

Техники урегулирования конфликта. Невербальные проявления.

Чтение партнера. Установки, эмоциональное состояние, мыслительный процесс находят свое отражение в жестах, позе, мимике, интонации и тембре голоса, частоте дыхания, а также и в многочисленных других факторах. Соответственно по этим вторичным факторам могут быть реконструированы: установки; эмоциональное и душевное состояние; характеристики мыслительного процесса.

Положение головы. Наклоненный вниз подбородок, который прикрывает гортань, свидетельствует об агрессии, чувстве вины, смущении; взгляд устремлен вперед на партнера — при агрессии; взгляд опущен вниз — при чувстве вины; откинута назад голова с открытой гортанью свидетельствует об ярко выраженной установке на доминирование; наклон головы вбок говорит об открытости партнера к слушанию; комбинация наклона головы вбок с положением подбородка показывает сочетание установок на агрессивность и на открытость.

Положение туловища и ног. Положение головы дополняется положением туловища: развернутое к партнеру туловище свидетельствует об интересе к партнеру; туловище, развернутое в сторону от партнера, говорит о потере к нему интереса. Необходимо отметить, что туловище разворачивается в сторону большего интереса. Так, человек, спешащий по своим делам, разворачивает туловище в сторону двери. Информация о положении ног дополняет информацию, получаемую от анализа разворота туловища. Так, сидя нога на ногу, мы облегчаем разворот туловища в одну сторону и затрудняем в другую. Например, нам легко развернуть корпус вправо, если мы положим левую ногу на правую. Поворот же корпуса влево при этом дается с трудом. Видно, что либо центр нашего притяжения находится справа, либо источник отталкивания — слева.

Центр притяжения ищется и по направлению взгляда. Необходимо иметь в виду, что обычно мы смотрим в сторону при формулировании мыслей и на собеседника — при слушании. Непрерывный пожирающий взгляд говорит либо о любви, либо об агрессии. Нежелание смотреть на собеседника также говорит либо о потере интереса, либо о негативной установке на собеседника.

Положение рук также говорит о многом: ладони, обращенные вверх, говорят об интересе партнера, его желании слушать; ладони, обращенные вниз, говорят о желании остановить собеседника; руки, сложенные сзади, особенно в сочетании с прямой головой и поднятым подбородком, свидетельствуют об установке на доминирование; руки, сложенные спереди, на груди, дополненные опущенным подбородком, прямой головой и прямым взглядом, говорят об агрессивности или сопротивлении. Соединенные руки, равно как и соединенные ноги, образуют замок. Замок свидетельствует о закрытости позиции. Закрытая позиция не оставляет места для переговоров и для урегулирования конфликта. Поэтому необходимо сначала раскрыть партнера, а затем уже переходить к обсуждению проблем.

Положение спины позволяет судить об основных, фундаментальных установках. Прямая спина и расправленные плечи показывают решительность и готовность к преодолению препятствий. Расправленной спиной обладают лидеры и начальники. Сутулая же спина предполагает подлаживание и обходные пути как основное средство решения проблем, соответствует состоянию страха и ожидания ударов, это показатель ориентации человека на подчинение. Естественное поведение в такой ситуации заключается в незаметном уходе в сторону с целью забиться в угол (кусты) и спрятаться.

Ориентация на доминирование или на партнерство определяется по положению головы и рук. При установке на доминирование характерны: прямая, откинута назад голова; преобладание жестов рук с обращенными вниз ладонями; наклоненная вниз ладонь при рукопожатии. Об установке на партнерство говорят: наклон головы вбок; наличие существенной части жестов рук с ладонями, обращенными вверх; поставленная вертикально, при рукопожатии, ладонь. Однако необходимо отметить, что женщины, дети и престарелые могут протягивать для пожатия руку с обращенной книзу ладонью. В этих случаях смотрящая вниз ладонь говорит не о стремлении доминировать, а о желании получить поддержку. Точно так же мужчина, предлагая женщине или пожилому человеку руку с обращенной вверх ладонью, показывает стремление не занять подчиненное положение, а оказать поддержку.

Движения проявляют скрытые установки партнера, про которые даже он сам может не знать. Дело в том, что большинство движений происходит на уровне подсознания. За выбор тех или иных движений отвечают установки. Во время переговоров партнер может делать непроизвольные движения руками, ногами, пальцами. Частые и нервные движения, например постукивания пальцами, свидетельствуют о потере интереса и внутреннем напряжении. Уменьшение частоты и амплитуды движений говорит о снижении напряжения и увеличении интереса к беседе.

Положение глаз. О многом может сказать и направление взгляда при разговоре. Мы смотрим на собеседника, когда его слушаем, а также когда излагаем хорошо знакомые факты. При умственной деятельности глаза от собеседника непроизвольно отводятся. Зрительным образам соответствуют положения глаз: по центру, влево вверх, вверх, вправо вверх. Направление глаз влево вверх говорит о конструировании, в остальные места — о припоминании. Слуховым образам отвечают положения глаз: влево, вправо, вправо вниз. Поворот глаз влево свидетельствует о конструировании, в то время как поворот глаз вправо и вправо вниз — о припоминании.

Спектр голоса. Состояние души и сердца находит свое отражение в голосе человека. Поэтому, анализируя его многочисленные характеристики, можно услышать степень искренности, интереса, доброжелательности, обиды, разочарования. Елейный, сахарный, чрезмерно мягкий голос говорит о фальшивой дружелюбности. Пафос также свидетельствует о неискренности.

Певучая, мягкая речь характерна при преобладании эмоциональной составляющей. Приятная окраска речи свидетельствует о чистоте души. Преобладание согласных говорит о доминировании интеллектуальной составляющей. Используя эту диагностику, мы можем определить, находится ли партнер в эмоциональной или интеллектуальной плоскости. Монотонный голос отражает зажатость, а изменение высоты и мелодичности в широких пределах — внутреннюю свободу и раскрепощение. Металлический голос говорит об энергичности и твердости. Повышение интонации к концу предложения говорит об энергетическом подъеме и твердом намерении решить проблему, в том числе путем пробивания силой. Падение интонации к концу предложения — о мягкости, слабой воле, энергетическом упадке.

Фраза «Надо было делать по-другому» говорит о том, что партнер «крепок задним умом» и ситуация его ничему не научила. У такого партнера никогда не будет везения, так как везение предполагает гибкую адаптацию к ситуации и использование всего ее потенциала. А для этого надо быть «здесь и сейчас», а не копаться в прошлом. Везунчик же говорит: «В следующий раз сделаю по-другому». И мы видим, почему ему везет. Человек находится «здесь и сейчас», старается войти в ситуацию и использовать ее полностью. Лицо, говорящее: «Надо бы сделать», само, возможно, на уровне подсознания понимает, что ничего серьезного для достижения поставленной цели оно предпринимать не будет. Поэтому и используется сослагательное наклонение. И наоборот, решив чего-нибудь твердо добиться, мы говорим: «Я сделаю это». Решимость и твердое намерение определяют использование изъявительного наклонения.

Пространство партнера. При решении конфликта следует в первую очередь понять, в каком состоянии находится партнер, и выявить его пространство. После этого следует устанавливать контакт, переходя в это пространство. Пространство партнера включает в себя: его основной энергетический костяк; эмоционально-чувственный или логически-рациональный базис формирования и принятия решений; поле деятельности; основные интересы и цели; словарь, описывающий поле деятельности. Переход в пространство партнера, общение на базе общих понятий, интересов, целей, энергетики и словаря позволяют пробудить взаимный интерес и наладить взаимопонимание. Без пробуждения ответного интереса и минимального взаимопонимания продвигаться далее не имеет смысла. После установления контакта можно переходить к формированию конструктивного отношения партнера. Бессмысленно пытаться решить конфликт, если партнер имеет установки: я хороший, ты — плохой; я понимаю, ты — не понимаешь. Для формирования конструктивного отношения следует раскрыть партнера. При раскрытии выявляются все закрывающие жесты, позы, а также характеристики голоса и используемые грамматические конструкции.

Общение в процессе конфликта должно быть корректным как никогда. При этом полезно употреблять следующие приемы изложения мыслей. Любой процесс общения следует начинать с подчеркивания достоинств партнера.

Сообщив партнеру, что мы его ценим, любим и уважаем, мы можем надеяться на его внимание. На втором этапе общения следует коснуться проблем: что и почему идет не так. Здесь следует использовать пассивные грамматические конструкции, которые позволяют обсудить ситуацию, никоим образом не затрагивая личность партнера. На третьем этапе партнеру, как бы советуясь с ним и спрашивая его мнение, можно предложить пути исправления ошибок. Разрешение конфликта возможно только при организации *диалога*. В принципе конфликт можно охарактеризовать как превращение диалога в монологи: каждая сторона высказывает обвинения, не желая слушать другую сторону. Если мы хотим, чтобы нас выслушала конфликтующая сторона, необходимо сменить ее установку «он ничего не понимает» или «он плохой» на установку партнерства.

Нашим партнерам следует показать, что мы их слушаем и понимаем. Фразу при этом полезно начинать со сжатого тезиса партнера, показывая, что мы выслушали и поняли его основные положения. После этого следует сказать партнеру, с какими его тезисами мы согласны; почему не поддерживаем другие тезисы; предложить путь согласования спорных тезисов. При установлении диалога партнеру обязательно надо дать возможность высказаться. Только после этого он будет готов выслушать нас. Желание выслушать нас можно увидеть по его позе. Сидя за столом и высказывая свои аргументы, партнер наклоняет к нам корпус, как бы говоря, что в данный момент пространство переговоров принадлежит ему.

Собираясь же слушать нас, партнер отклоняется назад, как бы освобождая пространство для наших мыслей. При общении во время конфликта ни в коем случае не следует делать акцента на факторах различия. Даже в различиях следует подчеркивать элементы общности. Во время общения возникают *взаимные ожидания*.

Выполнение ожиданий приводит к улучшению отношений: наш партнер кажется нам лучше, чем мы от него ожидали. Невыполнение же партнером своих ожиданий заставляет нас пересматривать свое представление о нем, которое при этом, как правило, меняется в худшую сторону. Поэтому при общении не следует формировать у партнера неоправданных ожиданий. Самым опасным является общение при близких, но различных нормах и правилах. Близость создает иллюзию полного понимания, в результате чего поведение партнера, выходящее за рамки установленных нами правил, может быть истолковано как предательство. По этой причине браки между представителями близких культур могут быть проблематичными.

Состояние конфликта имеет тенденцию стимулировать нервную и эмоциональную напряженность, которая, в свою очередь, подстегивает конфликт. Более того, 80 % общения происходит невербально. Партнер читает нашу напряженность через позу, интонацию, движения, жесты. Физиологически напряженность возникает для защиты или нападения. В результате подсознание партнера, равно как и наше, дает команду на дополнительную выработку адреналина и других гормонов. Решая конфликт, следует формировать факторы, способствующие мышечному и психологическому расслаблению (плавная и размеренная речь, дыхание, умение видеть в партнере положительные черты и т. д.).