

Евгений Коноплев

ЭФФЕКТ(ИВ)НЫЙ КОНФЛИКТ

Лайфхаки, принципы, кейсы,
подсказки, советы, идеи

по конфликтологии

от практикующего риэлтора

Москва, Литрес, 2026 г.

Евгений Коноплев

ЭФФЕКТ(ИВ)НЫЙ

КОНФЛИКТ

<https://litres.ru/74506494>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас подрезали на дороге, муж снова не вынес мусорное ведро, на вас кричит начальник, вашего ребенка обидел карапуз в песочнице...

Эта книга поможет вам подготовиться к таким ситуациям. Поможет избежать ненужных конфликтов. А неизбежные пройти легче.

Психологические тесты и системы (модель Томаса-Килманна) и математические игры (дилемма двух заключенных) здесь приземлены на бытовые случаи. Реальные жизненные ситуации описаны с юмором и с эмоциями.

В главе про эмоциональный интеллект есть простые и моментально применимые техники. По аналогии с «эмоциональным интеллектом» автор вводит понятие «конфликтологический интеллект» (способность эффективно управлять конфликтами). И изучает, как они связаны с успешностью выдающихся профессионалов.

Написана практикующим риэлтором с огромным стажем (суть этой работы – ежедневное управление конфликтами), но будет полезна специалистам всех профессий, и людям всех возрастов.

Читать можно с любого места (выбрав интересный фрагмент по оглавлению).

Содержание

«Век живи — век учись...» правильно конфликтовать	5
«По понятиям» О чем эта книга и как ее читать	19
Часть первая. УЧЕБА	26
«Скандалист» Как с ним быть? И как им не быть?	27
«Какой ты?...» Модель Томаса-Килманна — лучший из тестов	36
«Цена и Цель» / «Цель и Цена» Три главные буквы любого конфликта	46
«Сосчитал до десяти?» Эмоциональный интеллект и конфликты	57
«На всю катушку...» Про эмоциональную шкалу в конфликтах	75
Конец ознакомительного фрагмента.	87

ЭФФЕКТ(ИВ)НЫЙ КОНФЛИКТ

«Век живи — век учись...» правильно конфликтовать

Вам три года, вы милый ребенок, играющий в песочнице — в одной руке лопатка, в другой ведро. Вы отложили лопатку, чтобы постучать рукой по ведру. Поворачиваетесь обратно, а лопатка уже в руках у какого-то карапуза...

Сейчас — одна из важнейших секунд для всей вашей дальнейшей жизни...

Через эту секунду...

Возможно, вы двинете ведром карапуза по голове... Возможно, вы разреветесь горькими слезами... Возможно, вы разреветесь театральным ревом, чтобы мама прибежала и отобрала вам лопатку у карапуза... Возможно, вы молча возьмете лопатку за другой её конец и потянете её на себя (и от того, хмурясь или с улыбкой вы при этом будете смотреть в глаза карапузу, — тоже многое зависит)... Возможно, вы с интересом пойдете вместе с ним строить куличики («у тебя лопатка, у меня ведро — давай попробуем вдвоем»)... Ва-

риантов масса... Каждый из них запускает всю вашу жизнь по определенным рельсам...

Вам двадцать три года, вы мама милого трехлетнего ребенка, играющего в песочнице... Краем глаза вы заметили, что лопатку, которую ваш ребенок на секунду положил рядом на землю, поднял какой-то карапуз... Вы плавно повернули голову в сторону песочницы... И внимательно смотрите, какое решение сейчас примет ваш ребенок... Это — одно из важнейших решений в его жизни... Ваше поведение — и прямо сейчас (в эту секунду ожидания, и решения — и его, и вашего тоже), и сразу после выбранного им сценария — очень сильно скажется на всей его дальнейшей жизни...

Вы можете подойти и вырвать лопатку у обидчика и отдать её вашему ребенку... Вы можете помочь детям попробовать строить кулича вместе... Вы можете рывкнуть на своего ребенка («хватит реветь — иди и забери свое»)... Вы можете отвлечь ребенка, дав ему конфету, и впредь стараться водить его на песочницы, где нет других детей...

Психологи говорят, что между тремя и четырьмя годами ребенок начинает понимать, что он — не центр вселенной. И что мир не крутится вокруг него. Это — возраст социализации. Время понимать, что в жизни очень часто будут ситуации, когда качелей — одна штука, а детей — три человека. Как будем решать, кому качаться? По очереди? Старший по праву сильного оттолкнет тех, кто меньше (что на это скажут мамы, сидящие рядом на скамейке)? Младшему дадим при-

оритет и побольше времени («он же ребенок...»), чтобы он не разревелся?...

Песочница (она же «детская площадка») — наша первая и, возможно, наша самая главная школа жизни. Многие мамы от этих слов («песочница» и «детская площадка») содрогаются... Потому что теперь им, взаимодействуя друг с другом и с детьми друг друга, пришла пора передавать (и своим детям, и даже друг другу) «мудрость предков»... А мамы часто сами травмированы своим детством и тем, как им передавали эту «мудрость предков». И тут многие травмы встают в полный рост...

А что же, до трех лет у ребенка — никаких конфликтов? Ага, как же... Просто оппоненты по этим конфликтам другие... Догадываетесь, кто?

«Нет, дорогой мой, сначала каша — потом конфетка...»

«Зая, можешь объяснить ему, что это ключ от машины, а не погремушка? У меня не получается — он истерит и ревет...»

«Да когда же ты уснешь!?...»

А с другой стороны:

«Дайте мне есть, АААА!!!!...»

«У меня трусы мокрые, АААА!!!!...»

«Зачем темнота?! Верните свет! Я хочу игрААААть!...»

Во все эти моменты тоже идет учеба.

«А что сделает папа, если я его стукну по носу? А мама, если я ее укушу?», «Я не хочу это!», «Я хочу то!»

Все эти годы ребенок проходит важнейшую школу жизни — изучает, чего можно добиться от контрагентов, у которых свои интересы. Изучает — где чужие границы и какова жесткость этих границ. Учится слышать чужие «нет» на свои «хочу», учится реагировать на эти «нет».

Владимир Тарасов, русскоязычный гуру по вопросам менеджмента и управления, на своих семинарах часто говорит: «Все управляют всеми. Даже грудной ребенок управляет мамой. Просто можно управлять профессионально, а можно неумело. Но все управляют всеми».

Парфразируя Тарасова... Все конфликтуют со всеми. Постоянно. С момента рождения и до... Просто можно делать это грамотно, а можно неумело...

А теперь откройте сайты многочисленных курсов, школ, магистратур, программ МВА и прочих академий. И оцените объем предложения учебных программ по темам «менеджмент» и «управленческое искусство».

А потом посмотрите, что и в каком объеме предлагается в плане системного образования по теме «конфликтология»...

И это при том, что людей, которым навыки управления нужны в минимальной степени, вокруг нас превеликое множество: художники, парикмахеры, курьеры, копирайтеры, массажисты... Многие и многие вполне могут спокойно жить в этом мире, не нуждаясь в навыках управления другими людьми. А попробуйте представить человека, которому не требуются навыки грамотного ведения и разрешения

конфликтов...

Задумайтесь на минутку, где вы, уважаемый читатель, в настоящее время учитесь (продолжаете свое обучение) навыкам конфликтов? Есть в вашей жизни такие «полигоны»?

Я знаю людей, которые с удовольствием и азартом собираются для игры в «мафию». В Москве, например, есть даже разные клубы по этому «виду спорта». Незнакомые друг с другом люди проводят вечер, пытаясь аргументированно (или нет) и эмоционально (или нет) доказать окружающим: «Это Вася врет, вот мои аргументы... Предлагаю казнить Васю...» Это самые настоящие горячие конфликты — все эти: «я тебе не верю», «я буду убеждать других, что вывести из игры надо именно тебя», «надо же, как убедительно некоторые люди могут врать, глядя в лицо другому»... Проходят они в дружественной атмосфере, все получают удовольствие.

Некоторые коммерческие компании даже используют игру в мафию на тренингах по сплочению коллектива (тех самых тимбилдингах). Но с этим — поаккуратнее. Если задумаете поиграть в мафию после работы, категорически исключите алкоголь — я видел своими глазами, как чуть до драк не доходило, причем среди тех, кому на следующее утро надо было решать общие рабочие вопросы... Вы найдете в этой книге главу «Как в последний раз» — (о том, как важно «помнить про завтра»).

Есть отдельные люди, которым доставляет удовольствие

поход на восточный базар. Здесь главный конфликт — переговоры о цене. Все эти надутые щеки, выпученные глаза, красные шеи с надутыми венами... И все эти театральные «ладно, дорогой, вернись, тебе отдам дешевле, чем сам закупал...» А с другой стороны конфликта — довольный муж («если я не поторгуюсь, они не будут меня уважать — это же вид спорта такой...»)... Купивший в итоге за пятьдесят долларов вместо ста тот же самый набор специй, который в соседнем магазине лежит на ближней полке за сорок долларов... Но получивший при этом огромное удовольствие...

Знаете, как мучаются жены таких мужей, которым весь этот цирк и театр приходится терпеть... без всякого удовольствия, стоя рядом...

Где и как вы тренируетесь в навыках конфликтов?

Есть юристы — у них, что ни день, то суды.

Есть риэлторы — у них, что ни день, то торги.

В вашей профессии и в вашей жизни — каков вес навыка эффективного управления конфликтами? Как часто работа и жизнь обязывают вас оказываться в ситуации конфликта?

Где вы учитесь этим навыкам и практикуетесь в них?

Если ответ — «нигде, конфликты меня и так сами находят, зачем мне еще их самому искать и устраивать»...

То как же вы тогда сможете понять и оценить (измерить), достаточно ли развит у вас этот навык или у вас тут «зона роста» (то есть, пробел)?

Как вы познаете себя? Как вы познаёте себя?

Избегаете вы конфликтов или ищете их?

Вы найдете в этой книге главу про разные стратегии прохождение конфликтов (про модель Томаса-Килманна).

Каменеете и тушуетесь во время конфликтов? Или краснеете и заводитесь?

Вы найдете в этой книге главу про эмоциональный интеллект в конфликтах.

А если вот прямо сейчас вы поняли, что хотите незамедлительно что-то делать со своим текущим уровнем (не)умений в сфере эффективного ведения и разрешения конфликтов...

То вот вам простой, но действенный алгоритм, который подойдет и «тихоням» и «драчунам».

Алгоритм работы над собой (учимся конфликтовать грамотно).

1. Понять, какой я (мои сильные и слабые стороны).
2. Подумать и сформулировать, каким я хочу быть (и наметить срок, который я себе отвожу на работу над собой до каких-то ощутимых результатов).
3. Наметить способы движения к этой цели (практики, методики, упражнения).
4. «Контролировать» процесс (наблюдать в ежедневном режиме отдельные достижения или провалы на намеченном пути).
5. Поощрять себя за достижения («а вот сейчас получи-

лось хорошо, надо постараться повторить это в следующей подобной ситуации», «вот запомни этот момент: что ты сделал перед тем, как получилось так хорошо, и осознай, как тебе ‘вкусно’ сейчас», «пойми, что сейчас случилось чудо — ты сделал так, как тебе несвойственно», «это достижение для тебя — отметь это и вот прямо погордись собой»).

6. Не корить себя за ошибки. Спокойно разбирать их. И учиться на них («это опыт — опыт бесценен, теперь у тебя есть бесценный опыт», «это не последний раз, когда ты ошибся, все неидеальны, ты ошибешься еще не раз — относись к этому спокойнее», «не ошибается тот, кто не пробует, ты молодец — потому что продолжаешь пробовать даже после ошибочных попыток», «а что сделать, чтобы в будущем такие ошибки случались реже?», «какую пользу можно вынести из этого опыта — давай спокойно разберем его по шагам, что можно попробовать в следующий раз сделать по-другому, и посмотреть, будут ли изменения в результате»).

7. Оценивай прогресс — как итоговый (в конце намеченного периода), так и в процессе (общее улучшение текущих показателей — в регулярных контрольных точках, ежемесячно или ежедневно — тебе решать).

8. Кайфуй в процессе. Кайфуй от процесса. «Серотонин (гормон радости) намного лучшее топливо, чем кортизол (гормон стресса) — на серотонине можно уехать намного дальше вперед».

Вы, конечно же, поняли, что это инструкция буквально для любой работы над собой.

Но мы сейчас прикладываем этот метод к конфликтологии.

Давайте для наглядности «приземлим» его на примеры очень условных «тихони Маши» и «скандалиста Паши». Просто для наглядности. Вам потом все равно нужно будет построить свои модели для своей ситуации.

1. Маша поняла, что о неё вытирают ноги все — от хамки-квартирантки, раз за разом задерживающей арендную плату, до начальника, поручающего двойную норму работы, не повышая при этом зарплаты.

2. Маша поняла, что хочет научиться спокойно и твердо говорить слова «нет» и «нет, будет так или не будет никак». То есть, настаивать на своем. Маша открыла дневник и написала, какой она видит себя через год.

3. Маша поняла, что сама не справится с этой задачей, и нашла хорошего психолога. Психолог, кстати, и подсказала ей завести дневник. Психолог наметила ей целую программу интересных действий (подходящих только Маше, вы не Маша — вам может не подойти). Туда входит и посещение курсов актерского мастерства, где Машу учат гневно вращать глазами и ставят ей командный голос. И походы в лес, где Маша должна орать на деревья так, чтобы только не сорвать голос — но как можно громче. Маша должна семь раз в неде-

лю сказать «нет» в реальных ситуациях. Даже если ей потом надо будет объяснять удивленному собеседнику причины своей несговорчивости («Понимаете, я сейчас прохожу психологический курс, где я учусь говорить ‘нет’, поэтому простите, но нет, как бы мне ни было трудно это вам говорить»). И т.д. и т.п.

4. Маша договорилась с психологом о встречах раз в неделю. На этих встречах она в том числе рассказывает и о семи ситуациях за прошедшую неделю, в которых она сказала «нет».

5. Психолог, зная, в какие моменты Маша без преувеличения совершает подвиг (у психолога большой опыт работы по подобным темам), объясняет Маше, почему она герой. Маша вдохновлена после этих сессий.

6. Они с интересом разбирают ошибки, проигрывая сценарии «как я сделаю в следующий раз, уже зная, к чему приводит вот такой или такой шаг».

7. В результате этих еженедельных разборов Маша видит свой прогресс — и по своим достижениям, и по тому, над какими слабыми местами она работает теперь (очевидно, что «уровень сложности» в этой игре растет от месяца к месяцу). Дневник, который Маша ведет по совету психолога, тоже очень в этом помогает.

8. Через год таких занятий Маша с подругами собирается в ресторане — во-первых, отпраздновать появление на свет «новой Маши». Во-вторых, подруги хотят коллектив-

ную встречу с машинным психологом, им стало интересно с ней познакомиться, глядя на изменения в машинной жизни. Вечер запомнился всем тем, что Маша убедила официанта, что это он ошибся, а не она неправильно озвучила заказ, и официант, извинившись, принес всем вкуснейший десерт в качестве извинения и комплимента от заведения.

У «скандалиста Паши» все иначе.

«Какие психологи!? Вы с ума посходили!? Мужчины не плачут... И каких-то незнакомых болтунов, которые будут их учить жизни, всерьез не воспринимают...»

Но Паша понимает, что если его жена будет по-прежнему раз в неделю плакать, то вряд ли через год у него будет эта жена. А он ее любит... Паша понимает, что еще пара таких разговоров с начальником («Паш, ну так нельзя. С тобой в смену никто вставать не хочет...») — и уже надо будет просить начальника не афишировать причины увольнения. Чтобы проще было искать новую работу (уже не в первый раз). Паша догнал-таки, что конфликтный — он, а не его окружение... Слава Богу, у Паши есть хороший друг детства, который Пашу не боится и может ему всё сказать в лицо. Они забираются на даче на один выходной и, сидя в бане за чашкой пива, намечают «план захвата мира», то есть план «Пашка, версия 2.0». В плане четко записано:

1. Паша мудак. От него плачет жена и вешается начальник.

2. Паша 2.0: а) муж, с которым можно жить; б) коллега, с которым можно спорить, не боясь получить в ухо. Срок — полгода.

3. Методика: а) заткнуться; б) слушать жену — не пыхтеть, не закатывать глаза (какой бы бред ни звучал); в) сводить HR-директора фирмы в ресторан — порасспрашивать у нее, что почитать на тему «как меньше со всеми ссориться»; г) попросить начальника почаще говорить по секрету, когда Пашей недовольны коллеги (слушать молча, даже если бред, записывать, потом наедине обдумывать); д) в списке еще много пунктов — на Паше они сработают (он их сам придумывал или одобрял), на вас — не факт...

4. Дважды в месяц жена отпускает Пашу в баню с другом. Паша отчитывается другу о количестве «срывов». И вообще по душам разговаривает с другом о том, как идут дела.

5–6. За подвиги (если они признаны таковыми) друг наливает Паше рюмку собственной настойки и они чокаются. За промахи Паша получает в парной веником по (...) с особой силой.

7. Окружающие замечают, что Паша потихоньку меняется, а дружба с другом детства стала только сильнее («давно же было понятно, что надо чаще встречаться... баня — это хорошо»).

8. Через полгода, отметить «Пашу 2.0», они берут на дачу и своих жен тоже. Жены троллят Пашу, всячески над ним издеваясь. Паша терпит, скрипя зубами и краснея, но терпит.

Пашина жена, шутя со всеми вместе, внутренним взглядом смотрит на все это и не верит своему счастью. Ее глаза светятся. Паша это замечает...

Красивые истории? Вы можете написать свою — не хуже.

Вы уже поняли главный секрет учебы?

Главный секрет учебы в том — что надо учиться.

А знаете главную тайну жизни?

Главная тайна жизни в том — что невозможно жить и не учиться.

Так почему бы тогда не получать от этой учебы удовольствие?

И от процесса, и от результата.

Век живи — век учись — век получай удовольствие.



«По понятиям» О чем эта книга и как ее читать

Эта книга писалась два года. Начал писать ее один человек — закончил другой: заканчивая двухлетнюю неспешную работу над этой книгой, я одним прекрасным днем вдруг понял, как она меня поменяла. Насколько меньше я стал ввязываться в ненужные конфликты (на дорогах, в очередях, в рабочих чатах). А те конфликты, которые были неизбежны, я стал проходить спокойнее и экологичнее.

Это и есть цель книги — помочь ее читателям, научить их. Как не ввязываться в ненужные и бесполезные конфликты.

Как мягче и легче проходить конфликты, без которых не обойтись.

Уже 13 лет (на момент сдачи этой книги «в печать») я работаю риэлтором. Конфликт — это суть моей работы.

Для покупателя это дорого, для продавца это дешево.

Продавец хочет продать и быстро, и дорого — риэлтору приходится ему объяснять, что так не бывает.

Покупатель хочет купить лучший из вариантов, и чтобы риэлтор еще сторговал цену этого объекта — риэлтору приходится объяснять, что так не бывает.

Конфликты риэлтора со своим клиентом — явление далеко не редкое, а конфликты риэлтора с внешним миром — это просто повседневный фон.

За годы этой работы у меня накопился такой опыт наблюдения за всеми видами конфликтов — конструктивными и безобразными, нужными и бесполезными, разрешимыми и безнадежными...

Что однажды я понял, пора этим опытом делиться.

Тем более я всегда (на всех своих семинарах для коллег) говорил, что самые важные темы для риэлтора — это:

● умение эффективно коммуницировать (обмениваться информацией с внешним миром)

● эмоциональный интеллект (умение распознавать и управлять своими и чужими эмоциями)

● навыки эффективного управления конфликтами

По теме эмоционального интеллекта книг написано немало. Увы, мало написано хороших. Но если поискать — найти их можно.

По вопросу эффективных коммуникаций в число доступных книг я внес и свой скромный вклад. В 2024 году была написана и в 2025 году издана книга «Эффект(ив)ные коммуникации».

Написанная для широкой аудитории, она опиралась и на

мой уже почти десятилетний опыт работы риэлтором, и на мой прежний научный опыт (в 2004 году по теме работы с информацией я защитил диссертацию, а потом в 2008 и 2010 годах опубликовал научно-популярную и деловую книги на эту тему). По отзывам читателей книга получилась интересной и полезной. Вы можете сложить свое мнение о ней сами — она опубликована в бесплатном доступе на ресурсе «Литрес».

Намного сложнее все оказалось с темой конфликтологии. Я раз за разом говорил коллегам, как важно уделять внимание теме конфликтологии. И раз за разом понимал, что не могу предложить им ни одной книги, которая помогала бы разобраться в этой теме.

Если вы знаете такие — дайте мне о них знать (в конце книги есть мои контакты).

Я, возопив в соцсетях на тему: «Почему так мало книг по конфликтологии? И что посоветуете почитать?» — практически ничего не услышал в ответ.

Классическим пособием по-прежнему остается монография Натальи Гришиной «Психология конфликта» (2000 г, Питер). Предлагаю челлендж — скачайте эту книгу и попробуйте дочитать до конца. При всей ее монументальности и полезности, гарантирую, вы не справитесь.

Но именно она заставляет меня, например, оговориться, что в книге, которую вы держите в руках, речь идет исключительно о межперсональных конфликтах («человек с челове-

ком»). Потому что академическая конфликтология рассматривает самые разные типы конфликтов — от внутриличностного (мои две субличности спорят — идти в спортзал к штанге или в кафе к чизкейку) до политического и межгосударственного (включая военный).

А для нормальных людей (а не тех, кому докторскую защищать) что-то есть по этой теме? — задался я вопросом? Если вы попробуете пройти мой путь в поисках популярных и неглупых книг по конфликтологии, то вы тоже окажетесь заваленными названиями типа «Жесткие переговоры» или «Как общаться с трудными людьми»... И удивитесь, почему не издано ни одной книги, где прямо в названии было слово «конфликт» или «конфликтология».

Так я понял, что такая книга сегодня не будет лишней. Вы держите ее в руках.

Это не книга для риэлторов, хотя в ней часто встречаются примеры из моей профессиональной сферы. Уверен, что это не помешает никому из читателей, потому что квартирный вопрос близок всем. Да и примеры такие в книге не доминируют.

То есть, это книга для широкого круга читателей. То есть, для всех и каждого.

Эта книга написана не психологом. Я понимаю, что подставляюсь, заходя (в отдельных главах) на их поляну, не имея психологического образования. Но прочтите эти главы

и убедитесь сами, что в них минимум теоретического материала и максимум практических примеров.

Эта книга написана человеком с базовым математическим образованием, поэтому несколько ее глав, например, посвящены теории игр. Но даже этот материал из строгих моделей типа «дилеммы двух заключенных» тут же переводится на земной язык и всем понятные модели типа «наследники продают общую квартиру». Строгая математика уступает место жизненным драмам, но все же помогает сделать их чуть более игровыми по форме, чтобы проще их было изучать и обсуждать.

Книга условно делится на три большие части:

Учеба — в этом первом разделе идут полезные идеи, концепции, модели и даже тесты из мира конфликтологии. Конфликтный ли я человек? Как лучше и правильнее конфликтовать? Это такой «теоретически-учебный» раздел. Здесь мы размышляем о том, как и зачем люди конфликтуют.

Эскалация — эта часть книги рассказывает в пяти главах о конкретных ситуациях, когда люди идут в жесткий конфликт. Угрозы и действия, возмездие и справедливость, диффамации и манипуляции. Сложный раздел со сложными темами. Но нужны они для того, чтобы обсуждать принципы и подходы, ценности и выборы.

Деэскалация — как вторая сторона медали. Здесь мы обсуждаем стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Но не

в формате «вот вам лайфхак», а в формате «больших идей».

Так что если вам хочется «лайфхаков» и «моделей» — вам в первую очередь, в первую часть книги, в раздел «Учеба».

Если ищете шекспировских драм — примеров суровых конфликтов, в которые забираются люди, — вам в раздел «Эскалация». Там же будут мысли на тему, почему так лучше не делать, и как лучше делать.

«Деэскалация» — третий раздел, чтобы у вас не осталось ощущения, как в конце пьесы «Макбет». Чтобы получить «большие идеи» — что делать, чтобы в моей семье, на моей фирме, в моем окружении жизнь становилась более мирной и менее конфликтной.

Книга построена так, чтобы открывать и читать ее спокойно можно было с любой главы. В некоторых главах не помещали бы знания, обсужденные ранее по тексту книги (в таких местах будут стоять прямые отсылки на другие главы).

Но в целом она устроена так, чтобы каждая из глав была отдельной «мыслью на сегодняшний день».

Книга писалась как набор отдельных статей, связанных друг с другом не слишком жесткими связями. И публиковалась в моих соцсетях отдельными главами.

То есть, все было сделано так, чтобы каждая глава и читалась недолго, и несла отдельную четкую мысль.

Ни в коем случае я не советовал бы воспринимать то, что вы сейчас держите в руках, как книгу, которую надо читать

последовательно от первой страницы до последней.

Путешествуйте по ней (если понравится) в произвольном порядке. Связи (взаимные отсылки) между главами приведут вас к тому, что вы прочтете то, что нужно именно сейчас именно вам. Посмотрели на название главы? Заинтересовало? Вот туда и прыгайте.

Главное, чего бы мне хотелось, чтобы читателю было:

- а) не скучно
- б) интересно
- в) полезно

Получился ли такой эффект, расскажете мне после нескольких дней общения с этой книгой (в ее конце есть мои прямые и быстрые контакты).

Мне было бы приятно, а не только интересно и полезно.

А теперь мне прямо даже интересно, на какую главу вы скакнете с этого места.

При этом никто не запрещает вам идти прямо на следующую.

Часть первая. УЧЕБА

«Скандалист» Как с ним быть? И как им не быть?

Жизнь очень многих людей протекала бы намного проще, если бы они не путали два принципа:

«я не боюсь конфликтов» и «я ищу конфликтов».

Никто не любит конфликтных людей. И не будет их долго терпеть. Даже если у них просто такой дурной характер и «они не специально»...

Вот вы один раз сходили с вашим знакомым в ресторан, и он там закатал скандал: сначала официанту («я засек, сколько мы вас дожидались, угадаете, сколько минут натикало?»), а потом еще и менеджеру («а почему вы ваших официантов не учите улыбаться?»).

Вам захочется повторять этот запоминающийся опыт? Как говорила Пенни из сериала «Теория большого взрыва»: «Разве мама не учила тебя, что не слишком разумно — ругаться с людьми, которые приносят тебе еду? Как ты потом будешь уверен, что никто из них не плюнул тебе в гамбургер?»

Вот и вам не захочется об этом думать, даже если вы всего лишь тихо сидели рядом и не вмешивались в скандал.

Шутливая фраза «я не с ним» придумана как раз для та-

ких случаев. Ее второй смысл: «В мой гамбургер не плюйте, пожалуйста!» На самом деле она означает: «Я понимаю, что он неадекватен, не думайте, что я такой же или что я одобряю его поведение».

Плохие перспективы — прослыть скандалистом. Причем это такое качество характера, которое трудно утаить в мешке. Как говорят американцы: «Word will get out» («Про это обязательно расскажут»). Там, где репутация стоит денег (влияет на доходы), все это понимают особенно хорошо.

Однажды я смотрел интервью известного адвоката по бракоразводным делам Джеймса Секстона. Именно там эта фраза прозвучала так ярко, что теперь она навсегда со мной (просто к моей профессии она тоже очень применима). Вот фрагмент этого интервью:

«Я сейчас веду один процесс. И против меня в нем выступает величайший юрист. Пожалуй, единственный в Нью-Йорке, который круче меня. Легенда, я на его статьях учился, я на него смотрю с благоговением. И вот мы с ним встретились в этом процессе. И он, и я зарабатываем очень большие деньги. И мы могли бы нагнать клиентам такого страха, что раскрутили бы их на целый год работы. Мы могли бы раздуть такой скандал из этого развода, что это был бы процесс века. И мы оба отлично заработали бы за этот год. Но я знаю его подход к делам. И поэтому я знаю точно, что мы решим с ним все вопросы за два телефонных звонка. Пото-

му что в данном случае так выгоднее нашим клиентам. Это принцип. Не создавать конфликты там, где их не нужно создавать. Когда клиентам (и его, и моим) выгоднее — не раздувать проблему, а решить все без походов в суд, решить всё за два профессиональных разговора. При всем при этом на рынке услуг есть огромное количество людей, которые раздувают проблему, и хорошо заработают на этом. Но ни мой контрагент, ни я так делать не будем. У нас репутация. Рынок экспертов и клиентов на самом деле настолько тесный, что все быстро узнают, если ты начнешь устраивать проблемы в ущерб клиентам. Word will get out (про это расскажут)».

Речь в этом пассаже — о профессиональных скандалах. О тех, кто «стрижет купоны», когда вокруг случаются конфликты.

Поэтому, наблюдая конфликты, иногда имеет смысл задаваться вопросом: «А кому и почему выгодно, чтобы этот конфликт продолжался?»

Ни для кого же не секрет, что чем сильнее в стране военно-промышленный комплекс, тем громче политики этой страны кричат о том, сколько вокруг врагов и как важно увеличивать оборонный бюджет.

Точно так же это работает и на межперсональном уровне. Придешь к коллеге спросить: дурак ли босс? Или ты был неправ, и надо бы примириться? И коллега тебе скажет: нет, ты прав, не прогибайся. И вот через месяц ты ищешь новую работу. А коллега забрал твои проекты. Ему было выгодно,

чтобы ваш с боссом конфликт не разрешился.

Но это — примеры «мотивированных» искателей и раздувателей конфликта.

А есть в этом мире еще и люди, постоянно ищущие конфликта с окружающим миром просто в силу их характера. Или в силу тысячи личных причин и историй. Одни из них расскажут вам о своем сложном детстве, которое научило их всегда бить первым. Другие скажут, что стыдно быть хлюпиком и надо просто не бояться отстаивать свои права. Третьи скажут, что просто только вот так вот, в условном «кулачном бою», они только и могут ощущать пульс жизни, «телесность» у них такая...

Но в любом случае такие люди — испытание для окружающих. Потому что стиль и способ жизни людей-скандалистов постоянно этих самых окружающих затрагивает.

Хорошо, когда художник не может удержаться и в каждом кафе начинает рисовать на салфетках.

А что делать с «жестким переговорщиком», которому постоянно хочется жестких переговоров?

Что делать с боксером, которому хочется любой контакт на улице сделать поводом для проверки своих навыков?

А что делать, если вы сами такой боксер?..

Если отнестись к этому вопросу не как к риторическому... а как к настоящему...

Во-первых, убедитесь, что вы на себя не наговариваете.

Пройдите несколько психологических тестов. Например,

уже следующей в книге идет глава про тест Томаса-Килманна, она помогает определить вашу доминирующую стратегию конфликтов. Если вдруг выяснится, что это «соперничество» — то да, это будет для вас первым звонком.

Потом можно поискать тесты на персональный психологический профиль. На том же ресурсе, где на момент написания этой книги доступен тест Томаса-Килманна (psytest.org), можно так же бесплатно пройти тест под названием «Опросник Большой Пятерки» — в нем столько шкал и подшкал в итоговом заключении, что если в вашем характере есть повышенная конфликтность, он ее точно «поймает».

Важная оговорка! Отдельно здесь скажем несколько слов в защиту некоторых особенно нервных людей, что иногда они и правда не виноваты, а виновата природа.

Знаю пример одного человека, который был очень раздражительным и нервным, и даже работал на эту тему с психологом. И однажды психолог (а это был хороший психолог) сказал ему: а сходи-ка ты еще и к эндокринологу. Эндокринолог назначил человеку анализы гормонов щитовидной железы, и ТТГ у него оказался в три раза выше нормы. Врач подобрал ему нужную дозировку L-тироксина, и, о чудо! — и уровень конфликтности и в целом напряженности в жизни этого человека ощутимо снизились.

Так что не пренебрегайте медициной.

Иногда гормоны могут влиять на поведение людей очень

сильно.

И не только на стадии взросления и постпубертата (сильно увязанного с уровнем тестостерона)... Мало кто по-настоящему (а не на уровне шуточек) знает, какие мучения женщинам могут доставлять климактические изменения (когда на жизнь женщины сильнейшим образом влияет изменение уровня эстрогена). Мне вспоминается одно интервью со специалистом по этой теме (которое она давала Стивену Бартлету, популярному подкастеру). Меня оно как мешком ударило по голове — настолько драматические факты в нем звучали. А касались они каждого второго жителя Земли. А если подумать, что у них есть мужья, то и каждого первого.

Так что если у вас пубертат или его последствия... Или вам (или вашей супруге) за 40, и вдруг появляются необъяснимые странности в поведении, то при попытке разобраться «что происходит» полезно будет в том числе вспомнить и про тему гормонов и их влияния — и на спокойствие, и на конфликтность.

Возвращаясь от медицины к психологии (сделав эти важные оговорки на эту тему), вернемся все-таки к конфликтности как к свойству характера и выбранному стилю.

Еще один хороший способ оценить себя на этот предмет — это поговорить со своими друзьями, близкими и знакомыми на тему: «Конфликтный ли я человек?» Их ответы в любом случае принесут вам много интересных знаний и от-

крытий. А если вы и правда конфликтный, то не спорьте с ними и не заводитесь, когда они об этом будут вам говорить, а слушайте молча и внимательно...

Это были советы про диагностику.

Если она вас не порадовала, и вы, оказывается, скандалист тот еще, то уже вам решать, как с этим знанием дальше жить. Я бы рекомендовал работать над смягчением этого качества. Тем более, если жизнь подвела вас к пониманию, что оно вашу жизнь не улучшает.

В моем понимании, вести такую работу лучше всего с профессиональным психологом — они умеют помогать людям меняться. Если, конечно, эти люди хотят меняться.

А что делать тем, кому с таким скандалистом приходится иметь дело, и эта необходимость никакой радости не доставляет?

Первое. Если ситуация позволяет, любым способом увеличивайте дистанцию. И в прямом физическом смысле: например, попросите руководство пересадить вас в другой кабинет или перевести в другую рабочую группу. И в фигуральном: минимизируйте общение, делайте его более сухим, официальным и дистанцированным.

Второе. Берегите репутацию. Скандалист будет провоцировать вас на скандал, ему надо доказывать всем и себе самому в том числе, что он — за правое дело, а вы — негодяй. Не давайте ему таких шансов. Будьте предельно корректны и

безэмоциональны. Старайтесь общаться при свидетелях (например, переписываться лучше в группе, чем в личке — при людях меньше шанс вспылить и сказать лишнего). И лучше писать, чем разговаривать (написанное перед отправкой можно перечитать и исправить или вообще стереть).

Третье. Переключайте внимание на другое общение. «С глаз долой — из сердца вон». Ворочать в голове «Да как он мог?!» и «Надо было вот так ответить...» — значит неэффективно тратить душевную энергию.

Ну а если никаких шансов избежать общения со скандалистом нет, то придется научиться дипломатично и спокойно отстаивать свои границы.

Которые сначала надо будет обозначить: «Я не привык, когда со мной так общаются, и не планирую привыкать. Если будем продолжать работать вместе, то впредь такой тон и поведение неприемлемы».

А потом их надо будет постоянно удерживать: «Я уже говорил, что Напоминаю еще раз, что ...». Потому что скандалист — это натура, и если бы ему можно было один раз объяснить, и он бы все понял — то они бы давно уже все перевоспитались и исправились. И мне не пришлось бы посвящать им отдельную главу книги.

Самые эффективные каратисты — это те, кто никогда не применяет карате на улице.

Самые лучшие боксеры — это вежливые боксеры.

Самые лучшие жесткие переговорщики — это те, о которых их друзья даже и не догадываются, что они жесткие переговорщики.

А самых лучших скандалистов не бывает в принципе. Все они — так себе.

Старайтесь и сами такими не стать, и иметь дело с ними как можно реже. Чтобы никогда не пришлось ни говорить фразу «я не с ним», ни слышать ее от ваших спутников.

«Какой ты?...» Модель Томаса-Килманна — лучший из тестов

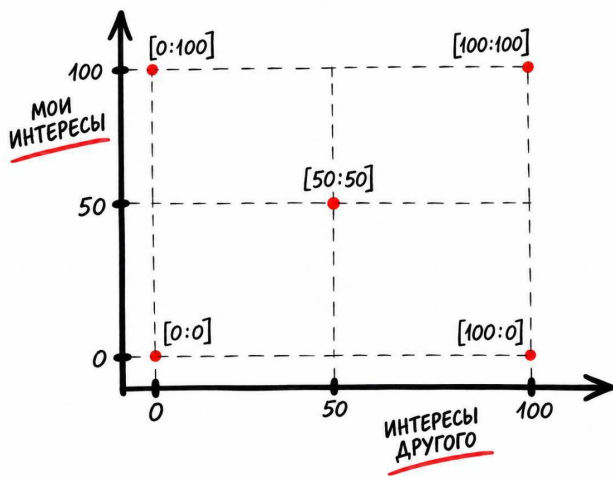
Полвека назад два профессора — Кеннет Томас и Ральф Килманн — подарили миру бесценный подарок. Удивительно простую и изящную и при этом научную и академичную модель. Она позволяет сначала разделить все существующие способы конфликтовать на пять больших групп (дав им простые названия). А потом еще и за пять минут, ответив на тридцать вопросов анкеты, понять: «А я на этом поле где?». Попробуйте — вы будете в восторге. Я пробовал. И не раз. В конце этой главы расскажу о своем личном опыте.

А пока давайте на пальцах объясню суть модели. С ней так можно — «на пальцах» — она не пострадает. В этом ее сила — в простоте.

Берете две оси координат — знакомые всем X и Y . На горизонтальной оси отмечаете «интересы другого» (то есть интересы вашего оппонента по конфликту). На вертикальной оси отмечаете «мои интересы».

Ноль — это полное пренебрежение интересами, а 100% — это полное соблюдение интересов. И так по обеим осям: X — горизонтальная («его интересы»), Y — вертикальная («мои интересы»).

В центре получившегося поля вариантов получилась точка $[50/50]$ — интересы обеих сторон учтены в равной степени, хотя никто не получил желаемого «на все сто». Перед нами классический «компромисс». Его обычно принято хвалить и подавать как достижение конфликтующих. Но ведь никто из них не получил того, что хотел? Хотя и 50% — это, конечно, лучше нуля...



К нулям и переходим. От точки $[50/50]$ мысленно нарисуйте линию вниз и влево до $[0/0]$. Эта линия — диагональ прямоугольника. Внутри этого прямоугольника надо напи-

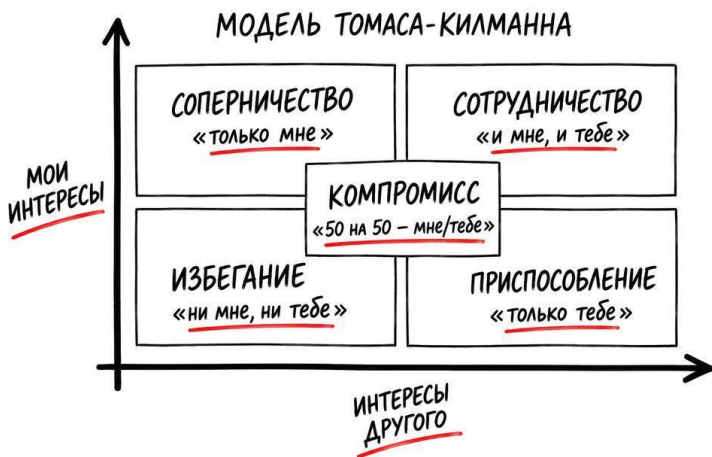
сать некрасивым шрифтом некрасивого цвета слово «избегание». Двое конфликтующих выбрали стратегию «ни мне, ни тебе» — и разошлись ни с чем. А ведь могли попробовать хоть о чем-то договориться... Внутри прямоугольника «избегание» — самые разные варианты сценария, при котором вы отказываетесь от поисков разрешения конфликта, и при этом страдают и ваши интересы, и интересы другой стороны. И на горизонтальной и на вертикальной оси этот прямоугольник занимает зону «от нуля до половины» — и моих интересов, и его интересов...

От точки [50/50] влево можно пойти не только вниз, но и вверх («мои интересы» устремляются к 100%). К точке [X:0/Y:100]. «Его интересы меня интересуют мало. Я сильный и умный. Мне это нужно — я это беру. Как он будет брать то, что нужно ему, меня не волнует. Пусть учится быть сильным и умным». В прямоугольнике, диагональ которого — от [50/50] до [0/100], надо жирными наглыми буквами написать слово «соперничество»... Потому что вряд ли другая сторона согласится, чтобы ценой ваших 100% стал ее нулевой результат. Соперничество в том или ином виде тут гарантировано.

Противоположный на 180 градусов вектор из точки [50/50] ведет вправо вниз. В точку [X:100/Y:0] — эта точка называется «полностью игнорирую мои интересы, чтобы он получил все возможное». Прямая между этими точками — диагональ прямоугольника. Внутри этого прямоугольни-

ка лежат все оттенки стратегии конфликтов под названием «приспособление». Иногда это полезно — например, когда мама растит грудного ребёнка... Но полезно ли приспособление, когда, например, наглый безграмотный коллега пытается забрать себе ваш фронт работы и бюджет?...

Последний прямоугольник — самый желанный для всех психологов и конфликтологов. Тут лежит стратегия «сотрудничество». Это когда от точки [50/50] мы старательно стремимся в точку [100/100] — направо и вверх, вперед и вверх (onward and upward). Ворчуны, прочитав это, скажут, что не всегда возможен win-win («все в выигрыше»), что часто конфликт — это игра с нулевой суммой («чтобы я оказался в плюсе, кто-то должен оказаться в минусе»). Но бесспорно одно — если win-win возможен, то он проще (и наиболее вероятно) достигим, когда обе стороны настроены на то самое «сотрудничество» в его старательных поисках... Это в разы лучше компромисса, если ситуация позволяет... А она позволяет намного чаще, чем думают ворчуны. «А давай попробуем...» — говорят оптимисты. Но оптимистов должно быть двое.



Подустали от теории? Давайте к примерам — на них веселее. И нагляднее.

Вы успешный «продажник» — год за годом продаете продукцию/услуги на сумму вдвое большую средних показателей по отделу, на радость руководителю. При этом вы любите одеваться так, как удобно вам. А удобно вам — в кроссовках, жилетке и с рюкзаком за спиной. Имеете право — работа не страдает... Но тут руководитель фирмы съездил на очередную конференцию и вернулся полный новых прекрасных идей.

«С сегодняшнего дня и в офисе, и за его пределами в ра-

бочее время ходим только в бизнес-стиле — светлая рубашка, темные брюки, туфли...» — твердо сообщает он.

Интересненько, — думаете вы, — прикидывая, как же вам ездить в офис на метро (так быстрее), не помяв рубашку и сохраняя чистоту туфель...

И вот перед вами пять стратегий.

Соперничество. В лучшем случае в кабинете руководителя один на один... А в худшем случае прямо на общем собрании, где он озвучил новости... Вы говорите ему: «Иван Иванович, вы там по своим конференциям ездите, сколько вам нужно. А я тут по городу буду ездить в том, в чем нужно мне. Не устраивает — увольняйте». Мои интересы выше всего, а всех остальных (включая начальника) имел я в виду. Это — соперничество.

Приспособление. Понимая, что вам этот маскарад с рубашками низачем не нужен, но тем не менее, чтобы начальник был доволен, и его реноме не пострадало (ведь приказ озвучен), вы начинаете думать, где бы тут в офисе повесить пять рубашек на неделю, и что теперь на встречи придется ездить не на метро, а на такси (хотя статью расходов на это вряд ли выделяют)... Неудобно, расходы, настроение и отношение к работе портятся... Но начальник доволен.

Я свои интересы задвинул на задний план и всецело подчиняюсь интересам другого («начальнику так надо»). Приспособление в классическом виде.

Избегание. «Да катись оно всё... — говорите вы про се-

бя, — ходите тут без меня в белых рубашках. А я пойду поищу другую компанию, где меня будут больше ценить...» И оставляете у начальника на столе заявление «по собственному желанию». Не факт, что быстро найдете новую работу. Не факт, что там все будут не в рубашках. В общем, очень вероятно, что проиграли оба — и вы, и начальник. Потому что на возникший конфликт вы ответили стратегией «избегание».

Сотрудничество. Вы идете в кабинет к боссу и говорите: «Уважаемый босс. Я тебя уважаю. Но хочу объяснить. Мне это все, что ты сейчас озвучил, будет очень неудобно. Я пострадаю сильно. У меня показатели упадут, то есть я и для фирмы буду зарабатывать меньше. Это не потому так будет, что я вредный. Это потому что мне в спорт-кэжуал удобнее, проще, эффективнее... Но я понимаю, что ты принял решение, и жизнь в офисе должна измениться. Понимаю. Уважаю. А что, если нам придумать такое веселое правило... Весь офис ходит, как ты решил. Но давай для отдельных героев сделаем исключение. Делаешь троекратную выработку средней нормы — ходи в чем хочешь, хоть в трусах. Но только пока у тебя выработка тройная... Обещаю, что в трусах ходить не буду, только в спорт-кэжуал. При этом как думаешь, сколько человек захотят дотянуться до утроенной средней нормы?... Как тебе такая идея?...»

То есть вы вместе сидите и думаете, как сделать, чтобы всем было хорошо: и офис в общем и целом начал выглядеть по-деловому, и героям-стахановцам было хорошо — и ходят

в чем хотят, и еще и все на них смотрят с восхищением и завистью (у него есть право ходить в малиновых штанах вместо белой рубашки)... Поиски решений конфликта, от которых всем станет лучше, чем при компромиссе, — это «сотрудничество».

А как выглядит «компромисс»? Вы с коллегами приходите к боссу и говорите: «Дорогой босс, а что, если сойтись на среднем решении? А что, если нам к casual fridays (свободные пятницы) еще добавить casual mondays (свободные понедельники). Так мы и перед выходными будем чуть более счастливыми, и в понедельник будем чуть помягче входить в трудовые будни... Так мы будем два дня в неделю в кэжуал, а три дня, как вы хотите... И волю вашу выполняем, и нет чувства, что у нас тут теперь внезапно армия. И волки целы, и овцы сыты...»

Каждый не добился своего — решение босса не воплощено полностью, но всем теперь трижды в неделю дополнительно напрягаться. Каждый считает, что перехитрил другого — босс думает: «три на два — в мою пользу», сотрудники хитро шутят: «ну с учетом того, что офис гудит и по выходным — четыре на три — в нашу пользу». Компромисс — никто не прыгает от счастья, но все могут с этим жить...

Согласитесь, молодцы Томас с Килманном, что придумали такую прекрасную модель?

Запоминайте ее, далее в книге мы нередко будем пользоваться названиями этих пяти стратегий.

К этой модели прилагается простой, но очень эффективный тест «Проверь себя: какой ты?». Отвечаете на тридцать вопросов (занимает пять минут) — и вашу склонность конфликтовать раскладывают по пяти шкалам с теми самыми названиями — от «соперничества» до «избегания».

В начале главы обещал рассказать о личном опыте. Я этот тест использую для оценки своего прогресса на данном пути. Два года назад я впервые познакомился и с моделью Томаса-Килманна, и с прилагаемым тестом. Результат его не стал для меня неожиданностью: я и до него понимал, что избегать и подстраиваться я не большой любитель. Но что соперничество будет у меня настолько перевешивать компромисс!.. Вот это вот увидеть настолько явно — на шкалах... Это было очень полезно. И я решил, что надо над этим работать. Результаты теста через два года устраивали меня намного больше: ингредиенты «соперничество»-«сотрудничество»-«компромисс» в новом заключении были уже в такой пропорции, что не было стыдно перед собой — и за случившийся прогресс, и за текущую картину. Хотя работать еще есть над чем.

К слову, правильного результата этого теста не существует — в моей риэлторской профессии оптимален один результат, а, например, для няни, ухаживающей за пожилым человеком, будет желателен другой расклад.

В общем, это очень интересный инструмент самоанализа. Мы, кстати, проходили этот тест всей семьей и веселились,

обсуждая его результаты. Он может стать интересным развлечением и для семейной вечеринки, и даже для обсуждения в коллективе (где есть атмосфера безопасности и взаимного доверия — чтобы коллеги не боялись открыть свои результаты и получить реакцию коллектива на них).

Уверен, кстати, что многие HR-ы активно используют этот тест при оценке и кандидатов, и сотрудников.

В общем, наслаждайтесь. Вот ссылка:

<https://psytests.org/confl/tki-run.html>

Результат не забудьте заскриншотить. На случай, если решите, что надо бы поработать над собой и через годик-другой сравнить результаты и оценить прогресс...

Если модель вам понравилась — рассказывайте о ней друзьям и знакомым.

«Цена и Цель» / «Цель и Цена» Три главные буквы любого конфликта

Два главных слова моей предыдущей книги — «Эффект(ив)ные коммуникации» (Литрес, 2025 г.) — «пойми и помни» (или «понять и помнить»).

Правило «ПиП» должно всплывать первым в голове любого, кто задумывается об эффективности коммуникации: «Я хочу, чтобы он правильно понял, что я сообщаю, и помнил это как можно дольше».

Если бы меня спросили: какие два главных слова должен вынести читатель книги по «прикладной конфликтологии», я бы ответил: «Посмотрите на заголовок этой главы — там эти два слова».

Правило «ЦиЦ» — «цена и цель» или «цель и цена» — очень простое, но очень полезное для всех, кто конфликтует (а конфликтуют все).

Неважно — конфликтует ли человек «как дышит» (просто жить без этого не может) или делает это, как будто идет на эшафот...

Неважно, «избегание» или «соревнование» — ваша ведущая стратегия в конфликтах (по модели Томаса-Килманна):

правило «ЦиЦ» одинаково полезно для любой из этих крайностей и для всех ситуаций между ними.

[Вообще-то почти все главы этой книги написаны так, чтобы их можно было читать автономно. Но именно здесь полезно будет прочесть предыдущую главу и изучить модель Томаса-Килманна (если вы ее пролистали). Она простая и изящная, и очень эффективная. К ней прилагается несложный тест: пять минут на тридцать вопросов анкеты — и вы уже знаете много интересного и полезного о себе, в смысле: какие стратегии конфликтов для вас ведущие]

Посмотрим на правило ЦиЦ на трех ярких примерах из мира конфликтологии.

Знаете, кто такие «учителя на дорогах»? Не знаете? Тогда приезжайте в Подмосковье, выезжайте на любую трассу (например, на М-4, автомагистраль «Дон», по ней ездит много водителей с «жгучим характером» — дорога-то на юг...), вставляйте в левую полосу, настраивайте круиз-контроль на «максимальную нештрафуемую скорость» (на М-4 это будет 110 + 20 км/ч) и игнорируйте всех, кто мигает вам сзади дальним светом...

Не пройдет и пяти минут, как справа вам под капот обязательно примчится «учитель на дорогах» — он спикирует с минимальным запасом дистанции, а потом резко «оттормо-

зится» до 60-ти км/ч. Чтобы вы чуть не воткнулись в него и испытали сильнейший стресс. Так это «чудо природы» будет «учить» вас, что вам не место в левом ряду (показывая вам, «как вы выглядите сзади»).

И если ваша ведущая стратегия в конфликтах — «соперничество»... То в этот момент у вас, скорее всего, «упадёт забрало». Многие водители, не обладающие хорошо развитым эмоциональным интеллектом, в этот момент переключают коробку передач в режим «спорт» с мыслью: «Сейчас я тебя догоню и посмотрю тебе в глаза, [...] ты такая...»

ЦиЦ!!! Какой цели ты сейчас хочешь добиться? «Я хочу показать ему, что на любую силу всегда найдется большая сила, и что как аукнется, так и откликнется. Я знаю, как сделать так, чтобы он ощутил такой же дискомфорт». Какую цену ты готов за это заплатить? «Никакую, у меня все под контролем».

А если тебе сейчас твой друг психолог скажет, что на самом деле твоя цель — вернуть себе самоуважение, доказать самому себе, что с тобой так нельзя, что ты и ответить можешь... Но цена, которую ты готов заплатить за эту цель, — это серьезное снижение безопасности (твоей собственной и тех невинных людей, кто сейчас едет вокруг тебя на этой же трассе) и повышение вероятности очень недешевого ремонта автомобиля...

А что, если подумать об этих целях и ценах и просто не входить в этот конфликт? И сказать себе...

ЦиЦ!!! Мои цели: безопасно доехать в пункт назначения, не создавая лишней ненужной напряженности для соседей по автомобильному потоку. Ценой такого решения будет некоторая внутренняя работа со своим эго. Многие опытные водители в такой ситуации включают юмор и цитируют «правило трех Д» (дай дорогу дураку). Надо ли догонять дурака, чтобы сказать ему, что он дурак? Да еще и самому в процессе превращаться в такого же?...

Если у водителя получится это все проделать, Томас вместе с Килманном будут хлопать в ладоши. Ведь только что человек правильно (в контексте данной ситуации) выбрал стратегию избегания вместо соблазнительной стратегии соперничества.

Второй пример.

Вы живете в московской квартире, вы мама двоих детей младшего школьного возраста. Ваш муж в длительной командировке. А еще у вас новый «замечательный сосед» через стенку — он любит разучивать свои оркестровые партии на скрипке. Причем после полуночи. Вы уже дважды говорили ему, что ваша детская комната — через стенку с ним, и дети просыпаются и потом трудно засыпают. Один раз говорили на следующий день, встретившись у лифта. Он обещал перенести занятия в другую комнату, заниматься потише и в дневное время. Второй раз вы позвонили ему в дверь в полпервого ночи, чтобы сказать, что все равно слышно, и дети

все равно просыпаются. Он ответил, что забыл, что у него завтра важный концерт, что больше это не повторится. И вот прошло три дня, и вас полночь будят дети: «Он опять играет...».

Вы приходите в комнату и слышите: да, играет, и вроде негромко, но под такое не уснешь. И вы думаете, что делать. Можно, конечно, пойти позвонить в дверь и потребовать прекратить, — думаете вы. Но третий раз, в полпервого ночи, после двух невыполненных обещаний — понятно, что тут уже надо будет говорить строго... В общем, очевидно, назревает конфликт. Цель его — чтобы дети больше не просыпались по ночам. А цена? А цена — это натянутые отношения с творческим соседом и, очевидно, не последним в этом мире человеком (солист оркестра все-таки). И вы говорите детям: «Ладно, берем матрасы и идем в зал, сегодня у вас приключение — ночевка на полу. Ругаться ни с кем сегодня не будем, лучше спокойно выспимся».

А если бы вам сейчас друг психолог сказал, что на самом деле ваша цель — это избежать конфликта (которые вы очень не любите, характер у вас такой). А цена, которую вы за это платите, — это и собственная самооценка («со мной и с моими детьми так можно»), и спокойный сон ваших детей?

ЦиЦ!!! Бери себя в руки, подруга, и в праведный бой! И вот недовольный сосед открывает дверь и слышит от вас приблизительно следующее: «Так как вы два раза не поняли меня мирно, то простите меня, но вы не оставили мне дру-

гих решений. Моя подруга работает в жилищной инспекции нашего района, а соседи наши, которые продали вам квартиру, я знаю, присоединяли балкон, такую перепланировку не узаконить. Так вот, если еще раз я через стену моей детской комнаты услышу хотя бы один громкий звук в любое время дня или любой звук после 23:00, то не сердитесь на меня, когда на следующий день к вам придет сотрудник жилищной инспекции. Для осмотра вашей квартиры. Закончится это предписанием сделать, как положено, балкон из половины вашей кухни. И это будет полностью соответствовать закону. А еще завтра с вами созвонится мой муж — познакомиться и объяснить вам правила общежития в нашем доме. Это должно было произойти, когда он вернется из командировки, но теперь придется завтра по телефону. Ваш телефон я узнаю в администрации вашего театра, если вы мне его сейчас не продиктуете. Спасибо большое. Спокойной ночи!»

И Томас и Килманн снова в восторге от наблюдаемого. Потому что снова человек принял адекватное ситуации решение — по смене доминирующей для него стратегии конфликтов («избегание») на более правильную в данный момент («соперничество»).

А все потому, что человек вспомнил о правиле ЦиЦ и взвесил разные связки «цена / цель».

Третий пример родился прямо во время написания этой главы (хотите верьте, хотите нет, но у меня есть свидетели).

Стоило мне закончить предложение про «принцип ЦиЦ», как «у меня зазвонил телефон»...

И дальше было тоже по Чуковскому, потому что хотелось спросить: «Подождите, медведь, не ревите, объясните, чего вы хотите...»

В роли медведя была коллега-риэлтор, которой не понравились мои предложения (написанные ранее в чат) по конфигурации сделки. Но вместо спокойных переговоров контрагент включила режим «держите меня семеро»...

У опытных московских риэлторов фраза «я тридцать лет на рынке» считается шутливым мемом: вменяемые коллеги этим фактом своего резюме не размахивают — профессионализм и опыт должны быть заметны и без такой справки...

Здесь же все было «по классике жанра», включая (буквально) эту фразу...

Пять минут (буквально) я выслушивал очень эмоциональную речь о моей безграмотности, некомпетентности, профессиональной непригодности, неумении вести переговоры уважительно, незнании норм делового этикета... И о том, как коллега жалеет, что приняла аванс именно у моих клиентов (потому что теперь ей приходится иметь дело с таким неприятным человеком, как я)... И о том, как ей хочется прямо сейчас этот аванс вернуть и возобновить показы квартиры...

Все это время я терпеливо держал паузу. Мне даже не требовалось напоминать себе о правиле ЦиЦ.

У коллеги-то цель была, на мой взгляд, понятная — она

ждала встречного хамства, чтобы получить подтверждение своих тезисов и вернуть аванс (я был почти уверен, что ей поступило предложение на бОльшую сумму)...

Моей целью было «удержать сделку». Поэтому я терпеливо ждал, когда она перейдет к теме «мы слишком сильно вам уступили, мы передумали»...

И был удивлён, когда этого не произошло. Оказывается, ей действительно хотелось поучить «молодого выскочку», как правильно вести переговоры и организовывать сделки...

Угадаете, что я сделал, поняв это?... Следующие три минуты нашего разговора я винулся и извинялся за то, что был неаккуратен в коммуникациях с ней, чем очевидно доставил ей дискомфорт.

И потом мы ещё за три минуты обсудили компромиссные параметры сделки (фамилию нотариуса, сроки передачи квартиры и т.д.).

Ценой за мою цель «удержать сделку» стало то, что мне пришлось наступить на горло своему эго.

Хотя для достижения другой цели — «на пальцах показать ей, что она — позор профессии» — у меня были все аргументы.

По Томасу и Килманну это была бы стратегия «соперничество». Но ценой за такую цель («доказать, что я прав») был бы развал сделки и потеря лучшей для клиентов квартиры.

Поэтому была выбрана стратегия «компромисс»: «я потерплю ваши нотации, а вы потерпите меня и мои пожелания

по сделке»...

Чему учат нас эти три примера?

Во-первых, модель «ЦиЦ (цель и цена, цена и цель)» — очень условная.

В любой ситуации у двух психологов будет три разных объяснения наблюдаемого конфликта.

Один психолог будет говорить, что ущемленная сторона борется за восстановление своей самооценки, забыв обо всем другом. Пренебрегая ценой и будущим (о будущем поговорим отдельно и подробнее в главе «Как в последний раз»).

Другой психолог скажет, что взрослеющая личность отстаивает свои границы. Платя за это разумную цену в виде дискомфорта от конфликта.

Кто прав? Ответ неизвестен. Решать всегда вам.

ЦиЦ — это не способ найти единственно правильное объяснение. Это способ думать о конфликте.

Во-вторых, принцип ЦиЦ — очень эффективен.

Нет ни одной ситуации, ни одного конфликта, перед началом которого не помешало бы остановиться на секунду. И задать себе вопросы о целях и ценах. А потом еще раз спросить себя: «А ты хорошо подумал? Уверен, что это настоящая цель? Не лукавишь?»

Между прочим, если конфликт предстоит серьезный (разговор с начальником, беседа с партнером, торги в ситуации невозможности win-win, etc.) — эти вопросы можно и нуж-

но обсуждать не с самим собой, а с психологом, консультантом, коучем или хотя бы с умным заботливым другом-собеседником...

Резюмируем?

(напомню, говорим о двух главных словах книги)

Любой конфликт имеет цель. Без цели никогда не конфликтуют. Думайте о целях конфликта. Лучше до его начала — во время конфликта думать о целях будет труднее.

Любая цель конфликта имеет свою цену. Ни одна цель в конфликте не достигается так, чтобы вы за нее чем-то не заплатили. Если для вас эта мысль неочевидна, попробуйте вспомнить контрпример («я поучаствовал в конфликте, добился своих целей, и мне это ничего(шеньки) не стоило...»). Думайте о цене, которую придется заплатить за достижение обозначенной цели. Думайте очень внимательно. Часто в этом месте многие конфликтующие совершают ошибку... И чаще всего не в «правильную» сторону (сильно занижая цену, которую придется заплатить за достижение своих целей в предстоящем конфликте).

Сама аббревиатура «ЦиЦ» достаточно яркая, удобная и простая, чтобы не забыть и успеть сказать её себе перед началом любого конфликта.

Подрезали на дороге? ЦиЦ!!! За что сейчас будешь бороться? Как будешь бороться? Цель? Цена?

Супруг(а) задел(а) едким комментарием? Уже набрал(а)

воздуха, чтобы убить язвительным ответом? ЦиЦ!!! Подумай сначала о своих ЦиЦ. А потом подумай, что движет любимым человеком, что он(а) уже решился(ась) пойти в конфликт с тобой?

ЦиЦ!!! Поконфликтовать мы всегда успеем. Давай сначала подумаем о целях и цене.

Конфликт не волк, в лес не убежит...

ЦиЦ!

«Сосчитал до десяти?»

Эмоциональный интеллект и конфликты

Неизвестно — кто из них яйцо, а кто курица: что породило что. Но по отдельности они не продаются.

Невозможно изучать конфликтологию и не изучать эмоциональный интеллект.

Невозможно работать над эмоциональным интеллектом и не работать над тем, как и почему ты конфликтуешь.

Возможно, два робота (андроида с ИИ) смогут решить конфликт вообще без эмоций: робот А убедит робота Б, что справедливо и выгодно для всех будет вот таким образом разделить аккумуляторы, или память, или доступ к дата-центру. И робот Б без проблем уступит роботу А эти ресурсы.

У людей так не получится — включатся эмоции. «Это несправедливо!» — кричит Каин и бросается на Авеля. С точки зрения компьютеров — иррациональный поступок. А для человечества — это первое событие в его истории (то есть, с момента изгнания из рая). Почитайте о причинах их конфликта, и удивитесь абсурдности поступка Каина. Абсурдности, если подумать обо всем этом холодным рассудком. Но кто же им думает...

К чему я веду?...

К тому, что любому(!) человеку(!) всегда(!) крайне(!) важно(!) помнить(!) две(!) вещи:

1. Я не робот. Я человек. Я отличаюсь от робота наличием эмоций. Я могу вести себя иррационально.

2. Я взаимодействую не с роботами — а с людьми. У людей есть эмоции. Люди могут вести себя иррационально.

Особенно про эти два момента стоит помнить, когда стоишь на пороге конфликта — планового (готовясь к непростой беседе с важным для тебя человеком) или внепланового (когда тебе, например, кто-то наступил на твои красивые туфли, пробираясь к своему месту в зрительном зале).

Когда спрашиваешь людей: «эмоциональный интеллект — это о чем?»... Чаще всего (особенно если попросить быстрый ответ) они будут забывать об одной из этих двух сфер. И будут ставить акцент или на своих эмоциях, или на эмоциях другого. Но эти сферы — «интровертная» и «экстравертная» — одинаково важны и практически нераздельны.

Как воздух, который и у вас в легких, и в комнате, где вы сейчас находитесь... и внутри, и вовне.

Эмоциональный интеллект — это умение распознавать, учитывать и управлять эмоциями — собственными эмоциями и эмоциями тех, с кем вы взаимодействуете.

Теперь попробуйте приложить это определение к конфликтологии... Все правильно. Практически ничего и не поменяется. Можно просто добавить после только что прозвуч-

чавшего определения слова «... во время конфликтов». А можно и не добавлять.

Эмоциональный интеллект и практическая конфликтология всегда идут в связке.

Удивительно, что, несмотря на тот факт, что эмоции — это то, что было, есть и будет с человеком всегда... (еще раз напомню тут про историю Каина и Авеля)...

Сам термин «эмоциональный интеллект» (EI — emotional intelligence) при всем при этом появился всего тридцать лет назад — когда Дэниэл Гоулман выпустил книгу с таким названием. Лет двадцать с того момента это знание и эта тема вызревали и созревали — говорили об этих вопросах только психологи, бизнес-тренеры и авторы деловых книг (по управлению и межличностным коммуникациям).

Но потом в 2015 году вышел диснеевско-пиксаровский мульт «Головоломка», собравший в прокате почти миллиард долларов. А через девять лет (в 2024 году) сиквел «Головоломка 2» перебил этот рекорд, собрав в прокате 1,7 млрд долларов и попав в десятку самых кассовых фильмов за всю историю мирового кинематографа (обойдя в этой десятке «Парк Юрского периода») ... И всё — теперь все в целом понимают, что такое «эмоциональный интеллект».

Два этих мультфильма — бесценный подарок для человечества. Знаете, сколько родителей сегодня говорят своим детям: «Как ты думаешь, какая эмоция у тебя сейчас захватила пульт управления?» И сколько мужей говорят: «Дорогая, ты

не могла бы отогнать от пульта свою тревожность?», а жены шутят в ответ: «Только если твоя радость отгонит от твоего пульта твой гнев...»

Если вы каким-то чудом еще не успели посмотреть эти фильмы — бегом к экранам! Потому что человечество уже вовсю общается на языке этой модели, она вошла в обиход.

Ну а если вам хочется чего-то академического, то вместо того, чтобы читать многочисленные пересказы, начните с книги самого основоположника термина.

Чтобы после прочтения этой главы у вас осталась не только историческая справка и отсылки к книгам и фильмам, давайте изучим две действенные техники из области эмоционального интеллекта. Они могут сослужить вам огромную службу в конфликтах.

Про них я много лет назад услышал от своего руководителя.

— Босс, мне что-то нужно делать с моей вспыльчивостью,
— открыто признался ему молодой и зеленый я.

Мы договорились с ним о еженедельных сессиях коучинга
— это были мои полчаса.

— Раз за разом обнаруживаю себя сцепившимся с людьми
— с коллегами, с клиентами. И понимаю, что без этого было бы лучше всем... Но это же невозможно!... Они же тупят — ну нельзя же так!!!!...

— Ну и что, помогает?

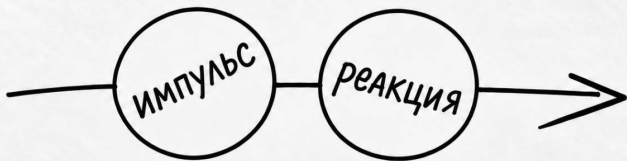
— Что?

— Ну наорать на них и размазать их за их тупость — помогает?

— Если бы помогало, я бы не спрашивал «что мне с этим делать»...

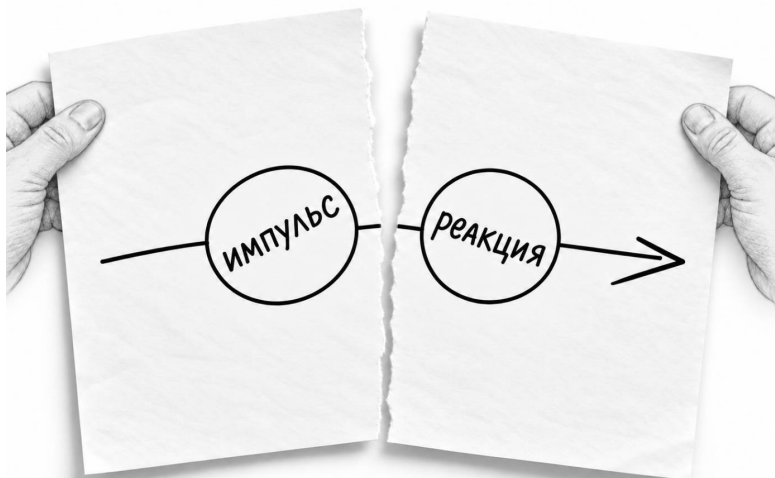
— Ну тогда смотри. Про «эмоциональный интеллект» ты уже слышал. Теперь смотри, как его в свое время объяснили мне...

Он нарисовал на бумаге шкалу времени — слева направо.



— Вот тут происходит какое-то событие (он нарисовал на прямой кружок — внутри кружка написал «импульс»). А вот тут, через какое-то мгновение, происходит наша реакция на него (он нарисовал почти впритык к первому второй кружок — внутри него написал «реакция»). У большинства людей зазора между «импульсом» и «реакцией» нет вообще — они идут в жесткой связке. Если хочешь начинать работать со своими эмоциями — надо начинать эту связку разрывать. На — разрывай...

Я с кислой миной («тоже мне мудрость!...») разорвал листок пополам — на одной половине осталась левая часть шкалы времени с кружком «импульс», на другой — продолжение шкалы времени с кружком «реакция».



— Давай сюда...

Он взял у меня «импульс» и положил его, наложив эту половинку на новый чистый лист бумаги, а потом продолжил на оставшейся доступной половине нового листа оборванную прямую времени.

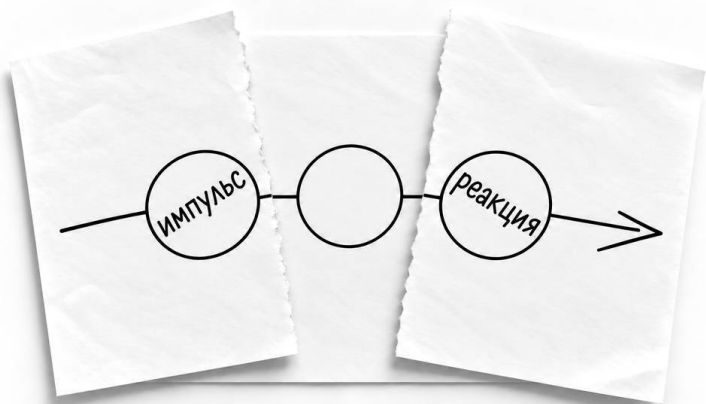
— Вот когда ты сможешь разорвать связку, и у тебя сразу за «импульсом» не пойдет «реакция»... На что ты там жаловался — на вспыльчивость?... Не хочешь заменить ее словом «импульсивность»?...

Так вот теперь, тут — раздвинув «импульс» и «реакцию» — ты создаешь место. И тут ты можешь поместить новую точку...

Он нарисовал кружок такого же размера, ничего не написав внутри.

— Называй эту точку, как хочешь. Психологи называют ее «рефлексия», буддисты называют ее словом «осознанность», управленцы говорят о «руководящей паузе» («все свободны, я сообщу вам мое решение позже»). Неважно, что ты сюда напишешь. Важно, что ты смог между теми двумя кругами засунуть третий. Давай сюда свою «реакцию»...

Он приставил вторую половинку листка так, что на прямой времени теперь почти прижимались друг к другу три кругляшка.

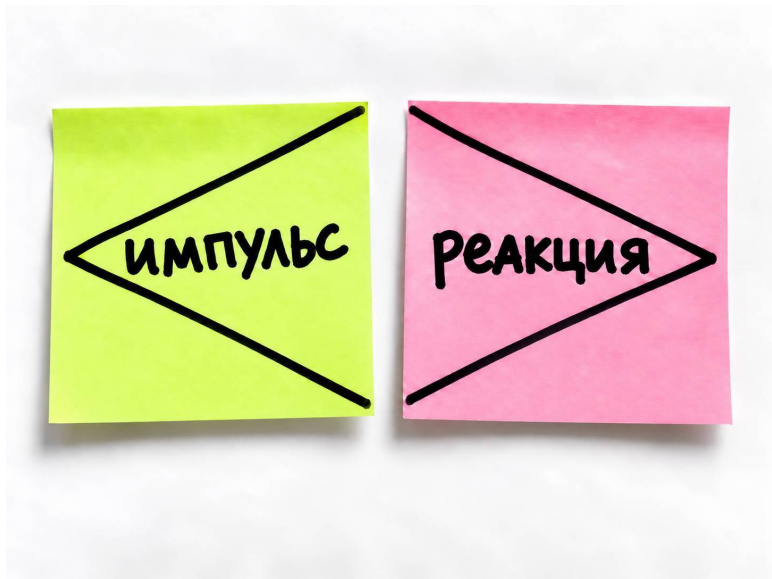


— А теперь смотри — усложняем модель. Попробуй дома (сейчас время на рукоделие тратить не будем) взять маленькие розовые квадратные стикеры и нарисовать на них большие равносторонние треугольники. Они как будто лежат на шкале времени — треугольники должны начинаться слева с острого угла и расширяться вправо до конца стикера. Внутри этих розовых треугольников напиши свои самые частые импульсы: «мне нахамили», «коллега тупит», «меня не уважают» и т.д.

Потом возьми зеленые стикеры и нарисуй обратные равносторонние треугольники (с левого края бумаги начинают-

ся, и к правому краю листка сужаются в острый угол) — в них напиши самые частые виды своих реакций: «я завелся», «я всех послал и хлопнул дверью», «я сказал ему, что он тупой», «я ору» и т.д.

Поприкладывай зеленые листки к розовым — будут получаться ромбы — это твои связки «импульс-реакция»...



[Эх, сколько же лет я мечтаю сделать такие фигурки из магнитов, чтобы они друг к другу прилипали со щелчком!...]

Так вот, твоя задача — эти «магниты» друг от друга оторвать. И на место зеленого бумажного листа (с треугольником «реакция») поставить жёлтый стикер — квадратик бумаги.



Ну хочешь — напиши на нем «пауза»... Кстати, в твоём случае на нем можно написать «Сосчитал до десяти? Не помогло? Сосчитай еще раз».

А дальше самое интересное. Как только тебе поможет «считать до десяти», ты должен увидеть, что у тебя в руках есть еще пачка чистых зеленых стикеров (потенциальных «реакций»). И ты можешь спокойно подумать, взять новый листок и написать на нем любой новый вариант реакции. Например, вместо вызова обидчика на дуэль взять и свести все на шутку...

В общем, на желтом листке можешь написать «Это пауза. За это время надо спокойно обдумать несколько разных реакций и выбрать оптимальную». Кстати, «ничего не делать» — тоже реакция, иногда весьма полезная.



А еще интереснее, что после того, как ты научишься «останавливаться на желтом листе бумаги» (держат паузу для спокойного обдумывания реакции), ты потом вдруг заметишь, что у тебя появляется возможность менять не только свою реакцию, но и оценку всей ситуации.

То есть ты будешь иначе оценивать, понимать, формулировать — что сейчас происходит. Ну то есть ты будешь слева к желтому квадратику подставлять новый розовый треуголь-

ник («импульс»), отбрасывая прежний. И писать на нем что-то новое. Например, на прежнем розовом треугольнике «импульс» было написано «хам наглеет», а ты его отбросишь и поставишь на его место новый розовый треугольник, на котором будет написано «эта ситуация задевает его самолюбие, ему очень важно доказать всем, что о него нельзя вытирать ноги, поэтому он бьется за свою самооценку». И после этого ты уже, может быть, подставишь справа к желтому квадрату другой зеленый треугольник с «реакцией» типа «дать ему сохранить лицо» или «сказать, что погорячился, и оно того не стоит, и предложить мир».

ситуация задевает
его самолюбие,
ему важно доказать
себе и окружающим,
что о него нельзя
вытирать ноги,
он бьется за свою
самооценку

хам
наглеет

1. спокойно обдумать
несколько вариантов
реакции,
выбрать оптимальную
2. спокойно подумать,
не стоит ли
переформулировать
суть импульса
и оценку ситуации в целом

1. помогаю ему
выйти из ситуации,
сохранив лицо
2. сохраняю рабочие
отношения
и возможность
дальнейшей совместной
работы с ним

Даю отпор
хаму

— Шеф, ну я уже давно всё понял... Ну можно же было покороче объяснять...

Надо вклинивать паузу между импульсом и реакцией. И в этой паузе правильно выбирать реакцию, а в идеале — еще и правильно переоценивая триггерную ситуацию. Зачем так длинно-то?...

— Затем, что коротко не сработает. Или сработает, но через сто попыток — а это сто никому не нужных лишних конфликтов. А вот через глаза и через руки (когда бумаж-

ки в руках поддержишь) дойдет намного быстрее. Иди, покупай цветные стикеры. На следующую сессию коучинга принесешь наборы «импульсов» и «реакций». Записанные по реальным кейсам. Разберем. Будет весело, поверь.

Я поверил. Оказалось действительно весело.

Вы заметили, что в этой технике по развитию эмоционального интеллекта изящно запрятан и переход от «моих эмоций» к «эмоциям другого»? Именно этот переход (мысль: «а что им сейчас движет? за что он сейчас бьется?») часто помогает переоценить происходящее и иначе сформулировать, что является для вас триггером. Часто эта переформулировка дает позитивный эффект для всех участников конфликта.

Вторая техника, которую я вам обещал, — именно об этом. О том, чтобы не только распознавать эмоции вашего оппонента. Но и признавать их. Признавать его право на них.

С оговоркой: если только ваш оппонент не жесткий манипулятор, который сейчас на вас театрально кричит, раздувая ноздри (на самом деле просто пытаетесь вас «взять на пушку»).

Но в «нормальном» случае, когда у вас разгорается конфликт с другом, коллегой, супругом, партнером. И вы знаете, что напротив вас — «нормальный человек». И вам хотелось бы поменьше и конфликтов, и отрицательных эмоций в общении с ним...

Попробуйте в этот момент вспомнить такие слова: «Я по-

нимаю твои эмоции. Я уважаю твои эмоции»... Чаще всего эти слова лучше произносить про себя. Хотя иногда можно попробовать и вслух. Но это должно и звучать искренне, и являться правдой.

Чтобы это прозвучало искренне и было правдой, придется проделать полноценную внутреннюю работу. Попытавшись действительно понять — и взгляд оппонента на конфликт, и его эмоциональное состояние, и возможные причины его эмоционального состояния.

(подробней об этом — в главе «Что видит Чебурашка...» — она как раз о взгляде на конфликт глазами оппонента по конфликту)

Может, у него просто трудный день. И даже если он сейчас ошибается в своих взглядах на обсуждаемую проблему, не усугубит ли эту самую проблему, если сейчас тыкать его носом в его же неправоту... Именно сегодня, когда у него непростой день.

А что, если непростой день у него случается всякий раз, когда ему надо взаимодействовать именно с вами?... Помните шутку: «Начиная следствие, очень важно в результате не выйти на самих себя»...

Эмоциональный интеллект — это и про себя, и про других. Про понимание эмоций — и своих и «его эмоций». Про признание — и тех и других (и моих эмоций, и его эмоций). Про управление — как минимум своими эмоциями, но в

идеале и эмоциями контрагента. И про удержание в сознании того факта, что под воздействием эмоций люди могут вести себя странно и неадекватно. И что «тупить» и «чудить» могут не только «они», но и «я любимый» тоже...

Это признание дается обычно сложнее всего. Сколько раз до десяти ни считай...

Но если обо всём об этом думать, книжки читать, мультики смотреть, за своими реакциями следить, за людьми наблюдать — результат обязательно будет.

Результатом будет наглядный и радостный прогресс в виде осязаемого роста эмоционального интеллекта.

«На всю катушку...»

Про эмоциональную шкалу в конфликтах

Приведу два техногенных примера — из мира техники (машинок и аудиоколонок). Надеюсь, они будут понятны и девочкам тоже — гендерно-равноправных метафор найти не смог, извините.

В студенческие годы я жил в общежитии «Бауманки» в одной комнате с фанатом качественного аудио. К концу первого курса он накопил на огромные аудиоколонки, занимавшие кучу места в нашей каморке.

«Зачем такие большие? — спросил я его. — Ты же в наших условиях никогда не включишь их на полную мощность».

И услышал интересный ответ: «На полную мощность включают колонки только гуманитарии. Любой прибор, в том числе аудиоколонка, в норме должен работать на 30% от своей максимально возможной мощности. Тогда колонка спокойно справится с любой пиковой нагрузкой, не порвав мембраны динамиков».

Помню, меня сильно впечатлило это правило, и я на всю жизнь запомнил его как метафору.

Другой пример случился у меня пару лет назад. На автосервисе. У меня загорелся сигнал «check engine» («проверьте двигатель») на приборной панели. Автомеханик, подсоединив мини-компьютер, изучил «мозги» автомобиля и успокоил: «Ничего страшного. Обычная ситуация. Надо дать катализатору прочиститься (слово было другое — незастольное). У современных автомобилей все настроено так, что двигатель редко выдает больше 3000 оборотов в минуту, а чаще всего держится от 1000 до 2000 оборотов. А вы даже по тахометру увидите, что красная зона у двигателя начинается от 5000 оборотов. Когда двигатель все время работает ‘на минималках’ — катализатор забивается. Делайте периодически так: на трассе переключайте автоматическую коробку передач в ручной режим выбора передачи, и подбирайте такой режим, чтобы двигатель работал на 4000-х тысячах оборотов в минуту. В таком режиме проезжайте около пяти минут». И дальше он гениально резюмировал: «Система не должна постоянно работать на минимальных оборотах — ее надо иногда тренировать на не слишком высокой, но хорошей рабочей нагрузке».

Ан нет. Вот прямо сейчас понял, какими могли бы быть два гендерно-универсальных аналогичных примера.

Во-первых, и у мужчин, и у женщин есть «щитовидка». И любой эндокринолог скажет вам, что она обязана работать в правильном режиме — выдавать не меньше, но и не больше определенного количества гормона под названием «тирок-

син». Будет этого гормона меньше нижней нормы — вы будете вялым (организму это ни разу не полезно). Будет больше — вы будете все время «на нерве». Это если по-простому. А по-хорошему пусть вам это лучше объяснит эндокринолог.

Во-вторых, и у мужчин, и у женщин есть сердце. И оба пола сегодня носят фитнес-браслеты, которые замеряют сердечный ритм в течение дня. Любая программа контроля здоровья сообщит вам в случае регулярного превышения допустимой ЧСС (частоты сердечных сокращений — то есть пульса), что вам нужно к кардиологу.

Но эта же программа будет читать вам нотации, если вы день за днем будете вести сидячий образ жизни. Потому что по-правильному — на протяжении суток сердце должно работать не только в состоянии покоя (60–100 ударов в минуту), но и изредка находиться в состоянии интенсивной активности и даже аэробной и анаэробной нагрузок (определяются они как раз своими интервалами ЧСС).

В общем, какую бы вы ни взяли систему — хоть аудио-колонку, хоть человеческое сердце — и там, и там будет какая-то шкала. На ней будут нулевые значения — «сердце не бьется». Будут нормальные интервалы — зеленая и желтая зоны на шкале. И будет красная зона: «здесь долго не надо, иначе не выдержит и порвется».

Хорошая система должна быть настроена (или натренирована) так, чтобы выдерживать кратковременную пиковую нагрузку («красную зону»). Но в норме нагрузка на систему

должна по большей части оставаться в «зеленой зоне» (умеренная нагрузка). А еще некоторые системы просто-таки требуют, чтобы какую-то (небольшую) часть времени их тренировали, выводя в «желтую зону». Прокачать катализатор автомобиля, дать кардионагрузку и т.п.

К конфликтам (в первую очередь к эмоциональным конфликтам) это все имеет самое прямое и самое непосредственное отношение.

Я настоятельно рекомендую к совету, который я сейчас дам, отнестись не абстрактно, а буквально — проделать это упражнение не в уме, а на бумаге (или на экране телефона), руками и глазами.

Нарисуйте себе (в маленьком блокноте или в телефоне в «рисовалке») две шкалы. Параллельные (одна под другой). Разметьте обе шкалы отметками от нуля до 100%.

Нарисуйте на них три зоны — зеленая (от 10% до 40%), желтая (от 40 до 70%), красная (от 70 до 100%).

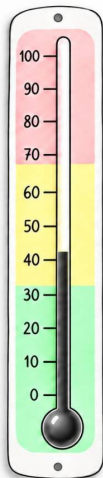
Это все очень условно — главное понять принцип.

Одна из этих шкал — это «конфликты». Вторая — «эмоции».

Договоритесь сами с собой — какие уровни у вас составляют 10%, 40%, 70%, 100%.

Для людей с разными темпераментами это будут разные «маркеры».

«градус конфликта»



- 90–100 – «еще раз на меня повысите голос и можете искать нового сотрудника»
- 80–90 – (ледяным голосом) «не советую проверять, на что я способна»
- 70–80 – кричу вся в слезах
- 60–70 – говорю: «принесите книгу жалоб»
- 50–60 – угрожаю или объясняю «как накажу»
- 40–50 – говорю повышенным голосом
- 30–40 – строго говорю с коллегами
- 20–30 – спокойно объясняю правила детям
- 10–20 – взаимодействую с окружающими
- 0–10 – сплю, медитирую, загораю

В качестве примера возьмем Машу, которой тридцать лет.

О том, как выглядит шкала ее конфликтности, она условно договорилась с собой так:

я сплю — 0–10,

взаимодействую с окружающими — 10–20,

спокойно объясняю правила детям — 20–30,

строго говорю с коллегами — 30–40,

говорю повышенным голосом — 40–50,

угрожаю или объясняю «как накажу» — 50–60,

говорю: «принесите книгу жалоб» — 60–70,

кричу вся в слезах — 70–80,

говорю ледяным голосом «не советую проверять, на что я способна» — 80–90,

говорю «еще раз на меня повысите голос и можете искать нового сотрудника» — 90–100.

О том, какова ее шкала эмоциональности, она договори-
лась с собой так (речь идет о негативных эмоциях, возника-
ющих при конфликтах):

я медитирую — 0–10,

я спокойно обсуждаю рабочие вопросы — 10–20,

я слегка возбуждена — 20–30,

я эмоционально разговариваю — 30–40,

мне говорят «не кричи — я и так понимаю» — 40–50,

я кричу, покраснев — 50–60,

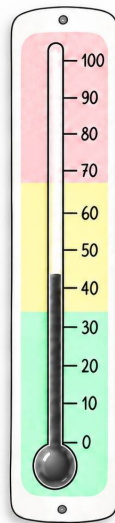
я кричу, и у меня почти срывается голос — 60–70,

я не могу сдержать слез во время разговора — 70–80,

я кричу и кидаюсь посудой или канцелярией — 80–90,

у меня нервный срыв, и мне потом понадобится успокаи-
тельное и психолог — 90–100.

у меня нервный срыв и мне потом понадобится успокоительное и психолог	– 90–100
я спорю, кричу и в процессе кидаюсь посудой или канцелярией	– 80–90
я не могу сдержаться слез прямо во время разговора	– 70–80
я кричу и у меня почти срывается голос	– 60–70
я сильно повышаю голос, покраснев в лице	– 50–60
мне говорят «не кричи», хотя я вроде и не кричу	– 40–50
я эмоционально разговариваю	– 30–40
я слегка возбуждена, так как обсуждается сложная тема	– 20–30
я спокойно обсуждаю рабочие вопросы	– 10–20
я в спокойствии и тишине	– 0–10



«градус эмоций»

Понятно, что все это условности, но Маше нужно понимать и помнить, какая точка что означает условно на её личной шкале «уровня эмоций» и на шкале «уровня конфликта».

А теперь Маша носит с собой этот блокнотик на протяжении недели или месяца (в зависимости от ее ситуации и задач) и каждый раз, когда обнаруживает, что, скорее всего, она сейчас в «желтой зоне» (по любой из шкал), она стара-

ется взять паузу... (например, говорит собеседникам: «простите, но мне очень нужно отойти на минуту — вернусь, продолжим»)... или хотя бы старается как следует запомнить все сейчас происходящее... И при первой же возможности достает блокнот (или заметки в телефоне) и отмечает на двух шкалах это событие.

Например, ставит цифру «1» (или «31», если это уже не первое событие), а в заметках кратко описывает, что произошло в окружающем мире и что произошло с ней...

Поверьте, Маше достаточно будет занести в этот блокнот не более пятидесяти записей, чтобы понять многое и о своей эмоциональности, и о своей конфликтности.

Если Маша орет с утра до вечера на всех (красная зона эмоциональности) — там, где поводы для конфликтов минимальные (зеленая зона конфликтности ситуации). То Маше нужно думать, как искать спокойствие. Йога, психотерапевт, эндокринолог (замерить те самые ТТГ, Т3, Т4), отпуск...



Если Маша постоянно «спокойна как лев» в ситуациях, когда у нее по десять рабочих конфликтов на дню (например, она оператор колл-центра в нелюбимой народом конторе)... То встает вопрос: а где и как Маша сбрасывает эмоциональное напряжение? Может, она ходит на вокал и «ищет вибрато» на верхних нотах? Может, она с ненавистью крутит педали велотренажера? Может, она молотит перчатками по боксерской груше? А может, даже она ходит в клуб, где дают крушить комнаты кувалдой (такое бывает)?... Если Маша

ничего подобного не делает, ей бы срочно задуматься о её ситуации...

Методика со шкалами всего лишь поможет вам понять ваши средние «нагрузку конфликтами» и «эмоциональный ответ».

В этом подходе нет никаких абсолютных цифр — прописанных значений и правильных планок. Это вам не частота сердечных сокращений («60–70 в покое») и не давление («у космонавтов 80 на 120»).

Тут все относительно — уровни у каждого свои. У кого-то «вся наша жизнь — борьба», и без этого он просто захиреет. А у кого-то — «интроверты готовятся позвонить по телефону» (есть такой мем).

У каждого свои правильные уровни «рабочей загрузки» и «допустимой нагрузки».

Но важно помнить, что у каждого есть «своя шкала».

На этой шкале есть условный «минимум» — ниже которого уже условное (!) «ох, что-то у вас пульс 40, так нельзя, надо срочно что-то выпить».

Есть условный «максимум» — выше которого уже условное (!) «при таком высоком давлении не вызывать скорую — это преступление».

И между этими точками на шкале есть условные «зеленая» и «желтая» зоны.

Здоровая система должна постоянно работать в зеленой и

иногда в желтой зоне.

И в смысле конфликтов — невозможно жить жизнь и ни с кем ни за что не конфликтовать, эта мышца тоже должна быть тренирована.

И в смысле эмоций — психика должна работать, даже у флегматика есть эмоции, просто иной степени выраженности.

Подготовленная система должна безопасно переносить кратковременный заход в красную зону.

И в смысле конфликтов — надо уметь сказать агрессору «Стоять!» (одним словом, без любезностей). И в смысле эмоций — иногда надо уметь крикнуть на собаку или на ребенка, бегущего под машину: «Стоять!!!» (так, чтобы остановился и ребенок, и машина, и вся улица).

К слову, если вы постоянно кричите на свою собаку трижды... В силу всех своих легких... И только после этого она выполняет вашу команду... И так почти всегда... То что вы будете делать, когда произойдет действительно нештатная ситуация, требующая экстраординарной реакции?

Помню, когда я только погружался в мир сделок с недвижимостью (в середине 2010-х), обобщенный образ риэлтора еще не полностью очистился от флера «непростых 90-х». И орущий риэлтор еще не воспринимался как нонсенс (сегодня в нашей профсреде над такими хихикают). И в порядке вещей было услышать, сидя в банковской переговорной, как за

стенкой, буквально (без преувеличения) крича друг на друга, «коллеги» договариваются о дальнейших шагах: что будет после подписания договоров и похода в депозитарий банка...

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.