкой все-таки является проблема.

Я люблю людей, но никогда не «жалею» своих клиентов. Так происходит потому, что я знаю непреложную истину: чтобы устранить проблему, ее для начала нужно осознать, а чтобы осознать — нужно найти эту проблему и посмотреть на нее. Да, это бывает больно и неприятно. Я создала для вас подробный путеводитель, который обязательно пригодится вам в увлекательном путешествии от проблем и конфликтов к другим, позитивным формам отношений, построенным на стратегиях взаимного уважения и понимания причин, порождающих противоречия не только вокруг, но и внутри вас.

Если вы все еще держите книгу в руках, это значит, что нам все-таки по пути!

Как читать книгу, чтобы получить эффективность 200%

На страницах книги вы найдете полезные упражнения, которые нужно выполнить, чтобы изменить свой взгляд на мир и проработать самые разные ситуации противоречий. Выполняя их, вы научитесь мыслить по-новому и сможете выработать новые стратегии восприятия в коммуникациях. Попробуйте делать записи в отдельном блокноте — они помогут вам увидеть изменения, которые с вами произошли.

Если вы действительно хотите перемен, то недостаточно просто прочесть эту книгу. Придется выполнить все упражнения и заполнить таблицы и чек-листы, которые в ней предложены. Это поможет вам проникнуть в суть противоречий и проблем в отношениях с собой и окружающим миром. Только такая тщательная работа над собой приведет вас к положительному результату. Все методы проверены временем. Сотни людей уже прошли этот путь и изменили к лучшему многое в себе и своей жизни.

Приятного вам прочтения, глубокой проработки и интеграции новых стратегий!

Ваша Марина Майорова

Как понять, что вы находитесь в конфликте?

Конфликт — понятие, которое многие наделяют поистине разрушительным смыслом. Когда я на тренингах спрашиваю людей, что такое конфликт, многие отвечают: это скандал, ссора, драка, плохие отношения, истерика и т. д.

В этой книге конфликтом мы будем считать наличие неразрешенного противоречия, которое вызывает негативные эмоции.

Сам по себе конфликт может стать мощным инструментом в разрешении противоречий. При правильном поведении он поможет проложить путь к гармоничным отношениям,

но есть одно важное условие: *это случится, только если вы способны разрешить конфликт правильно!*

У вас должны быть стратегии, которые помогут вам анализировать то, что происходит, и справляться с ситуациями противоречий, даже если вы будете находиться под воздействием ваших собственных эмоций и эмоций ваших оппонентов.

На протяжении всей книги вы будете знакомиться с этими стратегиями и интегрировать их в свою

**УПРАВЛЯТЬ
КОНФЛИКТОМ**



@ANMINGAZOVA

модель убеждений, формируя новые подходы к поведению в различных ситуациях.

Клиенты часто говорят мне примерно следующее:

«Научите меня управлять моими детьми. Они не слушаются, их трудно воспитывать, и они совсем не обращают внимания на то, что я им говорю...»;

«Как мне научиться управлять эмоциями и поведением моего мужа/жены? Он/она меня не слышит, не замечает, не понимает, постоянно придирается и скандалит»;

«Мне хотелось бы как-то повлиять на мнение шефа. Он не ценит меня, не придает значения тому, что я делаю, и постоянно обесценивает мой труд».

А вот самый распространенный корпоративный запрос:

«Как провести тренинг так, чтобы мои подчиненные лучше работали, эффективнее достигали поставленных целей и всегда выполняли мои поручения?»

Все эти запросы говорят примерно следующее: «В том, что со мной происходит, виноват кто-то другой. С ним нужно что-то сделать, чтобы мне жилось легче».

У вас получится взаимодействовать с другими людьми и системами и решать конфликтные ситуации только в том случае, если вы умеете управлять собой!

Умение не тратить нервы зря и грамотно решать конфликтные ситуации — это действительно умение управлять собой. Так что, дорогой читатель, давайте заключим с вами первый и, пожалуй, самый важный контракт: вы должны принимать на себя ответственность за все, что происходит в вашей жизни.

По рукам? Тогда идем дальше. Я уверена, что у вас все получится!

Человек — это совокупность опыта и убеждений. И если раньше вы искали тех, кто виноват в ваших бедах, то с момента заключения нашего контракта все изменилось: ***причина всего, что с вами происходит, — вы сами!*** Если

вы вооружитесь этим убеждением, двигаться дальше будет значительно легче.

Вы всегда получаете то, во что верите. Если то, что вы делали ранее, не работает, настало самое время начать делать что-то по-другому.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. Однажды ко мне на прием пришла женщина, которая несколько минут на повышенных тонах описывала поведение своего мужа, с которым прожила более 30 лет. Когда она говорила о муже, ее голос и вегетативные реакции (покраснение лица и шеи) выдавали сильное раздражение и даже гнев. Наконец она высказалась и, как мне показалось, даже немного успокоилась. Я предложила ей стакан воды и спросила: «Чем я могу вам помочь?» Она ответила: «Я хочу, чтобы вы объяснили моему мужу, как он должен себя со мной вести».

Честно признаться, я часто сталкиваюсь с просьбами помочь детям, коллегам или мужьям, но здесь было нечто совершенно другое. В картине мира этой женщины я должна была превратиться в нее и поговорить с ее мужем о том, что ей нравится, а что нет.

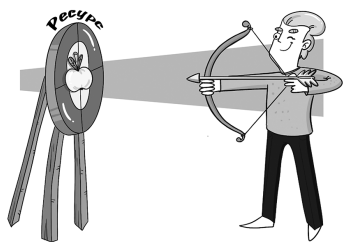
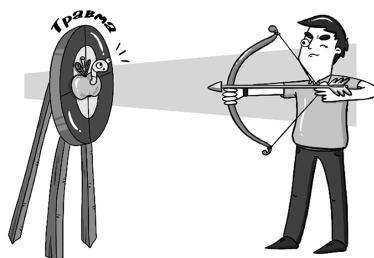
Пришлось объяснить клиентке, что я могу работать только с ней самой, поскольку именно она, а не ее муж сейчас находится в моем кабинете. А потом я задала ей вопрос: «Как вы считаете, какое ваше поведение вызывает ту реакцию супруга, которая вам не нравится?» Клиентка удивленно вскрикнула: «Мое? Это ведь он себя так ведет! Я здесь совершенно ни при чем!»

Я сказала: «Но ведь это ваш муж, и вы прожили с ним 32 года. За это время вы могли изменить свое поведение и вызывать у него совершенно другие реакции на ваши слова и действия. Вы что-нибудь слышали о взаимосвязи “стимул — реакция”? Попробуйте все-таки подумать о том, что в вашем поведении вызывает у вашего супруга реакцию, которая вам не нравится». Женщина перестала повышать голос, успокоилась и начала прислушиваться к тому, что я говорю. А говорила я о том, что работать с этой ситуацией она сможет, только взяв ответственность на себя.

К концу первого часа консультации мы договорились, что будем работать с убеждениями клиентки, стратегиями мышления и поведения, а также с ее собственным опытом. Только меняясь сама, она сможет изменить к лучшему отношения с мужем и устранить противоречия, которые много лет росли как снежный ком и превращали жизнь супругов в бездну непонимания и отчуждения.

Дорогие читатели, давайте сразу договоримся о том, что мы должны действовать экологично. Экологичность — это условие, при котором ни одна из сторон, имеющих отношение к процессу, не пострадает в результате ваших действий. Очень важно понять, для чего вы хотите научиться разрешать конфликтные ситуации, чтобы стать сильнее в мыслях и действиях.

Есть цели, постановку которых человеку диктует травма*, а есть те, которые поставлены в ресурсном состоянии**. Давайте разберемся, в чем разница.



Если поставить цель потребовала травма, то вы хотите чего-то достичь лишь для того, чтобы что-то доказать кому-то (или даже самому себе). Парадокс заключается в том, что,

* Психологическая травма — глубокая индивидуальная реакция на какое-либо значимое событие, сильное психическое напряжение и негативные эмоции, сохраняющиеся после того, как само событие завершилось.

** Ресурсное состояние (или «быть в ресурсе») — наличие физических, душевных и духовных сил и энергии для решения предстоящих задач.

достигнув желаемого, вы не станете счастливее и не испытаете радости.

Цель, поставленная в ресурсном состоянии, — это стремление к реализации. Вы готовы делиться любовью и знаниями, передавать и масштабировать знания и позитивный опыт. Вы что-то делаете, потому что просто не можете этого не делать. Вы чувствуете в этом свое призвание. Внутри вас горит путеводная звезда, освещающая путь в темноте и помогающая воплощать задуманное в жизнь.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. После корпоративного тренинга ко мне подошел один из самых активных участников, мужчина средних лет, и попросил ему помочь. Он был очень взволнован. Слегка заикаясь и торопливо подбирая слова, он просил меня уделить ему время. Мужчина рассказал, что очень переживает из-за того, что 12-летний сын его второй жены (который не был ему родным) не хочет играть на виолончели.

Разумеется, я не могла не поинтересоваться: «А вы спрашивали ребенка, чего хочет он сам?» Мужчина ответил, что нет, но его жена очень хочет, чтобы мальчик играл на виолончели. Поскольку ее сын пропускает занятия, она сильно расстраивается и постоянно просит мужа как-то повлиять на ребенка. Также этот человек рассказал о том, что очень волнуется за будущее мальчика и боится, что тот не вырастет настоящим мужчиной.

Последовательно отвечая на вопросы, с моей помощью этот мужчина выяснил, что больше всего в этой ситуации он боится не оправдать ожидания жены и не стать примером для ее сына. Оказалось, что здесь речь идет о страхе потерять любимого человека. Мужчина боялся потерять жену, поскольку чувствовал, что она может в нем разочароваться, если он не станет примером для ее сына.

Я объяснила ему, что важно определить, нужен ли он жене как мужчина, с которым она готова прожить всю жизнь, даже если он и не станет примером для сына, а сын не будет играть на виолончели. Мужчине следовало понять,

представляет ли он для жены ценность как личность и как мужчина — или только как пример для воспитания ребенка? А что будет, когда сын вырастет и мужчина в доме уже не будет ему нужен в качестве примера?

Эти слова заставили моего собеседника серьезно задуматься и даже уйти в себя на несколько минут.

Так от желания научиться манипулировать ребенком мы перешли к идентичности этого мужчины и ценностям, которые лежат в основе его отношений с женой.

Вопросы, которые я задаю своим клиентам, порой бывают весьма болезненными, но искать и находить ответы на них все же необходимо. Только получив эти ответы, можно положить конец конфликту.

Приведенные в этой главе примеры показывают, что конфликт не всегда виден со стороны, но всегда вызывает напряжение, противоречия и неудовлетворенность тем, что происходит с картиной мира.

Итак, для чего нужно учиться правильно выходить из конфликтов:

- для гармонизации существующих или выстраивания новых прочных и взаимоприятных отношений;
- для достижения поставленных целей;
- для приобретения психологических и коммуникативных ресурсов, которые помогают стать устойчивее и сильнее;
- для приобретения внутренней гармонии;
- для счастливой жизни рядом с другими людьми.

Вы с этим согласны? Тогда вперед!

Мне часто задают вопрос: «Можно ли спрогнозировать конфликт?» Да, можно, но только если вы обладаете развитым эмоциональным интеллектом и способны различать реакции и эмоции людей, которые вызывают ваши слова и действия. И, конечно, реагировать на все это соответствующим образом.

Выполните Упражнение 1 прежде, чем продолжите чтение.

Упражнение 1

Запишите 10 факторов, которые вызывают у вас напряжение, раздражение, негативные эмоции и нересурсное состояние.*

Это могут быть как внешние события, так и ваши мысли или чувства, которые вы испытываете в отношении людей и происходящих событий.

* Психологическое состояние, в котором человек неэффективен для деятельности. — Прим. ред.

A series of 20 vertical lines spaced evenly across the page, intended for writing a response to the question above.

С кем мы на самом деле конфликтуем?

Каждая конфликтная ситуация уникальна и имеет свои причины возникновения и эскалации.

Конфликт как явление характеризуется масштабом, который отражает, сколько людей вовлечены в то, что происходит.

В своей практике я использую четырехступенчатую систему, которая выглядит следующим образом:

1-я ступень: внутриличностный конфликт*. Характеризуется такой конфликт наличием беспокойства, напряжения, острой реакцией на раздражающие факторы (триггеры), внутренними переживаниями, неудовлетворенностью и состоянием стресса и эмоционального выгорания, а порой даже апатии.

2-я ступень: межличностный конфликт. Характеризуется наличием противоречий между двумя или более людьми.

3-я ступень: конфликт «личность — система». Характеризуется наличием противоречий между личностью и системой. Это противостояние личности правилам, существующим в системе, чаще всего выражающееся протестом в отношении любых систем, с которыми взаимодействует человек.

* Состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может определиться в приоритетах поведения.

4-я ступень: межсистемный конфликт. Характеризуется наличием противоречий между двумя и более системами.

Носитель конфликта в том понимании, которое было принято в предыдущей главе, — человек, то есть личность, обладающая своей картиной мира, набором установок, убеждений, ограничений и ресурсов. Следовательно, причина конфликта — наличие противоречия. Но, как мы понимаем, противоречия рождаются из структуры личности, опыта, ожиданий, убеждений и реакции на внешние факторы, которые включают в себя события, обстоятельства и поведение людей.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ. Интересная дама, назовем ее Олеся*, работает заместителем директора по финансам в одной из региональных компаний. Она попросила помочь ей смоделировать навык эффективных переговоров (я мастер нейролингвистического программирования и работаю с моделированием навыков и сменой убеждений). Эта дама достаточно четко выражает свою позицию, умеет ее аргументировать и не производит впечатления руководителя, некомпетентного в ведении переговоров.

На мой вопрос «Для чего вам этот навык? Как и в каких ситуациях вы понимаете, что вам его не хватает?» Олеся ответила, что у нее нет ресурсов на то, чтобы вести переговоры со своим руководителем и убеждать его в целесообразности некоторых ее проектов и управленческих действий. Каждый раз он встает в позицию антагониста и обесценивает все, что она планирует и делает. Она сказала, что не может больше так работать. Если ничего не изменится, ей просто придется уйти из этой компании.

По мере того как эта женщина рассказывала мне свою историю, у меня все больше появлялось ощущение, что есть что-то, о чем она не говорит или не хочет «смотреть

* Все имена изменены, любое совпадение является случайным. — *Прим. ред.*

на это». Я задала ей вопрос: «Олеся, как вы считаете, если он обесценивает вас как профессионала, но при этом не хочет, чтобы вы ушли, зачем вы ему нужны?»

Она ответила: «Думаю, я интересна ему как женщина и он хочет от меня взаимности». Тогда я спросила: «А чего хотите вы?» — и она ответила, что хочет строить карьеру, стать экспертом и грамотным руководителем в области финансов, генеральный директор как мужчина ее не интересуется и отвечать на его знаки внимания и эмоциональные выпады она не собирается.

Я объяснила, что дело здесь не в коммуникативных навыках, а в ожиданиях сторон. Несмотря на то, что внешне этот конфликт выглядит как межличностный или даже как конфликт человека и системы, но по сути это противоречие основано на желании Олеси быть признанной как профессионал в глазах руководителя.

В итоге наша работа была нацелена на моделирование картины мира Олеси и устранение внутриличностного конфликта, а не на работу с навыком ведения переговоров. Моя клиентка осознала, что в этой компании она не сможет получить то, к чему стремилась. Через два месяца она уволилась и приняла другое предложение, которое соответствовало ее карьерным ожиданиям.

Как узнать, есть ли у вас внутриличностные конфликты?

Выполните упражнение 2 прежде, чем продолжить чтение.

Упражнение 2

Проанализируйте и запишите все, что вызывает у вас негативную реакцию, — раздражение, грусть, печаль, чувство стыда или вины, ревность и другие негативные чувства и состояния. Пусть этот список будет исчерпывающим. Пишите до тех пор, пока в памяти не перестанут всплывать неприятные ситуации и реакции на них. Этот материал обязательно пригодится вам для дальнейшей работы.

A series of 20 vertical lines providing a template for writing scenarios.

Задайте себе вопросы «Что мне нравится делать больше всего?» и «Что делает меня счастливей?». Запишите ответы. Возможно, вам принесят радость рисование, прогулки, катание на лошади или занятия спортом и творчеством. Затем задайте себе еще один вопрос: «Когда мне удалось сделать это в последний раз?» — и запишите ответ.

Можете записать ответы в представленную таблицу.

Что делает меня счастливым (ой)?	Что я чувствую, когда это делаю?	Сколько времени я уделю этому за последние два месяца?

Выполнив это упражнение, наполните свою жизнь событиями, которые делают вас счастливее. Пообщайтесь себе еженедельно в списке ваших приоритетов отводить место для этих занятий — ведь именно они наполняют вас ресурсами и новыми позитивными эмоциями. Если спустя время вы почувствуете, что какие-то занятия утратили для вас значимость, замените их на другие.

Фары автомобиля освещают всего 60 метров дороги, но, если ваши фары исправны, вы сможете проехать бесконечно длинное расстояние, ведь они будут светить всегда; аналогично влияют на нас маленькие или большие радости, которые наполняют нашу жизнь, делают ее прекраснее.

Очень часто, работая с клиентами, у которых замечен дефицит внимания и любви к себе, я рекомендую делать это упражнение, и почти все они начинают посещать фитнес-клубы, периодически занимаются творчеством, ухаживают за собой, становятся спокойнее, здоровее и зачастую приобщают к этому своих близких.

Я всегда рекомендую в личной пирамиде приоритетов ставить на первое место себя, ведь только из состояния ресурса и наполненности вы можете делиться счастьем и удовлетворенностью жизнью с другими. Если вы забываете о себе, в вас проявляется жертвенность, а из этого состояния, кроме боли и страданий, нельзя дать никому ничего полезного.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru