**Картография конфликта**

**X . Корнелиус, Ш. Фэйр**

Предлагаемая авторами «Картография конфликта» — это один из приемов, которым может воспользоваться каждый человек с целью эффективного разрешения конфликта. Авторы не ставят своей целью теоретизирование по поводу разрешения, а предлагают новую концепцию выигрыша, которая не подразумевает проигрыша другой стороны. Их цель — показать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Данная работа, опубликованная в 1989 году, является итогом практической деятельности авторов по налаживанию отношений между людьми и организациями. Их семинары по урегулированию конфликтов, посредничеству и переговорам хорошо известны в Австралии, где в 1986 году, названном Международным годом мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы мира. Ее задача — разрабатывать и внедрять навыки по разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе, в международных отношениях. «Для того чтобы достичь мира в мире, — считают авторы, — надо научиться сначала разрешать конфликты в личной жизни».

Печатается по изданию:Корнелиус X ., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. — М.: Стрингер, 1992.

Приходилось ли Вам иметь дело с проблемой, вызвавшей у Вас такие чувства:

* Я в смятении. Я никак не могу разобраться в происходящем.
* Я застрял. Я не вижу никакого выхода из проблемной ситуации.
* Тут слишком много взаимодействующих факторов. С чего мне начать?
* Я чувствовал, что что-то еще происходило, но не знал что.
* Ситуация безысходная — мы просто не сошлись!
* Какое невнимание! Как человек может вести себя так?

В такие минуты Вам необходимо прибегнуть к... картографии конфликта. Карта дает нам четкое отображение того, как вещи расположены по отношению друг к другу; она дает нам также возможность увидеть многое, что в противном случае могло бы ускользнуть от нашего внимания. Таким образом, до того как вы броситесь на приступ, начертите карту конфликта. Вы можете сделать это наедине, с близким другом, с другими участниками конфликта и, что особенно полезно, в ходе специальных встреч, направленных на поиск решений.

Вы помните рассказ об апельсине в главе 2 и о важности возвращения к вопросу о нуждах каждого участника конфликта для поиска решений по принципу «выиграть/выиграть»? Карта может помочь Вам сделать именно это. Ее ценность заключается в упорядоченном, систематическом подходе к проблеме.

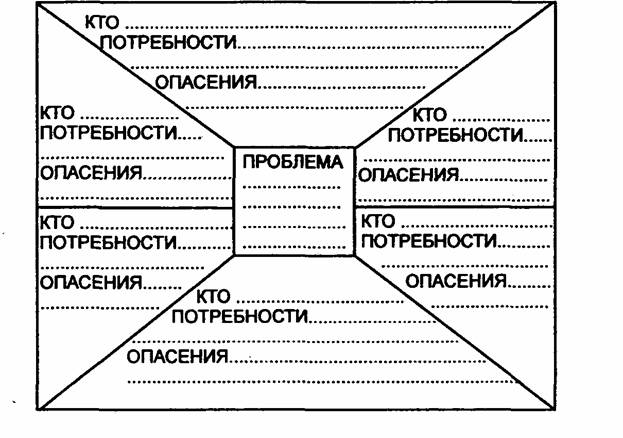
**Этап 1. В чем проблема**

Опишите проблему в общих чертах. На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

Если вопрос касается, например, того, что на работе кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, его можно отобразить под общей рубрикой «Распределение нагрузки». Если речь идет о столкновении личностей и отсутствии доверия, проблема может быть отражена рубрикой «Общение».

В семье проблема с мытьем посуды или беспорядком в комнатах детей может быть отражена рубрикой «Мытье посуды» или «Работа по дому».

Не волнуйтесь пока, если это не полностью отражает суть проблемы — важно определить саму природу конфликта, отображением которого Вы займетесь. Не определяйте проблему в форме двоякого выбора противоположностей: «да или нет», «так или не так». Оставьте возможность нахождения новых и оригинальных решений.



**Этап 2. Кто вовлечен?**

Решите, кто является главными сторонами конфликта. Вы можете внести в список отдельных лиц или целые команды, отделы, группы или организации (т. е. продавцы, секретарши, директора, клиенты, народ, правительство и т. д.). В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.

Если Вы намечаете карту для определения соотношения между числом учеников и преподавателей для школ, в нее будут вовлечены учителя, ученики, директор, отдел просвещения, родители и, быть может, Ваши депутаты и средства массовой информации. Внутренняя проблема может задевать только первые три группы.

Если Вы составляете карту, конфликта между двумя сотрудниками в конторе, Вы можете включить в нее этих Веру и Петра, объединив остальных сотрудников в одну группу; или, возможно, Вам придется включить всех поименно и добавить в список имя начальника отдела.

**Этап 3. Каковы их подлинные потребности?**

Теперь Вам следует перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Вы должны выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки вызваны их желаниями и стоящими за ними мотивами; мы стремимся к тому, что приближает удовлетворение наших потребностей, и избегаем того, что мешает этому.

Графически отображая наши потребности и опасения, мы расширяем кругозор и создаем условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

Потребности. Мы пользуемся этим термином в его широком смысле — он может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Вы можете просто спросить участников: «В отношении к проблеме... в чем заключаются Ваши/их главные потребности?». Вы можете задать этот вопрос себе,

другому участнику или о другом лице или стороне. В числе потребностей могут быть:

* постоянная работа, приносящая удовлетворение;
* уважение;
* признание и понимание;
* прибранный дом/письменный стол;
* позволение держать вещи в беспорядке;
* законность и респектабельность сделки.

Иногда одна и та же потребность относится к нескольким или даже всем группам. В таком случае может быть полезным привести эту потребность иод всеми рубриками, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников.

Иногда попытки отвлечь людей от заготовленных ими решений и перенести их внимание на рассмотрение потребностей сталкиваются с их сопротивлением. В таком случае полезно задать наводящие вопросы вроде: «Ваш ответ на проблему заключаетсяв том, что мы должны сделать то-то и то-то. Что это Вам даст?». Их ответ на этот вопрос сможет послужить указанием на их невысказанные потребности. Иногда процесс картографии конфликта сходит с пути, если один из участников начинает обсуждать свою сторону проблемы во время обсуждения опасений и потребностей другого участника. Вы можете прервать это отклонение от темы, вежливо спросив его, нельзя ли занести затронутую потребность или опасение под соответствующую рубрику на карте. Вы можете затем продолжить процесс, попросив, если это возможно теперь, вернуться к тому месту, где остановились ранее.

Опасения. Речь здесь может идти об озабоченности, опасениях, тревогах. Вам не нужно обсуждать, насколько они реальны, до того как Вы нанесете их на карту. К примеру у Вас могут быть опасения по поводу чего-то, что представляется Вашему рациональному сознанию чрезвычайно маловероятным: тем не менее опасения не отступают, как бы ожидая своего признания. Их важно иметь на карте. Одно из важных преимуществ этого процесса — возможность высказать и отразить на карте иррациональные страхи.

Опасения могут включать следующие категории:

* провал и унижение;
* боязнь оплошать;
* финансовый крах;возможность быть отвергнутым или нелюбимым;
* потеря контроля;
* одиночество;
* быть подвергнутым критике или осуждению;
* потеря работы;
* низкая зарплата;
* неинтересная работа;
* опасение, что Вами будут командовать;
* переплата за покупку;
* опасение, что все придется начать сначала.

Используйте категорию опасений для выявления мотиваций, не всплывающих при перечислении потребностей. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться, что они нуждаются в уважении.

Перечисление реальных потребностей и опасений. Важно помнить, что мы должны сосредоточиться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет готова полностью. Не позволяйте отвлекать себя в сторону для обсуждения последствий, побочных вопросов («А как насчет...?» и т. п.) и тем более решений. Если группа настаивает на временном отходе в сторону, зафиксируйте этот побочный вопрос на отдельном куске бумаги. Упорно настаивайте на ответах на вопрос: «Каковы Ваши потребности и каковы опасения?». Иногда Вам придется отсеивать готовые решения, преподносимые как потребности. В процессе создания карты о курении (см. карту 1) ведущий спросил: «Что им требуется?» — на что получил ответ: «Замер по времени перерывов для всех». Это уже готовое решение. Потребность, которая скрывалась за ним, может быть отражена чем-то вроде «справедливое распределение рабочей нагрузки».

Если кто-то в группе делает замечание относительно того, что им что-то не нравится или является неудовлетворительным, приложите усилия к тому, чтобы узнать, что скрывается за этим замечанием и как его можно перефразировать в опасение или потребность.

Например, в ответ на замечание: «Совещания — просто потеря времени. Они всегда затягиваются» — Вы можете спросить: «Что Вам необходимо?» — «Меньше терять времени на совещания». Вы можете также спросить: «Чего Вы опасаетесь?» — «Нехватки времени на исполнение моей работы». Это делает вопрос более широким и помогает избежать бесплодных дискуссий о том, длятся ли совещания слишком долго, и если да, то почему.

Старайтесь охватить все реальные потребности и опасения людей в отношении совещаний, не вдаваясь в философские дискуссии на эту тему.

Когда Вам приходится описывать нужды и опасения лиц или групп, не принимающих участия в этом процессе, важно обеспечить, чтобы занесенные категории отражали их реальные нужды и опасения так, как они выразили бы их сами.

Например, если Вы считаете, что женщина, постоянно опаздывающая на работу, нуждается в большей пунктуальности, это всего лишь Ваше мнение. На деле она может нуждаться в продлении обеденного перерыва, помощи в уходе за детьми, в квартире, которая была бы расположена ближе к месту работы, или даже в помощи с распределением ее времени.

Не просите: «Они нуждаются в большей терпимости!». Подобное заявление отражает скорее Вашу потребность в признании и уважении. Оно вполне правомерно, но записать его нужно под Вашей, а не под их рубрикой. Быть может, им необходимо получить что-то от Вас до того, как Вы получите их уважение. Быть может, им необходимо Ваше мнение или какая-либо информация. Естественно, они тоже могут нуждаться в большем уважении или признании с Вашей стороны. Если Вам вдруг придет в голову новая потребность, учтите возможность того, что они также могут испытывать ее.

Вы можете создать картув любое время, в любом месте и с любым человеком!

Для карты лучше всего использовать большой кусок бумаги. Если вы имеете дело с группой, прикрепите лист на доске или положите его на видном месте. Пользуйтесь достаточно толстыми карандашами или мелом. Полезно пользоваться различными цветами: одним — для отображения проблемы и участников, другими — для нужд и опасений. Тем не менее нам известны случаи первоклассных карт, нарисованных на бумажной салфетке в обеденный перерыв в столовой огрызком карандаша!

Вы можете наскоро составить мысленную карту перед тем, как заступите на новую работу или вселитесь к кому-то; перед началом отпуска с друзьями; до обсуждения сделок или соглашений — т.е. в любом случае, касающемся личных или деловых отношений. Не ждите, пока Вы будете иметь дело с конфликтом — старайтесь предупредить его возникновение. К картам можно прибегнуть при составлении планов.

Например, если Вам надо запланировать неизбежное сокращение расходов, предварительное начертание карты при участии всех сторон может помочь не только претворению планов в жизнь, но и их сознательному принятию.

Карту можно создать и наедине. Естественно, иногда Вам придется всего лишь догадываться о намерениях других сторон, однако сам этот процесс приведет к расширению Вашего кругозора. Вы, возможно, отметите для себя те места, которые требуют дополнительной информации, что позволит Вам задать более целенаправленные вопросы другим до того, как Вы начнете обдумывать решения.

Вы можете создавать карту с участием других. Это можно делать на работе, дома или во время групповых мероприятий, в которых Вы принимаете участие. Очень просто сказать: «Давайте представим себе картину ситуации более наглядно, до того, как мы пойдем дальше. Давайте зафиксируем потребности и опасения каждого в отношении этого предприятия».

Карты могут помочь делу при:

* близких отношениях;
* подготовке к деловым переговорам;
* переговорах, зашедших в тупик (см. карту 1);
* разделе имущества и вопросе о том, на чьем попечении останутся дети в случае развода или разрыва сожительства;
* трудностях в отношениях группы, или на рабочем участке, или при наличии в них «трудного человека» (см. карту 3); семейных затруднениях; создании рекламных объявлений; фракционных трениях (см. карту 2); совещаниях по планированию;
* предстоящих переменах (например при планировании или претворении в жизнь новой политики или постановлений в крупных организациях).

Составление карты — взгляд в будущее. Вы создаете ее потому, что хотите наметить реальные альтернативы. Применяйте карту к актуальным ситуациям, а не к тем, которые уже были разрешены и не подлежат обсуждению.

Например, бесцельно составлять карту о ситуации с курением, если не курить на рабочем месте уже принято. Можно, однако, составить карту волнующих кого-то последствий этого решения. Быть может, некурящие начинают роптать по поводу длительности перекуров, которые устраивают для себя курильщики за пределами рабочего места.Не сбивайтесь с курса во время составления карты. В том случае, если Вы часто отвлекаетесь в стороны, равно как и при появлении важных и непредусмотренных ранее вопросов/Вы можете прибегнуть ко второй карте. При составлении карты по поводу перерывов для курения может встать вопрос о загрязнении воздуха или полов, требующий отдельной карты.

Зачастую нам кажется, что, если мы имеем дело с конфликтующими сторонами (как, например, при вопросе о продвижении по службе), подобное столкновение интересов лучше не вытаскивать наружу. Однако в большинстве случаев утаивание трудностей в конечном счете рискованнее, чем их вскрытие. Выявление проблемы в контексте нужд и опасений, связанных с ней, нередко помогает выявлению новых альтернатив.

Люди, которых обычно считают «трудными», имеют, тем не менее, нужды и опасения, поддающиеся отображению на карте. Подобное отображение поможет Вашему общению с ними. Когда мы говорим о «столкновении характеров», мы нередко подразумеваем на деле, что не знаем, что движет этими людьми, и признаем, что наши обычные приемы общения недейственны в данном случае.

Всегда возвращайтесь к потребностям. Может случиться, что Вы получите от Ваших оппонентов ответ, радикально отличающийся от полученного ранее. Быть может, Вам придут на ум пути удовлетворения их потребностей, о которых Вы ранее и не подозревали, а Ваша карта может подсказать Вам новые и оригинальные решения.

Строптивость подростка может скрывать страх того, что он отвергнут родителем. Быть может, предназначенный специально для него поход в кино или театр убедит его в Вашей привязанности и одновременно решит проблемы поведения.

Негативное отношение к Вам сотрудника может проявиться на карте как неудовлетворенная потребность в признании. Вы можете откликнуться на нее похвалой в его адрес на следующем заседании Вашего коллектива.

Как читать Вашу карту:

* Ищите новую информацию и новое понимание — что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее.Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.
* Ищите общую «точку опоры» — общие потребности или интересы.
* Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

В карте 2 некурящие указали на желательность «не иметь лишней нагрузки», в то время как курильщики поддержали необходимость «продолжения нормальной работы». Обе группы рассматривали «нормальное течение работы» как часть их общих устремлений.

* Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон.

Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр.

Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.

* Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.
* Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.
* Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?
* Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.
* Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.
* Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу — выработке вариантов решений (см. главу 9).

Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества.

* Он ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.
* Он создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.
* Он представляет людям возможность сказать, что им нужно.
* Он создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были непоняты.
* Он позволяет Вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.
* Он придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.
* Он наталкивает на новые направления в выборе решений.

**Краткое содержание**

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

* Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.
* Этап 2. Опознать и назвать главных участников.
* Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

Вы можете составить карту наедине, с Вашим партнером по конфликту или с целой группой. Разберите результат с точки зрения новых наблюдений, общей базы и общих взглядов. Обратите особое внимание на главные вопросы и опознайте элементы, которые могут быть положены в основу подхода «выиграть/выиграть». После этого перейдите к выработке новых альтернатив.

**Карта 1**

О дна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами. План забора должен был быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая, для того, чтобы уз-

нать о нем побольше,'вместо того чтобы вступить в конфликт по поводу забора. Она ушла с семинара уже не такой расстроенной. Другие участники, помогавшие ей в составлении карты этого конфликта, увидели, насколько полезен процесс отображения потребностей, до того как они приступят к немедленному поиску решений. Сначала они были склонны встать на сторону женщины в ее осуждении ужасного соседа, предлагая способы, посредством которых она могла бы поставить всевозможные препятствия на его пути. После составления карты они проявили гораздо большую озабоченность в отношении чувства изоляции, испытываемого соседом, перенаправив свое внимание на то, как женщина может помочь ему и одновременно себе самой.

**КАРТА 1. ЗАБОР**

ОНА

|  |  |
| --- | --- |
| ПОТРЕБНОСТИ | ОПАСЕНИЯ |
| * незагражденное пространство * неповрежденная недвижимость * сохранение прежней стоимости недвижимости * добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом | * чувство стесненности забором * игнорирование ее пожеланий соседом * ответные меры в случае отказа горсовета * изоляция * возможные денежные издержки * потеря вида из-за каменного забора |

ОН

|  |  |
| --- | --- |
| ПОТРЕБНОСТИ | ОПАСЕНИЯ |
| * уединение * безопасность его собаки в закрытом дворе * сотрудничество и понимание со стороны соседа | * потеря собак * собаки мешают соседям * ограбление * нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности |

**Карта 2. ПЕРЕРЫВЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ**

На предприятии было введено правило, запрещающее курение внутри помещений. Некоторые курильщики начали устраивать частые и затяжные перекуры, иногда за пределами помещения. Штат разбился на лагеря курильщиков и некурящих. В одном из отделов было проведено совещание с целью устранения возникших трений. Выработка карты позволила посмотреть на вопрос шире. Некурящие поняли, что курильщики как-то должны были удовлетворять свою привычку, в то время как курильщики смогли осознать озабоченность некоторых некурящих чрезмерно частыми перекурами. После бурного обсуждения вопросов о вреде курения и преимуществах некурения участники совещания перешли к обсуждению практических аспектов проблемы. Были рассмотрены альтернативные пути решения проблемы, включая покупку автоответчиков для телефонов отсутствующих сотрудников, наличие особых мусорных ящиков за пределами здания для окурков и отдельные столовые для курильщиков и некурящих с раздельными аппаратам для кондиционирования воздуха.

**ПЕРЕРЫВЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ**

**КУРИЛЬЩИКИ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОТРЕБНОСТИ** | **ОПАСЕНИЯ** |
| * время, достаточное для перекура * уважение и общение * место для курения * достаточно частые перерывы * терпимость * ненарушенный ритм работы * потребность некоторых курить во время работы | * недостаточное число перерывов * враждебность * симптомы абстиненции * наказания или санкции * неприязнь окружающих * плохая погода |
| **НЕКУРЯЩИЕ** | |
| ПОТРЕБНОСТИ   * наличие равных перерывов * чистота воздуха во всех помещениях, включая вестибюль * отсутствие окурков и пепла — стабильность и надежность рабочего места * отсутствие лишней нагрузки * уважение и дружеское общение * обслуживание телефонов отсутствующих на перекуре сотрудников | OПАСЕНИЯ   * потеря прав * нарушение ритма работы * влияние дыма на здоровье * опасение быть воспринятыми как мелочники и сутяги * непонимание |

**НАЧАЛЬСТВО**

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОТРЕБНОСТИ**   * производительность * здоровье рабочих * рабочий подъем * немногочисленность конфликтов * образцовый переход на режим без курения * принятие нового режима работы | **ОПАСЕНИЯ**   * иски о возмещении * вмешательства судебных органов * общественное порицание * нарушение ритма работы и снижение производительности * плохое настроение у сотрудников * отсутствие рабочего подъема |

**Карта 3. Секретарша**

Начальник отдела был поставлен в очень неудобное положение необходимостью конфронтации с секретаршей, отсутствовавшей на своем рабочем месте так часто, что встречать посетителей приходилось другим работникам отдела. Секретарша, жившая без мужа со своим трехлетним ребенком, часто внезапно покидала контору для ухода за ребенком. Начальник отдела, женщина сдержанного характера, не могла решительно вмешаться в эту ситуацию, вызывая тем самым раздражение других работников отдела. Отображение этого конфликта на карте придало начальнику большую уверенность для решительного подхода к проблеме.

Вот некоторые из намеченных ею альтернатив.

— Провести совещание отдела и создать карту конфликта.

— Помочь секретарше четче выбрать свои приоритеты. Она сама могла принять решение о возможности или невозможности продолжения работы в отделе.

— Помочь секретарше найти более надежные варианты ухода за ребенком.

— Рассмотреть возможность работы секретарши на полставки.

— Создать систему замены ее другими работниками по очереди, чтобы это не носило хаотический характер.