

# Путь 6

## Извлекайте уроки из проблемного поведения людей

Чувствуя себя виноватым, вы затеваете интригу, много интриг. Для противостояния интригам вам нужно спланировать свою интригу, множество интриг. Но чем больше вы изобретаете враждебных планов из-за отсутствия взаимопонимания, тем больше они вам нравятся, побуждая действовать по их образцу. Вы приписываете окружающим собственные поступки, заражая их своей ненавистью. А окружающие, которые, как правило, стремятся отплатить вам той же монетой, хотят казаться такими, какими вы их выставяете.

Умберто Эко

Порой для разрешения конфликта недостаточно лишь сосредоточиться на процессе слушания, на эмоциях, интересах и разделении проблем на главные и второстепенные, которые мы обсуждали ранее.

Какие бы стратегии поведения мы не применяли, наше внимание, прежде всего, приковано к тому человеку, чье неблагоприятное поведение злит и расстраивает нас, чинит нам препятствия, ставит нас в тупик и усиливает наше чувство недоверия. «Если бы этот человек внезапно исчез, все наши конфликты тотчас бы прекратились!» – мечтаем мы.

Вспомните самого сложного человека в своей жизни, да, того самого, который сразу же приходит на ум. Если бы вы решились разобраться в конфликте с этим человеком,

то испытали бы трансформацию, которой мог завершиться не только данный конфликт, но и все последующие.

А научить вас это делать поможет данная глава нашей книги.

## **Определить проблему – это сама по себе проблема**

Решение нашей проблемы зависит от того, как мы на нее смотрим. Главное – правильно определить ее суть. Конфликтуя с каким-то человеком, мы можем выявить проблему наших с ним взаимоотношений тремя основными способами. Эти способы заключаются в соотнесении проблемы с личностными особенностями и поведением человека, который с нами конфликтует.

### **Когда мы видим проблему в «сложном человеке»**

Зачастую мы считаем тех, с кем конфликтует, просто «проблемными людьми», называя их «бесчестными» или «недоброжелательными», или же «жаждущими власти», «подлыми», «стремящимися манипулировать другими», «лживыми» или «некомпетентными». Мы всячески стараемся унижить этих людей или навесить на них ярлык.

Эти слова переключают наше внимание от поступков другого человека на него самого, что усложняет разрешение конфликтов. Почему так происходит? Если мы считаем, что основная проблема заключается в самом человеке, то проще всего его пристрелить или вовсе не общаться с ним. Первый способ противозаконен и аморален. Второй способ, зачастую нереальный, просто загоняет проблему вглубь, оставляя у нас ощущение беспомощности и огорчения.

Еще хуже то, что мы, видя проблему в самом человеке, оправдываем этим свое безжалостное отношение к нему, не обращая внимания на его интересы и челове-

ские качества (нам кажется, что и он платит нам тем же). В результате мы «выходим на тропу войны», намереваясь уничтожить его как личность (исходя из того, что иначе проблему не решить).

Если мы видим проблему не в одном человеке, а в группе людей, то автоматически оправдываем геноцид. Исторически геноциду всегда предшествовала кампания по очернению групп людей или народов и формированию стереотипов, которая создавала у общества представление о них как об основных виновниках возникновения проблемы. Именно подобное мышление, при котором проблема видится в самом человеке, всегда провоцировало разрешение конфликта, основанное на мщении, бесчеловечности, кровожадности и геноциде. Такие способы разрешения конфликтов оправдывались борьбой со «злом», в котором повинны люди «второго сорта». Такой образ мышления не учитывает, что на личностном уровне все люди в тот или иной момент бывают «плохими» или «проблемными», постоянно вызывая в нас чувство мести. Даже если наша месть не выльется в глобальный геноцид, она, по крайней мере, приведет к чьему-то уничтожению, своего рода мини-геноциду, что и происходит ежедневно в любых организациях.

В основе отношения к человеку как к сути проблемы, которое наблюдается в той или иной форме почти в каждом конфликте, лежат определенные стереотипы. Эти стереотипы сродни тем предрассудкам, которые обуславливают расизм и антисемитизм, дискриминацию по половым признакам и сексуальной ориентации. Стереотип превращает людей в карикатуру, причисляя их к определенной группе или категории и не учитывая при этом многогранность и своеобразие человеческого характера.

Мы создаем себе стереотип врага, когда не можем найти убедительное оправдание той боли, которую нам причинили наши оппоненты. Мы боимся, что эти люди будут мстить нам за наше несправедливое к ним отношение. Мы злимся на них даже за то, что одна лишь мысль о них отзывается в нас болью.

Наша логика создания стереотипа врага довольно проста: мы – хорошие, а они, намеренно причиняющие нам боль, – плохие. Или так: если нам не удается погасить конфликт, значит, в этом виноваты они, наши оппоненты, которые ведут себя неблагоразумно. Такой образ мышления дорог нам тем, что не заставляет нас критически анализировать собственное поведение и позволяет нам вести себя агрессивно, все еще разыгрывая роль жертвы.

### **Когда мы видим проблему в «сложностях характера»**

Если проблема, на наш взгляд, заключается не в самом человеке, а в его личностных особенностях, то нам придется понять, что же необходимо исправить в этом «продукте» генов и семейного воспитания, который, возможно, не поддается даже психотерапии. Такое видение проблемы загоняет нас в угол, освобождает от ответственности за ее создание и позволяет увильнуть от нее или ничего не предпринимать для ее решения.

Конечно, в этом случае, в отличие от предыдущего, мы не ведем войну на уничтожение. Но такой взгляд на проблему оправдывает наше стремление навсегда избавиться от человека со сложным характером, наше агрессивное отношение к нему или попытки манипулировать им.

И тот, и другой образы мышления (когда мы видим проблему в человеке или в его личностных особенностях) позволяют нам обходиться без честных вопросов, сочувствия или сострадания и не заниматься поиском решения проблемы. Для того чтобы понять, как такое поведение оправдывает наше бездействие, проследим цепочку рассуждений в обратном порядке. Все дело в том, что мы начинаем видеть проблему в самом человеке или в особенностях его характера лишь потому, что не можем решить эту проблему и перестаем искать пути выхода из этого тупика.

Когда в ходе конфликта происходят какие-либо перемены, благодаря которым оппоненты начинают с понима-

нием относиться друг к другу, или назревает его разрешение, вносятся конструктивные предложения, мы перестаем считать своих оппонентов плохими и неблагоприятными. Они моментально становятся для нас человечными. Конечно, мы понимаем, что изменились не оппоненты, а наше отношение к конфликту, поэтому, в конце концов, признаем ошибочность своих представлений.

У нас возникают конфликты с теми, кого мы считаем «сложными», лишь потому, что нам непонятно их поведение, либо они напоминают нам о наших собственных нерешенных проблемах или проблемах, которые делают нас беззащитными в присутствии этих людей. Иными словами, мы выбрали непродуктивный способ общения с этими людьми и не знаем, как вести себя с ними иначе. Таким образом, мы сами становимся частью проблемы.

Недавно нам пришлось разрешать конфликт, разгоревшийся в совете директоров крупного профсоюза работников транспортной отрасли. Руководители профсоюза, которому предстояло заключение нового соглашения с работодателями на ближайшие годы, конфликтовали между собой. Конфликт в основном спровоцировала одна из сотрудниц правления профсоюза. Она решила, что начальство к ней придирается, и стала в ответ делать вызывающие и провокационные заявления в адрес совета директоров профсоюза. Как ни парадоксально, но накалявшиеся страсти уводили профсоюзных деятелей все дальше от реальных проблем, которые затмевали взаимные обвинения, оправдания и хамство. В организации создалась нездоровая обстановка.

Работники правления профсоюза перестали реагировать на указания своего руководства и демонстрировали пренебрежительное отношение к профсоюзным боссам из совета директоров. Возникло все больше споров о стиле и методах решения проблем в первичных профсоюзных организациях, а стратегия профсоюза в отношении работодателей вызвала разногласия – одни считали нужным вести «войну» с ними, а другие склонялись к сотрудничеству.

Все эти проблемы можно было спокойно решить, не переходя на личности. Конфликт зашел так далеко, что некоторые профсоюзные боссы даже отказались участвовать в дискуссии, нацеленной на поиск решения, требуя наказания сотрудницы, которая не подчинилась решению совета директоров профсоюза. Они жаждали увольнения этой сотрудницы с «враждебными личностными особенностями», вместо того чтобы обратиться к сложным проблемам их взаимоотношений с ней и понять причины такого ее поведения.

Конечно, общаться и работать с людьми, чьи особенности личности «выходят за рамки», довольно сложно. Мы считаем этих людей сумасбродными, потому что не понимаем причин их поведения. Но есть огромная разница между странным поведением сумасброда и хитреца. Многие люди, которых мы называем странными, избирают такой стиль поведения, для того чтобы добиться своего.

Шотландский психиатр Рональд Лэинг изменил методику лечения психических заболеваний в семьях, признав, что поведение многих так называемых «сумасбродов» объясняется всего лишь стремлением выжить в нездоровой семейной атмосфере. То же самое можно сказать и о сумасбродном поведении на работе. Мы часто встречали работников, слывших «сложными личностями», которые на самом деле всего-навсего пытались по-своему выжить в нездоровой обстановке своей организации.

## **Когда мы видим проблему в неприятном поведении людей**

Проблема может заключаться не только в «тяжелом человеке» или в «сложных личностных особенностях», но и в его поведении, которое доставляет нам неприятности. Если мы посмотрим на проблему с этой точки зрения, то найдем способ ее решения, так как каждый человек может изменить свое

поведение. Как вы думаете, учился ли когда-нибудь человек, чье поведение доставляет вам неприятности, говорить? Конечно, учился, а в процессе обучения он изменял свое поведение. Следовательно, этот человек способен изменить свое поведение вновь.

Перестав искать причину конфликта в самом человеке или в особенностях его личности, мы позволим ему критически взглянуть на свое поведение. При этом человеку не будет казаться, что все считают его плохим или пропащим. Такое изменение точки зрения на конфликт делает нас сильнее и ответственнее за решения проблем, позволяя улучшить навыки управления поведением других людей.

Когда вы конфликтуете с человеком, чье поведение доставляет вам неприятности, задайте себе три вопроса.

1. Поощрялось ли подобное поведение этого человека каким-либо образом вами, окружающими людьми или же самой системой, в которой он работает? Наверняка именно так и было, поэтому человек привык таким образом обращать на себя внимание, которого ему бы не удалось привлечь иным путем.
2. Является ли подобное поведение подражанием, способом приспособления или выживания в неправильно функционирующей системе? За так называемым «проблемным» поведением человека может скрываться боязнь увольнения из-за его несоответствия занимаемой должности. Кроме того, причиной проблемного поведения человека может стать сама организация, обвиняющая его в том, что он не «вписывается» в эту систему, которая на самом деле никого не устраивает.
3. Сможете ли вы научиться реагировать так, чтобы не поощрять проблемное поведение других людей? Ваша негативная реакция на агрессивное поведение другого человека может лишь распалить его еще больше. В организациях, как и в семьях, «непослушные дети» и «вечно недовольные плаксы» добиваются наиболь-

шего внимания. Порой этим людям удастся привлечь внимание к тем проблемам, на которые раньше никто в организации не обращал внимания.

## **Причина проблемного поведения людей**

Мы склонны считать проблемное поведение своих оппонентов неблагоприятным, поскольку не понимаем его. Нам следует выяснить, почему эти люди себя так ведут и зачем им это нужно. Если прямо и честно спросить человека, почему он себя ведет таким образом, можно точно определить причины подобного поведения и найти способ его пресечения. Мы поняли это тогда, когда пытались помочь группе сотрудников решить вопрос о создании координационного комитета. Одна из участниц совещания отказывалась принять точку зрения большинства. Она оставалась непреклонной, несмотря на назревавший конфликт, и, казалось, наслаждалась такой ситуацией.

Задавая откровенные вопросы, мы обнаружили, что эту сотрудницу больше волнуют проблемы своего коллектива, чем вопрос о координационном комитете. Своим поведением она лишь пыталась привлечь внимание к данной проблеме. Мы выяснили, что ее беспокоило, и на следующем совещании дали ей возможность высказаться о том, что ее волновало. Она решила многие свои проблемы, одобрила план создания координационного комитета и даже возглавила его.

Проблемное поведение людей может быть вызвано множеством причин: домашними неурядицами, незаслуженной критикой на работе, постыдным поступком, сокровенными тайнами, низкой самооценкой и затаенными обидами. Когда люди чувствуют, что никто их не любит, они начинают сторониться всех, не дожидаясь, пока их самих отвергнут.

Один наш клиент, президент крупной компании, оценивал своих коллег с точки зрения их личной преданности



ему. Если они отдавали приоритет семье или своему здоровью, он считал это предательством по отношению к нему, хотя сам не страдал излишней преданностью своим подчиненным, поэтому постоянно инициировал конфликты с персоналом. Этот человек, скорее всего, не станет выполнять свои обязательства перед подчиненными, сославшись на мнимое предательство своих сотрудников.

## **Не поощряйте проблемное поведение**

В любом месте – и дома, и на работе – вы можете переключиться с обвинений и выискивания «козла отпущения» на поиск приемлемого для обеих сторон решения возникших проблем, изменив свое собственное поведение.

В большинстве организаций проблемное поведение хорошо вознаграждается. Человек, который ведет себя подобным образом, вызывая всеобщее сочувствие, переключает внимание с действительно важных проблем на свои собственные. Он начинает оказывать давление на решения коллектива, используя негативную силу своего поведения, что вызывает у людей боязнь конфронтации, и отвлекает внимание от допущенных ошибок. Он низводит всех до своего уровня, поэтому его продвигают по служебной лестнице, чтобы избавиться от проблем.

А как вы сами поддерживаете или даже поощряете проблемное поведение?

Вспомните того, чье поведение создает вам проблемы, и ответьте на следующие вопросы.

- Какое именно поведение доставляет вам больше проблем? Попробуйте дать точное определение.
- Почему именно это поведение так влияет на вас?
- Как вы думаете, почему люди так себя ведут?
- Какую выгоду они извлекают для себя из такого поведения?
- Как вы реагируете на их поступки? Как реагируют другие?

- Может ли ваша реакция или реакция окружающих пресечь такое поведение?
- Что выигрывает ваш оппонент от вашей реакции?
- Как вы можете изменить свое поведение, чтобы не поощрять неприемлемое поведение своего оппонента?
- Вы когда-либо честно говорили людям о том, что они ведут себя неподобающе? Как они реагировали на это?
- Отреагировал ли каким-то образом весь коллектив на такое поведение?
- Какую ответную реакцию на такое поведение вы себе никогда бы не позволили? Почему?
- Насколько трудно вам честно высказать свое мнение другим людям об их поведении?
- Что могло бы побудить их изменить свое поведение?
- Как могли бы вы вознаградить их за улучшение поведения? Как вы могли бы поддержать их в этом?

## **Как изменить проблемное поведение в организациях**

Руководители и их подчиненные часто считают друг друга «ненормальными», с которыми невозможно работать, полагая, что именно по этой причине организация перестает добиваться успеха.

Сотрудники одного из муниципалитетов решили покончить с этим, изменив свои отношения.

### **Типичные жалобы друг на друга подчиненных и руководителей**

Наш руководитель никогда не снизойдет до рядового сотрудника. Он неискренен. Люди не могут понять, что происходит, потому что начальник для них недоступен, чего не должно быть.

Нам, руководителям, трудно добиться необходимой эффективности в работе. Этому мешают личностные осо-

бенности некоторых сотрудников. Большинство из них открыты для диалога, но у одной сотрудницы – сложный характер. Она либо резко критикует, либо вообще молчит. В дружеском общении она восхитительна, но в какие-то моменты, когда на нее что-то давит, с ней сложно разговаривать. Она всегда считает себя правой и игнорирует советы окружающих.

Эти жалобы помогают выявить важные проблемы и заостряют внимание на проблемном поведении, связывая их с определенными личностными особенностями людей. Между тем, эти жалобы показывают, что на самом деле проблема заключается не в личностных особенностях, а в поступках людей и их реакции на них. Никто из опрошенных нами сотрудников не считал себя ответственным за создание проблемы или ее развитие. Они не сказали честно человеку, которого обвиняли, что думают об его поступках, а нам поведали об этом. Поэтому, как только они перешли на «личности», вместо того чтобы анализировать поступки этого человека, эту проблему им уже было не решить.

Мы предложили сотрудникам муниципалитета изменить свой взгляд на проблему, переключив свое внимание со сложных личностных особенностей других людей на их сложные поступки и реакции. При этом мы советовали им сразу же честно и сочувственно высказывать другим людям свое мнение об их поступках, а также никоим образом не поощрять их нетерпимое поведение. И, наконец, мы предложили им взять на себя ответственность за нормализацию отношений, не надеясь, что все уладится само собой, и не пытаясь «переделать» характер других людей.

## **Стратегии для изменения проблемного поведения**

Когда мы сосредоточиваемся на поступках и поведении других людей, а также на своих ответных реакциях, и при-

нимаем на себя ответственность за поиск решений, вместо безнадежности появляется конкретная стратегия решения проблемы.

В вышеупомянутом муниципалитете мы успешно помогли конфликтующим сторонам изменить свои взаимоотношения, открыв этим людям глаза на то, как они исподволь поощряют проблемное поведение некоторых сотрудников. Для этого мы предприняли следующие шаги, направленные на изменение видения проблемы, которая на самом деле заключается не в личностных особенностях человека, а в его поступках.

- **Выявление конфликта.** Сначала мы обозначили проблемы, опросив сотрудников и дословно записав ответы, и вынесли их на обсуждение. Убрав из этих ответов только имена и должности, чтобы сохранить конфиденциальность, мы раздали их каждому сотруднику.
- **Обучение.** Мы объяснили руководителю организации, как ему реагировать на эти проблемы, как он должен организовывать прямое и честное общение, побуждая подчиненных честно выражать свое мнение и благодаря их за это, и как поощрять в разговоре с ними открытость и сочувствие.
- **Работа в команде.** Мы провели с группой сотрудников несколько занятий по разрешению конфликтов, произвольно разбив их на команды. Командам было предложено ознакомиться с ответами сотрудников и выявить пять главных поведенческих проблем в их организации. А затем им предстояло найти пять возможных способов наиболее эффективного решения этих проблем.
- **Изучение процесса.** Мы поинтересовались у членов маленьких групп, пришлось ли им столкнуться с проблемами, характерными, по их мнению, для этой организации, во время работы в группе. Никто из них не ответил «да», хотя все «сложные люди», создающие проблемы в организации, входили в эти группы.

Дело в том, что сотрудники, разделившись на маленькие команды, подошли к этим действительно важным и насущным для них проблемам стратегически, прислушиваясь к мнению каждого члена и действуя в соответствии с четкими инструкциями.

- **Высказывание конструктивных мнений.** Мы ознакомили всех с поведением положительного и отрицательного типов и попросили каждого выделить поведение того типа, которому он хотел бы следовать, а также того, от которого желал бы избавиться. Сотрудники, начиная с руководителя, зачитали свои ответы коллегам. При этом выступающие просили коллег честно указывать им на ошибки в их поведении, которые следует исправить. Каждый сотрудник оценил себя сам и получил честную оценку своего поведения от других, что привело к более открытому общению.
- **Решение проблем.** В процессе обсуждения путей улучшения поведения со всеми сотрудниками выяснилось, что организации, которая оказалась слишком однородной по составу, следует принимать на работу больше представителей разных социальных групп и культур. Группа провела «мозговой штурм» с целью разработки стратегии обучения коллектива уважительному отношению к неординарным сотрудникам, которые выделяются из общей массы. Мы похвалили всех сотрудников за стратегический подход к решению своих проблем и отказ от проблемного поведения при обсуждении деликатных вопросов.
- **Разделение ответственности.** Вышеупомянутая проблема, связанная со «сложным характером» одной из сотрудниц, была вынесена на всеобщее обсуждение всех сотрудников. Услышав единодушную оценку своих коллег, она поняла, что ее поведение воспринимается одинаково не только теми, кого она считала своими недругами, но и ее друзьями. При этом некоторые из них отметили, что в поведении этой сотрудницы

повинны также и ее сослуживцы, которые не указали ей на недопустимость подобного отношения к окружающим и не помогли ей измениться.

- **Поощрение изменений.** Она попросила помощи не у своего начальства, чьи наставления вынудили бы ее защищаться, а у своих коллег, которых уважала, и которые вызвались поддержать ее. Благодаря этим наставникам, ежедневно помогавшим ей сосредотачиваться на определенных задачах, она смогла изменить свое поведение и значительно снизить напряженность в организации.

Итак, эта сотрудница сумела изменить свое поведение, на что уже никто из окружающих ее не надеялся, благодаря прямому честному общению с коллегами, групповому диалогу и поддержке. То же самое может произойти у вас на работе или в семье, как только вы перейдете от обвинения людей к решению проблем.

## **Семейные истоки проблемного поведения**

Приходилось ли вам сталкиваться с таким проблемным поведением, которое демонстрируется в вашем сегодняшнем конфликте? Может, что-то подобное происходило в вашей семье в детстве?

Проблемное поведение ваших оппонентов сформировалось задолго до встречи с вами. В большинстве случаев это реакция на нерешенные проблемы или неудовлетворенные потребности раннего детства. Если вы не поощряете такое поведение и считаете, что оно не имеет никакого отношения к конкретной ситуации, то, скорее всего, не вы его и спровоцировали. Такая модель поведения могла сформироваться в семье. Подобные модели поведения часто вырабатываются у человека из-за дисбаланса потребностей: у детей с неудовлетворенными потребностями, как и у тех, кому ни в чем не отказывали,

развивается компенсирующее поведение, сопровождающее их всю жизнь.

Такое компенсирующее поведение мешает продуктивному общению во взрослой жизни. Если, к примеру, в детстве ребенку не доставало родительского тепла, он ощущает себя отверженным, поэтому в зрелом возрасте ему зачастую бывает трудно работать в коллективе или сходиться с коллегами. Из-за боязни быть отвергнутым мы можем казаться отстраненными, сдержанными и обидчивыми.

Мы также можем во взрослой жизни проявлять совершенно иную реакцию, нежели в детстве. Недостаток родительской близости в детстве способен вызвать такой сильный страх быть отвергнутым, что мы становимся прилипчивыми и зависимыми от других людей. А боязнь зависимости от других людей может оттолкнуть от них, заставляя держать дистанцию.

Люди, чье поведение нам наиболее неприятно, могут напоминать нам наших собственных родителей, с которым у нас остались разногласия. Часто модели компенсирующего поведения этих людей прямо противоположны нашим моделям, либо их поступки приводят к таким последствиям, которые нам приходится преодолевать с большим трудом. Такие люди могут напоминать нам о трудностях детства, связанных с удовлетворением наших потребностей.

Чем бы не было вызвано проблемное поведение, наша реакция на него отражает как зеркало наши собственные проблемы из детства. Конфликт предполагает отношения, поэтому поступки других людей указывают на нерешенную проблему в нашей собственной жизни. Разрешив эти проблемы, мы можем адекватно реагировать на странные, на наш взгляд, поступки других людей, которые уже нас не волнуют так, как прежде.

Многие руководители, стремясь поддержать своих подчиненных, начинают оказывать им помощь, опасаясь, однако, что те не научатся сами решать свои проблемы. Но

если они совсем не будут помогать своим сотрудникам, то те вполне могут принять такое решение, которое будет неприемлемым для руководителя. Раздираемый этой дилеммой, такой руководитель демонстрирует свою отстраненность и от подчиненных, и от их проблем. А на самом деле проблема заключается не столько в потребности сотрудников в помощи, сколько в неуравновешенности самого руководителя – то он чрезмерно попускает сотрудникам, то ведет себя с ними слишком жестко.

В одной организации, с которой мы сотрудничали, двум женщинам-руководителям поручили создать группу для разработки нового продукта. Однако они не сработались, поэтому руководство компании уже намеревалось отказаться от этого проекта. Мы поинтересовались у Эйприл, главного инженера, не напоминает ли ей Шэрон, руководитель группы, кого-нибудь из членов ее семьи? Эйприл призналась, что в детстве ей не удавалось завоевать любовь своих слишком строгих родителей. Она чувствовала, что никогда не добьется их одобрения, потому что они не понимали ее. Шэрон, критиковавшая все, что бы она не делала, напомнила ей придирки собственных родителей. Эйприл обвиняла Шэрон в личной отстраненности, холодной объективности и формализме, тогда как она хотела получить от нее похвалу, поддержку и признание своих творческих способностей.

А Шэрон, чье детство было омрачено неопределенностью, эмоциональными взрывами и нестабильностью из-за алкоголизма отца, жаловалась на то, что Эйприл была непредсказуемой, ненадежной, никогда не делилась своими планами с группой, и ей всегда было что-то нужно. Шэрон хотела, чтобы Эйприл работала в команде и была более предсказуемой.

Мы устроили встречу членов этой рабочей группы и попросили каждого рассказать о своем детстве, которое повлияло на формирование его взрослых потребностей, чтобы понять, чего они ждут от своих коллег. Их истории пролили свет на главные проблемы в отношениях между



Шэрон и Эйприл, которые увидели, какие болевые точки друг у друга они затрагивали. Остальные участники группы честно высказали им свое мнение и согласилась помогать советами, если они вдруг снова забудутся. Они договорились друг с другом о том, каким образом будут обходить эти болевые точки, и составили соглашение о дальнейшей совместной работе. При поддержке группы они создали высокоэффективную организацию по производству нового продукта и продолжали с удовольствием сотрудничать.

## **Это – ваша болевая точка**

У каждого из нас есть свои болевые точки, которые время от времени задевают люди с проблемным поведением. Некоторые из них настолько очевидны, что людям, добивающимся нашего внимания или пытающимся разжечь конфликт, очень легко их изучить. Каждый родитель знает, как ловко тинейджеры могут определить эти болевые точки, хорошо зная, когда именно нужно надавить на них.

В одной организации, которую мы консультировали, во время собеседования о приеме на работу женщина, кандидат на вакансию, невольно задела «болевую точку» одного из членов отборочной комиссии. Когда эту женщину предупредили о напряженной атмосфере, царившей на рабочем месте, она ответила: «Вам нужен не аналитик по маркетингу, а психоаналитик». А выслушав то, что ей рассказали о потребностях клиентов, она заметила: «Дайте им успокоительное».

Как оказалось, один из членов отборочной комиссии в это время принимал успокоительное и посещал психоаналитика. Он разозлился и сразу ей отказал. Остальные члены комиссии сочли ее реплики дерзкими, но не отказали ей. Из-за этого разгорелся конфликт. Но как только члены комиссии выразили свое сочувствие человеку, которого задела слова соискательницы вакансии, он согласился с мнениями остальных. Соискательница, поняв свою

оплошность, искренне извинилась за свою дерзость и в результате получила работу.

Мы все должны уметь определять проблемное поведение, которое задевает наши болевые точки, и минимизировать наносимый им вред. Мы становимся энергичнее, сильнее и умнее, когда открыто говорим о поведении, которое нас задевает, особенно с теми, кто ведет себя подобным образом.

Как бы то ни было, всегда помните о том, что это все же ваши болевые точки, поэтому от вас зависит, как вы будете реагировать на то, что их задевают. Возможность выбора ответной реакции мешает другому человеку контролировать вас, поскольку с каждым разом вы становитесь сильнее. Прежде чем реагировать на то или иное поведение другого человека, подумайте, какое его поведение вас бы устроило? Почему? Что заставило бы вас демонстрировать такое же проблемное поведение? Кого может не беспокоить такое поведение? Почему оно их не трогает? Как им это удастся? Как можно более тонко отреагировать на такое проблемное поведение? Какие навыки вы могли бы развить, чтобы меньше переживать из-за такого поведения?

## **Как преодолеть проблемное поведение**

Гераклит писал, что характер человека – это его судьба. Это значит, что мы не всегда можем избежать общения с теми людьми, для которых характерно проблемное поведение, но у нас всегда есть выбор, как реагировать на него. Каждое столкновение становится проверкой на прочность нашего характера. Мы можем реагировать так, как будто в конфликте повинен только наш оппонент, а мы здесь ни при чем. Но мы можем рассматривать этот конфликт как сложную задачу, которую нужно решить, и попытаться обязательно развить свое понимание конфликта и свои навыки общения в нем. В этом случае нам откроются новые возможности для личностного роста и развития характера.

На поведение, ставящее вас в тупик, можно тонко отреагировать двумя способами. Первый способ – принять на себя ответственность за все свои слова и поступки, в том числе и за те, которые провоцируют в других людях проблемное поведение. Второй – честно сказать этим людям, что их поведение осложняет вам жизнь. Оба варианта заставляют противоборствующие стороны задуматься над улучшением своих взаимоотношений.

Сосредотачиваясь на развитии своих навыков, вы спокойнее относитесь к чужому поведению и, изменяя свое, вдохновляете окружающих следовать вашему примеру. Если же вам не удастся побудить других людей к изменению, то вы, по крайней мере, обретете душевное спокойствие, объективно оценив проблему. Если же в вашей ситуации ничего нельзя сделать, то вы научитесь сосуществовать с этой проблемой, помня, однако, о своих долгосрочных целях. В любом случае, вы подниметесь в собственных глазах, даже лишь попытавшись что-то предпринять.

Учиться правильно воспринимать чужое проблемное поведение вам придется всю жизнь. Мы предлагаем вам придерживаться следующих правил.

- Признайте право другого человека на свое мнение о возникшей проблеме, которое расходится с вашим. Не относитесь к этому мнению с предубеждением. Затем обратите внимание на поведение этого человека и попробуйте понять, почему оно вас нервирует.
- Избегайте односторонней оценки процесса развития конфликта или его смыслового содержания. Прежде чем предлагать свое решение конфликта или указывать своему оппоненту, как он должен изменить свое поведение, обсудите с ним все возникшие проблемы.
- Стремитесь сотрудничать со своим оппонентом, чтобы вместе выявить причины своих конфликтных отношений. Примите на себя ответственность за свой вклад в разжигание конфликта между вами.

- Выясните причины проблемного поведения своего оппонента и истоки вашего конфликта, отказавшись от мысли, что вам и так всё известно.
- Старайтесь глубже разобраться в своем оппоненте, проявляя сочувствие. Сосредоточьтесь на самых непонятных его поступках, представляя себе, что могло бы вас заставить вести себя подобным образом.
- Приготовьтесь к выплеску негативных эмоций и враждебных высказываний. Анализируйте их. Открыто признайте своё неумение реагировать на неприятное вам поведение.
- Идите на сотрудничество с оппонентом, для того чтобы найти решение проблемы. Начните с улучшения ситуации совместными усилиями.
- Выражайте намерение разобраться в сути конфликта, а также понять его истинные причины и последствия. Говорите прямо о том, что происходит, и демонстрируйте стремление к улучшению ваших отношений.
- Примите на себя ответственность за свои нереальные ожидания. Задавайте вопросы, для того чтобы понять интересы, ожидания и желания оппонента.
- Уважайте личностные границы и различия, в том числе и свои собственные, требуя того же от своих оппонентов, в противном случае придется создать дистанцию между собой и ими.
- Отнеситесь терпимо к странностям и противоречивости характера своего оппонента, как и к своим собственным.
- Стремитесь к последовательности и логичности в своем поведении.
- Открыто обсуждайте с оппонентом произошедшее между вами, а также все свои мнения и оценки.
- Сохраняйте ясность ума. Позвольте другому человеку выразить свои сомнения, даже если вы с ним не согласны.
- Отнеситесь к оппоненту уважительно, с пониманием и радушием, независимо от его позиции.

- Сохраняйте чувство юмора, поскольку большинство конфликтов не стоят и выеденного яйца.
- Доводите прения до логического завершения, добиваясь в результате точных соглашений, конкретных решений и обязательств.

Все эти правила имеют единую цель, о чем важно помнить, реагируя на проблемное поведение другого человека. Эта цель для вас – стать самим собой и осмысленно относиться к людям, каким бы сложным и непредсказуемым не было их поведение, развивая при этом в себе способность к сочувствию и сопереживанию. По мере осознания своего реального вклада в развитие конфликта, вы можете стать честнее, прямо высказывая оппоненту то, что думаете об его поведении. Тем самым вы поможете ему добиваться наилучших результатов в вашей совместной деятельности.

Следуя этим рекомендациям, вы наверняка обнаружите, что способны разрешать даже самые сложные конфликты и изменять свою жизнь. Эта методика поможет вам переключиться со своего оппонента на развитие собственных способностей. Это, конечно, требует времени, но оно не будет потрачено впустую, если учесть, сколько нервов и сил у вас отняло проблемное поведение других людей, вызывая в душе лишь горечь бессилия.

## **Как реагировать на проблемное поведение на работе**

Как мы отмечали в первой главе, атмосфера конфликта на работе оказывает на нас огромное влияние. Проблемное поведение поощряется во многих организациях. Даже умея правильно реагировать на проблемное поведение других, зная все собственные болевые точки и залечив все раны прошлого, вам все равно придется отстаивать свою уравновешенность, если в вашей организации не царит атмосфера сотрудничества, честного и открытого общения.

В каждой организации есть свои неписанные правила культурных норм, которые исподволь формируют мышление и модели поведения сотрудников. Зачастую различные культурные ценности конфликтуют между собой или даже противоречат друг другу.

Намереваясь что-либо изменить, мы побуждаем других сделать то, что отвечает нашим ожиданиям или потребностям, не осознавая, что им-то это может быть и не нужно. Для того чтобы покончить с проблемным поведением в своей организации, создав возможности для личностного роста, разрешения застарелых конфликтов и сотрудничества, нужно, прежде всего, изменить корпоративную культуру.

Мы определяем культуру организации как то, что все знают, но не обсуждают. Так как же можно ее изменить? Конечно, каждая культура упорно сопротивляется переменам, отстаивая свои ценности. Это и обеспечивает ей устойчивость. Рассмотрим главные препятствия, воздвигаемые корпоративной культурой наших организаций на пути к переменам.

- Стандартная пассивность и застой.
- Поощрение конкуренции, индивидуализма и эгоизма.
- Устоявшаяся практика выбора жертв и злодеев.
- Формализм в работе, политика и внешняя дисциплина.
- Изоляция и социальная разобщенность.
- Замалчивание конфликтов и поощрение агрессии.
- Общепринятое скрытное поведение.

Так как же изменить культуру организации? Прежде всего, нужно обсудить с сотрудниками общие ценности, этику и стандарты поведения, приемлемые для всех работающих, и заручиться согласием каждого неукоснительно соблюдать их. Четко определяя эти ценности и стандарты и следуя им, мы узнаем об ожиданиях других людей и о том, что для них важно, а также поймем, как нас воспринимают другие.

Если у вас найдутся единомышленники, заинтересованные в создании такого «кодекса чести», то вам будет намного проще отделять соответствующее ему поведение от того, которое противоречит его нормам. И тогда вы сможете приступить к созданию такой атмосферы в коллективе, которая не приемлет проблемное поведение, поощряя следование «кодексу чести».

Практически в каждой организации есть хотя бы один «возмутитель спокойствия», которого остальные сотрудники вполне могут «поставить на место», если будут действовать сообща.

Занимаясь разрешением конфликтов в организациях, мы как внешние консультанты вправе разрабатывать групповые процессы, отличающиеся от тех, которые свойственны культуре конкретной организации, а иногда даже противоречащие ей. Однако на проблемное поведение отдельных сотрудников можно повлиять и изнутри, если их коллеги, находящиеся в самой организационной среде, сумеют найти к ним правильный подход, не опускаясь в проявлении своих ответных реакций до их уровня, чтобы не распалаять этих людей еще больше.

Например, каждый сотрудник на собрании может выступить с речью или просто поинтересоваться у коллег, как они относятся к обстановке в коллективе. В конце собрания все могут высказаться о том, как сделать следующую встречу максимально эффективной.

Можно остановить некорректное выступление участника и с его разрешения указать ему на то, что в его поведении задело вас лично. Любой из сотрудников может попросить остальных письменно изложить свое мнение о том, что успешно работает в коллективе, а что нет, или поинтересоваться возможностью проведения собрания, на котором все будут искренне выражать свои эмоции и реагировать на высказывания других людей.

Зачастую человек с проблемным поведением чувствует себя отверженным, поэтому его следует привлекать к общим делам, признавая потребности и интересы этого

сотрудника. При этом не будет поощряться его проблемное поведение. Школьным учителям хорошо известно, что «трудные» дети часто забывают о своей враждебности по отношению к одноклассникам, если их привлекают к общей работе или дают ответственное задание. Поэт Эдвин Маркхем так описал необходимость вовлечения в общее дело людей с проблемным поведением.

Они очертили круг, отгородившись от меня,  
Еретика, мятежника, объекта презрения,  
Но Любовь помогла мне победить.

Мы, авторы, «нарисовали круг», в котором для таких людей нашлось место.

Несколько лет назад нам довелось консультировать преподавателей из школы в Чикаго, которым было очень трудно работать с одним из коллег. Фред, единственный мужчина среди четырех женщин, отстранялся от общей работы: на совещаниях он сидел в сторонке, проверяя контрольные работы учеников и игнорируя попытки своих коллег привлечь его к обсуждению. Он презирал коллективную работу, посягавшую, по его мнению, на его преподавательскую индивидуальность.

Однажды незадолго до окончания собрания Фред заявил, что его вызвал директор для объяснения с родителями учеников, которые были недовольны его работой. Коллеги заметили ему, что, раз они единый коллектив, то и отвечать на обвинения должны все вместе. Отложив свое совещание, они отправились к директору, чтобы защитить Фреда и рассказать об его выдающихся преподавательских способностях. С тех пор Фред стал активно участвовать в жизни коллектива. Так коллеги вовлекли его в общую работу.



## **Высказывание своего мнения и оценка**

Для того чтобы противостоять проблемному поведению, нужно постоянно говорить друг другу честно, откровенно и своевременно о том, что хорошо, а что плохо в ваших отношениях. Отношения между людьми – это живой, изменчивый и очень чувствительный организм, нуждающийся в поддержке. Отсутствие ответной реакции приводит отношения к гибели.

Ответная реакция – это искренний, глубокий, личностный ответ на стиль общения или поведение другого человека. Эффективность высказывания мнений обеспечивается следующим.

- Человек, высказывающий свое мнение, сначала оценивает свою роль в конфликте.
- Мнение высказывается с разрешения другого человека.
- Мнение высказывается от первого лица.
- Высказывание предусматривает ответное мнение.
- Высказывание предполагает равноправную позицию.
- Высказывание содержит конструктивные предложения.
- Высказывание отличается конкретностью и подробностью.
- Высказывание должно быть корректным и честным.
- Мнение высказывается своевременно.
- В высказывании не должно быть злости и осуждения.
- Высказываемое мнение поддерживает обучение, рост и изменение.
- Высказывание принимается другим человеком с искренней благодарностью.

Оценка – более объективная и менее личностная реакция – также необходима для совместного анализа отношений и решения проблемы. В отличие от высказывания мнения, оценка направлена больше на событие или дей-

ствии, нежели на поведение или чувства. Оценка человека означает категоричное утверждение, выставление ему «отметки», проявление власти или контроль над ним. Оценка стратегии или действий позволяет определить их эффективность и внести коррективы. Высказывание мнений и оценка должны быть обоюдными и совместными, чтобы никто не чувствовал ущемления своих прав.

Прежде чем высказать свое мнение или дать оценку, скажите, что думаете о самом себе, и затем предложите оппоненту выразить свое отношение. Таким образом, предлагая столь честный подход, вы можете рассчитывать на то, что оппоненты отзовутся о вас уважительно. Услышав отзывы других людей о себе, поблагодарите их и попросите позволения высказать своё мнение о них. В завершение обсудите, что было полезным, а что нет в этом разговоре.

## **Реакция на проблемное поведение на совещаниях**

Работающие люди проводят много времени на совещаниях. Если работа организации отлажена, а ее дружный коллектив хорошо владеет навыками разрешения конфликтов, то собрания с коллегами оказываются продуктивными. Однако в последнее время совещаний становится все больше, а наши навыки их ведения не поспевают за этим ростом.

На совещаниях проблемное поведение проявляется особенно сильно, вызывая у нас разочарование и бессилие. Несомненно, вам приходилось испытывать на совещаниях ощущение загнанности или боли из-за поведения других людей. Как-то нам довелось работать с компанией, проводившей реорганизацию. Казалось, что все совещания в этой компании были нацелены на усиление разочарования и недоверия сотрудников. Руководитель этой организации, Кэти, была «хорошим человеком», но ей не хватало организаторских навыков. Она неплохо справлялась со своими обязанностями, но не могла составить четкий план

работы, поставить задачу, ответить на важные вопросы. Тед, руководитель финансового отдела, любил на собраниях критиковать персонал. Сотрудники боялись совещаний и старались избегать его нападков, еле сдерживая гнев.

Такое положение не могло долго продолжаться, поэтому организация была вынуждена обратиться к нам как к внешним консультантам. Для начала мы попросили каждого сотрудника предложить меры по повышению эффективности совещаний. Большинство сходилось на том, что Тед не должен вести себя подобным образом. Тед согласился с этим при условии, что сотрудники возьмут на себя ответственность за эффективность совещаний. На последующих совещаниях Тед стал лишь одним из выступающих, поэтому он не мог контролировать и подавлять остальных. Как только возникали проблемы, мы просили нескольких добровольцев установить ряд правил для следующего совещания, предусмотрев в нем 5 минут на усовершенствование следующего совещания. В итоге сотрудники разработали план своих совещаний, который позволил контролировать своего руководителя финансового отдела.

На проблемное поведение во время совещаний можно реагировать разными способами. Большинство из них не требуют предварительной договорённости сторон. В этой ситуации важно различать тех, кто выражает свое несогласие с коллегами по принципиальным вопросам, и тех, кто умышленно провоцирует коллектив.

В первом случае необходимо выслушать доводы оппонента и постараться учесть его замечания, особенно тогда, когда человек чересчур эмоционально отстаивает свою точку зрения, что кажется другим людям помехой для конструктивного диалога и выработки единого мнения. Если же вы сталкиваетесь с провокационным поведением, попытайтесь на следующем совещании воспользоваться приведенными ниже рекомендациями, попросив каждого из присутствующих выбрать те из них, которым они хотели бы следовать. Это зримо обозначит проблему

«трудных людей» и поможет найти способы сдерживания таких людей или управления ими.

- Еще до совещания обсудите с сотрудниками, которые постоянно идут на обострение ситуации, как они могли бы способствовать продуктивности очередного совещания.
- Сообщите им, что на предстоящем совещании, помимо других вопросов, будет также обсуждаться и то, что произошло на прошлом. Поинтересуйтесь их мнением о том, как провести следующее, чтобы оно оказалось более продуктивным и для них, и для остальных.
- Задавайте им вопросы, внимательно выслушивая их ответы. Скажите прямо о том, чего вы хотите достичь. Заметьте им, что вы слушаете их так, как хотели бы, чтобы они слушали вас.
- Обратитесь к другим участникам совещания до его начала с просьбой признать этого «оппозиционера» и оценить его сотрудничество. Объясните им, как спокойно противостоять проблемному поведению этого человека, придерживаясь повестки дня и не позволяя втягивать себя в бесполезные дискуссии.
- Совместно выработайте основные правила для совещания.
- Создайте группы «внимательного слушания», разбив их на пары, которые составляют люди с разными точками зрения. Затем каждый человек из пары должен представить мнение своего партнера по паре всей группе. Это позволит заложить основу для понимания других точек зрения.
- Проведите тренинг, на котором пары будут обсуждать существующие проблемы в течение 10 минут, а остальные члены группы наблюдать за этим процессом и комментировать его. Объявляйте перерывы, для того чтобы наблюдатели могли высказать свое мнение о ходе процесса обсуждения, не вмешиваясь в основную дискуссию.

- Выявите причины, движущие «оппозиционерами», и сосредоточьтесь уже именно на них, а не на поведении или сути этих проблем.
- Отвечайте на действия этих «оппозиционеров» искренне и эмоционально. Например, можно сказать: «Я не в силах что-либо сделать, когда вы так злитесь или так много говорите во время совещания».
- Дайте им специальное задание или отведите особую роль на совещании, например, они могут помогать вести собрание или протоколировать его либо следить за регламентом.
- Попросите этих людей письменно обобщить доводы тех, кто их критикует. Попросите критиков проверить этот документ и внести свои коррективы.
- Предложите им поменяться ролями. Попросите молчавших говорить, не переставая, в течение пяти минут, а тех, кто говорил, помолчать это время, затем проведите опрос. Либо попросите критиков привести доводы в поддержку критикуемого, а сторонников – покритиковать, после этого проведите опрос.
- Дайте всем минуту на обдумывание только что произошедшего на собрании, а затем предложите им высказаться.
- Найдите какой-либо повод для согласия с «оппозиционером». Спросите: «Можно ли было решить проблему при наличии еще одного приемлемого варианта?»
- Выразите свое согласие с продемонстрированными интересами, а свое несогласие выскажите только относительно процесса, а не сути вопроса.
- Перефразируйте их заявления так, чтобы они поняли, как им следует выражать свое несогласие в более конструктивной форме.
- Признайте правомерность их чувств и спросите, разделяют ли их остальные.
- Допускайте сначала только уточнение вопросов и лишь потом – их обсуждение.

- Выпишите проблемы на отдельный лист без указания имен, чтобы избежать образования оппозиции.
- Огласите противоположные точки зрения, показывая этим, что услышан был каждый. Выборочный опрос мнений присутствующих покажет вам, стоит ли продолжать дискуссию.
- Подчеркните важность проделанной «оппозиционерами» работы на совещании, чтобы они почувствовали свою принадлежность к коллективу. Называйте поименно тех, кто активно сотрудничал на совещании или саботировал его работу.
- В конце совещания попросите каждого высказаться о том, как сделать следующую встречу более результативной.
- Выработайте основные правила для следующего совещания и меры воздействия к тем, кто их нарушает.
- Привлеките профессионала, который поможет вам провести совещание.
- Привлеките посредника, для того чтобы отдельно решать вопросы с сотрудниками, отличающимися проблемным поведением.

Прежде чем унимать «сложных людей», подумайте, не уподобились ли вы им сами? А если причиной их поведения стало не само совещание, а что-то другое? Поставьте себя на их место и подумайте, может, не стоит пресекать нормальную реакцию на ненормальную ситуацию?

## **Проблемное поведение как сопротивление переменам**

Перемены в нашей жизни происходят постоянно, но многие воспринимают их неоднозначно. Изучая источники проблемного поведения, мы обнаружили, что зачастую это скрытые формы сопротивления переменам и результат неспособности руководства вовлечь таких людей в процесс изменений.

Однажды нам довелось наблюдать, как циничный вице-президент телефонной компании подавлял творческое, новаторское начало энергичного руководителя отдела, заставляя его заниматься бессмысленной бумажной работой. Все это делалось лишь для того, чтобы помешать руководителю отдела реструктурировать организацию, разделив ее на автономные рабочие группы.

Мы также были свидетелями саботирования преподавателями средней школы школьной реформы, потому что их собственные идеи, предложения и вклад в работу не были востребованы или игнорировались. Мы видели, как руководитель отдела крупного государственного агентства свел на нет все попытки отдела социальной помощи населению реформировать свое подразделение, чтобы эффективнее обслуживать клиентов. Этот начальник отказывался обсуждать их предложения и полностью игнорировал их.

Проблемное поведение, проявляющееся в процессе изменений, которые в настоящее время стали реальностью нашей жизни, часто принимает форму противостояния, вызванного боязнью того, что перемены приведут не к лучшему, а к худшему.

Часто реформации заканчиваются конфликтами, поскольку каждая перемена влечет за собой потери, ощущение нестабильности и страха. Между тем, мы знаем, что процесс изменений вполне можно смягчить, если придерживаться следующих правил.

- В планирование предстоящих изменений должны вовлекаться все сотрудники.
- Перемены должны быть совершенно прозрачными и понятными.
- Сотрудники должны быть информированы о цели и направленности предстоящих изменений.
- Цели и результаты перемен должны быть четко определены совместными усилиями.
- Переменам должна предшествовать апробация планируемых изменений.

- Противники перемен после получения ответов на свои возражения могут стать их сторонниками или занять нейтральную позицию.
- Сотрудники открыто подходят к конфликтам и решают их.
- В процессе перемен высказываются мнения, дается оценка и происходит самокоррекция.

Если вы доброжелательно относитесь к человеку с проблемным поведением, если сумеете оценить иное видение оппонента, если вам удастся рассмотреть в его сопротивлении возможности для улучшения и сути, и процесса перемен, если вы действительно поддержите критику, а разногласия воспримете как необходимое условие углубленного понимания и развития, тогда вы сможете разглядеть друзей в своих врагах и выступить, в первую очередь, против того, что развело вас по разные стороны баррикад.

## **А если людей с проблемным поведением не будет?**

Каждый пример проблемного поведения чему-то нас учит. Это вызов, который мы можем принять, и умение, которое мы можем развить. Подавляя людей с проблемным поведением, мы лишаем себя возможности узнать что-нибудь новое. Эта мысль лежит в основе следующего предания Антони Де Мело.

«Жил на свете раввин, которого люди почитали как святого. Каждый день к нему приходили толпы людей за советом, лечением или благословением праведника... Но один из них, довольно неприятный человек, не упускал случая возразить учителю. Он замечал слабости раввина и высмеивал его недостатки, к ужасу последователей, которые видели в нем воплощение дьявола. Однажды «дьявол» заболел и умер. Все вздохнули с облегчением. Они делали вид, что горюют, но сердца их были полны радости... Поэтому всех удивило



то, что учитель на похоронах искренне горевал. Когда один из его учеников спросил, оплакивает ли он неизбежность судьбы умершего, раввин ответил: «Нет, нет. Наш друг уже на небесах. Я горюю о себе. Этот человек был моим единственным другом. Здесь меня окружают те, кто поклоняется мне, а он единственный бросал мне вызов. Я боюсь, что после его ухода мой духовный рост остановится». И, сказав это, учитель разрыдался».

Карлос Кастанеда, автор приключений Дон Жуана, написал о ценности «маленького деспота» в жизни человека, поскольку лишь благодаря ему он может научиться терпению, выносливости и стойкости. Что бы мы представляли собой без конфликтного поведения других? Кем бы мы стали без врагов, смутьянов, возмутителей спокойствия и назойливых людей? То, что одному кажется неприятным, другой считает полезным или свидетельствующим о честности, решительности. Литература, драматургия, общественная культура были бы скучными и пресными без противоречий, вносимых «сложными людьми». История бы остановилась.

В некоторых североамериканских племенах отдельным людям поручалось все делать наоборот, не так, как следовало. Если все в танце двигались по часовой стрелке, они шли против неё. Считалось, что таким образом поддерживаются гармония и равновесие Вселенной, которая состоит из противоположностей. Как нет успехов без неудач, так не может быть и сговорчивых людей без упорствующих.

Известный писатель и проповедник Чарльз Свиндолл хорошо написал о значимости этих отношений при принятии решений в нашей жизни:

«Словами никогда не удастся передать, какое потрясающе сильное влияние имеет наше отношение к жизни на саму нашу жизнь. Чем дольше я живу, тем больше убеждаюсь в том, что жизнь на 10% есть то, что происходит с нами, и на 90% – то, как мы реагируем на это.

Я уверен только в одном: самое мое значительное решение в повседневной жизни – это выбор позиции по отношению к чему-либо. Это гораздо важнее моего прошлого, моего образования, счета в банке, успехов или неудач, славы или позора, чужих мнений обо мне, обстоятельств, в которых я нахожусь, или моего положения. Позиция, которую я занимаю, либо помогает мне, либо мешает моему движению вперед. Только она разжигает мой огонь или разрушает мои надежды. Когда я занимаю верную позицию, для меня нет ни высочайших барьеров, ни глубочайших ущелий, ни несбыточных надежд, ни вызовов, на которые я не смог бы ответить».

Итак, настоятельно рекомендуем вам не изводить тех, с кем трудно ладить, а пытаться учиться у них. Каждое проблемное поведение трудно переносить именно вам. Почему это происходит, вы можете узнать сами и оценить это. Вы вполне способны разобраться в своих собственных бедах, развить свои навыки, проследить за своим поведением и улучшить свои отношения с окружающими, осознавая и прорабатывая именно свои трудности, а не обвиняя в своих неудачах других. Узнав, что заставляет людей конфликтовать, вы будете больше сочувствовать им и проявлять участие к ним. У вас появится стимул для настойчивого поиска совместных творческих решений и включения в свой круг тех, кого вы оттолкнули.

Конечно, вы можете вычеркнуть этих людей из своей жизни и пойти другим путем. Но в этом случае вы не сможете отделаться от них слишком быстро, собьетесь с пути и потеряете возможность для развития, принятия решений, а также трансформации. Если вы не постараетесь понять тех, чье поведение создает вам проблемы, и найти возможности для сотрудничества с ними, то вас повсюду будут окружать люди, которые будут вести себя точно так же, как и те, с кем вы только что расстались.