



**ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ КОМИССИЯ
ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**



**КАФЕДРА ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ
ПСИХОЛОГИИ
ТЮМЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА**

ГРАЖДАНСКОЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЕ – БЕЗ КОНФЛИКТОВ

учебно-методический курс для членов избирательных комиссий

Автор: Доценко Евгений Леонидович
профессор, доктор психологических наук

Консультант: Николаев Андрей Сергеевич
кандидат юридических наук, секретарь
Избирательной комиссии Тюменской области

г. Тюмень, 2017

Оглавление

	Стр.
1. СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ – БОРЬБА УСТРЕМЛЕНИЙ	5
2. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ – НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ПОВОДЫ	8
ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПРИМЕРКИ	8
Ситуация 1	8
Ситуация 2	9
Ситуация 3	9
Ситуация 4	10
Ситуация 5	12
3. ВНУТРЕННЕЕ УСТРОЙСТВО КОНФЛИКТОВ	13
Ситуация 6.	13
Ситуация 7.	14
Ситуация 8 (анализ ситуации 5).	14
4. СЦЕНАРИИ ПОВЕДЕНИЯ, УСИЛИВАЮЩИЕ КОНФЛИКТ	16
Ситуация 9	18
5. СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ НАПРЯЖЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ	20
Задача 1 – успокоить раздраженного собеседника.	20
Задача 2 – настроить собеседника на сотрудничество.	22
Задача 3 – отказать, не вызывая напряжение.	22
Задача 4 – установить и поддерживать миролюбивый контакт.	23
ТЕХНИКА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ	23
Ситуация 10 (исправление ситуации 9)	27
6. АЛГОРИТМ БЕСКОНФЛИКТНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ	29
7. ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ	35
Ситуация 11.	37
8. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ПРИ КОРОТКОМ ОБЩЕНИИ	39
С избирателями.	39
С наблюдателями.	41
С журналистами.	43
С дежурным сотрудником полиции на избирательном участке.....	44
9. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ – «ТРУДНЫЕ» ПАРТНЕРЫ	45
ТАНК	45
Ситуация 12.	47
ХОЗЯИН	48
Ситуация 13.	49
ПРИЛИПАЛА	50
Ситуация 14.	51
АРТИСТ	53
ТОРОПЫЖКА	54
Ситуация 15.	55
РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ	55
Ситуация 16.	57
10. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ – РИСК МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖРЕЛИГИОЗНЫХ НАПРЯЖЕНИЙ	60

Уважаемые сотрудники избирательных комиссий!

Общественная значимость вашей работы несомненна – вы те, благодаря техническому обеспечению которых реализуется важнейшая демократическая процедура государства – выборы. Вы стоите над партиями, над противоборствующими силами – вы создаете площадку, на которой граждане страны выражают свои предпочтения, свою гражданскую волю.

Когда вы приступаете к работе (чаще всего временной) в качестве члена территориальной или участковой избирательной комиссии, то у каждого из вас есть свои **личные мотивы**: попробовать себя в новом качестве, заработать немного денег, испытать свои возможности, показать себя перед возможными работодателями, отвлечься от основной работы, обновить привычный круг общения и т.п.

Но в вашей работе есть еще и общие для многих смыслы, возникающие на стыке между общественной значимостью и личными мотивами. Смыслы вашей работы можно обозначить примерно так:

- *Событие непременно должно состояться!* Срыв голосования недопустим – это ЧП государственного масштаба.
- *Все должно пройти точно по закону!* Любые нарушения закона (порядка проведения выборов) недопустимы – это наказуемо.
- *Порядок проведения выборов должен быть соблюден!* Сбои крайне нежелательны и даже неизбежные мелкие сбои следует минимизировать. За соблюдения порядка проведения выборов поощряют.
- *Все время надо быть начеку.* Это следует из того, что на выполнение вашей работы могут влиять люди и обстоятельства, которые мы не всегда способны предусмотреть.

Вот это самое «люди и обстоятельства» и делают работу сотрудника избирательной комиссии (УИК, ТИК) напряженной. Напряженной часто потому, что все не предусмотреть, на все не «подстелешь соломки». А реагировать на неожиданности, к сожалению, люди чаще всего привыкли повышением нервно-психического напряжения, а то и вовсе разрушительным поведением.

В предлагаемом пособии вы получаете возможность подготовиться к некоторым неожиданностям. Ожидаемые затруднения, если вы знаете как и умеете с ними справляться, – это уже **не проблема** (из-за которой приходится напрягаться), **а задача**, на решении которой надо лишь вовремя сосредоточиться.

Одно из таких ожидаемых затруднений – это конфликты, которые практически всегда создают люди. Заметим, конфликты порождают не только те люди, с которыми вам придется сталкиваться, но и вы сами. Да-да, вы сами, если вы не знаете, как добиться поставленной вам цели бесконфликтным образом, или знаете, но по привычке действуете ошибочно. Следовательно, не только с другими людьми надо научиться работать так, чтобы побудить их быть менее конфликтными. Одновременно и себя родного надо научить организовываться так, чтобы **решать встающие задачи, а не стремиться победить в споре**. Вспомните, ради чего вы в избирательной комиссии – ради того, чтобы мероприятие состоялось и прошло без сбоев. Тогда и ваши личные мотивы будут удовлетворены! Тогда будут и премии, и уважение коллег/начальства, и приглашение на новую работу – кто что ожидал.

Некоторые из конфликтов остаются мелкими, которые лишь портят настроение. С ними справиться сравнительно нетрудно, или даже можно не обращать внимание. Но и они, если уж совсем запустить, могут перерасти в крупные – это те, которые с серьезными последствиями: нарушениями работы комиссии, жалобами в вышестоящий орган, а то и выше, длительными разбирательствами и т.п.

Поэтому давайте научимся управлять конфликтом: когда надо, то попридержим, даже остановим, когда надо – подержим, пусть немного подогреет ситуацию. Это только кажется, что конфликты не нужны, на самом деле из них можно извлекать неплохие результаты.

1. СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ – БОРЬБА УСТРЕМЛЕНИЙ

Сущность конфликтов состоит в том, что сталкиваются устремления разных людей или групп. Начнем с примеров. Приведем такие **виды конфликтов**, риск появления которых высок в работе избирательных комиссий.

Противоборство политических сил.

В этом противоборстве вы напрямую не участвуете, но всей своей работой обеспечиваете условия для процедуры законной борьбы политических сил в стране. Предметом спора между политическими силами выступает *власть* – право предписывать гражданам и государственным структурам некое поведение и одновременно накладывать ограничения на их действия. С помощью таких предписаний и ограничений обладающее властью лицо (за которым стоят заметные общественные силы) получает возможность направлять общество согласно своим представлениям. Прочувствуйте важность своего предназначения – своей работой вы организуете площадку для битвы гигантов (если речь идет о выборах федерального уровня) или иных богатырей (это про региональные выборы). Ваши условия напоминают то, как бывает у судьи на футбольном поле – всегда может «прилететь» или мяч, или раздражение игрока... То же и у вас, поскольку в запале борьбы вам может достаться только потому, что вы оказались рядом...

Давайте подчеркнем: политическая борьба – **это не ваш конфликт!** Важнейшее правило вашей техники безопасности (своей лично, избирательной комиссии и всей компании в целом) – **уклоняться от политических столкновений**. Не вы боретесь – вы лишь создаете условия. Это настоящая мудрость – остаться нейтральным. Как гражданин вы имеете право занять любую политическую позицию и сделать свой гражданский выбор. Но **как сотрудник избирательной комиссии вы обязаны быть нейтральным** (или нейтральной). Вообще то это хорошая новость, что вам не надо вовлекаться в политическое противоборство – целее будете...

Противостояние разных ветвей власти.

С одной стороны, законодательная власть дает указание как должно быть (в виде законов), с другой стороны, ей противостоит исполнительная власть, которой хоть и предписано быть законопослушной, но ничто не мешает сомневаться в качестве самих законов (разумеется, не всех, а лишь части из них). Основания для сомнений могут быть разные, но в большинстве случаев кажется, что по-другому будет лучше (или выгоднее, или экономнее, или эффективнее...). Чаще всего борьба выносится на площадку законодательного органа – федерального или регионального, но случается, что иногда она ведется и скрыто. Для вас хорошо бы понимать, что иногда там случаются конфликты, но ваша позиция как члена изби-

рательной комиссии проста – законопослушно оставаться в стороне и от этой борьбы. Примером противоречия в позициях выступают и разные отрасли: одни министерства призваны экономить, другие стремятся «освоить» побольше; одни эксплуатируют природные ресурсы, тогда как другие их охраняют...

Есть особый вид хронического противостояния, в который вы можете быть вовлечены в любой момент – между средствами массовой информации и одним из видов власти. Представители (СМИ) привыкли ориентировать себя на особую миссию – *все сделать достойным гласности!* Порой это у них получается карикатурно: это когда кажется, что обнародован должен быть совершенно любой секрет. Но у каждой социальной структуры, как и у каждой семьи или человека, есть естественное желание «не выносить сор из избы». Это противоречие – одни стремятся подглядеть и сообщить всем, а другие хранят свои секреты не устранить, оно всегда будет порождать конфликты. Вопрос в том, какую позицию займете вы сами. Вам предстоит найти ту меру открытости, которая позволит, с одной стороны, обеспечить открытость избирательной кампании, а с другой, что-то уберечь от оглашения. Например, если речь идет о законе, то прятать не стоит, даже если это «домашний» секрет. Но вряд ли стоит оглашать то, что касается лишь человеческих ошибок или слабостей. Надеюсь, мудрости отличить государственное от индивидуального у вас достаточно.

Противостояние между организаторами мероприятий и их посетителями.

А вот чего точно вам не избежать, так это столкновений между теми, кто что-то организовал, и теми, для кого это было сделано. «На всех не угодишь», приходится горько восклицать многим, кто хоть что-то организовывал: концерт, свадьбу, вечеринку для родственников, поселковый праздник, школьный вечер, субботник... Организаторы вложили свои представления, творчество, время, деньги, усилия, поэтому им важно, чтобы мероприятие состоялось в соответствии с их замыслом. И они ревностно защищают свое детище от попыток внести в него изменения. Участники же, которые пришли на мероприятие («гости»), имеют свои собственные представления о том, как должно протекать уже организованное мероприятие.

Так вот, как бы хорошо ни потрудились ваша избирательная комиссия, все равно она будет испытывать разного рода давление со стороны «гостей»: *избирателей, наблюдателей, представителей СМИ* и даже со стороны *местной администрации*. Вас будут «поправлять» просто потому что «со стороны виднее». Это неизбежно случается, когда и от кого достанется, это всегда по-разному, но всегда имеет место быть. И было бы странно, если бы было иначе, поскольку все люди разные и поэтому имеют разные представления о том, как что должно проходить.

Как видим, все конфликты в своей основе содержат столкновение (разовое) или противоборство (многократное) между разными субъектами. Каждый из субъектов стремится к тому, чтобы соблюсти свои интересы, непременно добиться своего. Сторонам конфликта всегда недостает готовности совместно решать проблему, поскольку они настроены реализовать каждый свое устремление по возможности в полной мере и именно так, как они себе это представляют.

А еще видим, что у членов избирательных комиссий всегда есть риск быть вовлеченным в конфликт есть, но практически все виды конфликтов предсказуемы. А раз так, то вы имеете возможность заблаговременно занять устраивающую вас достойную позицию.

2. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ – НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ПОВОДЫ

Теперь нам предстоит обсудить, где возникают конфликты, с какой стороны их можно ожидать скорее всего. Если говорить о видах обсуждавшихся выше конфликтов, то источником их будут чаще всего ваши отношения с гостями избирательного участка, реже с сотрудниками своей же избирательной комиссии.

ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПРИМЕРКИ¹

Ниже даны примеры сложных ситуаций (пока еще не конфликтных), которые предлагаю вам примерить на себя, чтобы оценить, насколько вы уже готовы к ним, а насколько еще надо подучиться.

Ситуация 1

Приходят на избирательный участок трое молодых людей. При этом на участке присутствуют и другие избиратели, и все члены комиссии заняты с ними. Один из них получает бюллетень, заходит в кабинку для голосования, и почти сразу выходит оттуда, говоря, что ему дали помеченный бюллетень, и начинает требовать, чтобы бюллетень ему заменили. Остальные двое молодых людей начинают шуметь и требовать проверки всех остальных бюллетеней. Они требуют, чтобы члены избирательной комиссии предоставили им неиспользованные бюллетени для проверки.

Какими могут быть Ваши действия в такой ситуации?

Уловите свою первую, спонтанную реакцию – чего хочется сделать? Возмутиться, оправдаться, обвинить?..

Если вы начнете возмущаться и обвинять, конфликт неизбежен! Вполне возможно, что это была провокация и вы на нее поддались. Определить истину (ошибка члена избиркома или ложь избирателя) будет непросто, а главное, это будет позже, а в данный момент будет просто скандал.

Если вы начнете оправдываться (даже если просто начнете с восклицания «Извините! Ничего подобного...»), то многие автоматически подумают, что именно вы и виноваты. А провокаторы уж точно позаботятся о том, чтобы вы надолго запомнили этот эпизод. Наверняка они уже и журналистов пригласили...

Ну и сделать вид, что ничего особенного не произошло, тоже не удастся.

¹ Все рассматриваемые в пособии примеры взяты из практики работы избирательных комиссий. Собраны они были на фокус-группах и семинарах, участниками которых были члены избирательных комиссий с опытом работы.

Даже не пробуйте задобрить провокаторов! Не рискуйте, им не это нужно, им нужна огласка – то ли ради идеи, то ли ради денег или славы. Вам уже не удастся замаять. Теперь только в бой.

Первый урок состоит в том, чтобы просчитать ситуацию, предусмотреть исходы. Другими словами, **нужен анализ**. Но ведь времени на него в самой ситуации не будет! Именно поэтому мы и обсуждаем подобные ситуации заблаговременно. Но о том, как же правильно вести себя в острых ситуациях, поговорим чуть ниже.

Ситуация 2

Избиратель выявил ошибку в данных по списку избирателей, например,

- *его нет в списке*
- *по адресу избирателя прописан неизвестный ему человек*
- *по адресу избирателя прописан убитый или умерший и т.п.*

Избиратель недоволен, громко возмущается, обращая на себя внимание окружающих. Обстановка становится напряженной, член УИК пытается что-то сказать, объяснить, но это ему плохо удастся, он вот-вот сорвется (на плач, на крик...).

Вы находитесь рядом (как другой член УИК или председатель), каковы ваши действия?

В этой ситуации анализа почти не надо. И так вроде бы все ясно – надо внести исправления в список избирателей и дать возможность проголосовать. Здесь вопрос в другом – **как все это сделать** в условиях агрессивной атаки. Для этого мало знать, надо бы еще и иметь навык работы в подобных ситуациях – устойчивость психологическую. Поэтому продолжаем мысленно примерять на себя – это ведь тоже вид тренировки своей устойчивости.

Ситуация 3

На избирательный участок в процессе его работы врывается женщина (представитель от одной из партий) и тащит за руку студента. Женщина требует показать ей списки избирателей. Затем она говорит студенту, чтобы он, как наблюдатель, внимательно следил за всем, что происходит. Документы наблюдателя у молодого человека оформлены верно. Чуть позже выясняется, что этого студента уже удалили с другого избирательного участка, так как он мешал работе избирательной комиссии.

Студент целый день ходит по избирательному участку, вмешиваясь в работу членов комиссии, требуя показывать ему незаполненные бюллетени. Когда его пытаются удалить с избирательного участка, он говорит, что без полиции он никуда не пойдет, на улице стоять не будет, так как холодно. При этом при любых действиях избирательной комиссии он начинает звонить по телефону, комментировать действия комиссии и спрашивать инструкций о том, что он должен делать дальше. Он отвлекает членов комиссии от работы и вызывает раздражение своим поведением, мешает в работе.

Каковы ваши действия в такой ситуации?

Как вы поняли уже по ситуации 1, привычные житейские реакции проявлять рискованно. Нужен анализ, и выполнить такой анализ следует в двух планах:

- сначала оценить юридическую сторону проблемы – точно и ясно соотнести ситуацию с законом,
- а затем оценить психологическую или житейскую сторону проблемы – понять людей, которые создают трудность: их мотивы, устремления и возможности.

Правовой анализ ситуации показывает, что а) горе-наблюдатель находится на избирательном участке законно, б) его правовая подготовленность крайне низка – именно это ему можно поставить в упрек, и на этом можно построить давление, чтобы убрать помеху в работе УИК.

Психологический же анализ показывает, что студент является лишь орудием в руках более опытных коллег, и именно в этом направлении открываются возможности по изменению ситуации к лучшему.

Ситуация 4

Член избирательной комиссии с правом решающего голоса (женщина, представлявшая одну из оппозиционных партий) с самого начала работы избирательной комиссии в каждое заседание вносит напряжение, обещая написать жалобы на работу комиссии. Но каждый раз уклонялась объяснить, на что именно она намерена жаловаться, и чем конкретно недовольна.

В день голосования эта женщина как член избиркома создает помехи при подсчете голосов, говоря, что работающие члены избирательной комиссии неверно считают голоса. Затем, уже после заполнения итогового протокола, она ставит в нем свою подпись наравне с остальными, и с копией протокола уезжает в штаб своей партии. Оттуда она звонит председателю комиссии и спрашивает, приняли ли у него протокол. Когда председатель отвечает, что протокол приняли, она начинает шуметь, что все это неверно, протокол не должны были принять, поскольку подсчет голосов проведен с нарушениями, и что она будет жаловаться на работу председателя и избирательной комиссии в целом.

Как вы будете решать такую ситуацию?

Правовой анализ ситуации простой – как член избиркома женщина уже подписала протокол, не возразила, не заявила своей позиции, пропустив все законом предусмотренные моменты, когда можно было совершить юридически значимые действия. Исходя из этого, можно было бы просто отмахнуться: «Все, поезд ушел» или даже невольно унижить «А что же ты думала раньше?! Теперь ты ничего не можешь доказать...». Но у нее там своя ситуация (это уже **психологический анализ**), с нее ее руководители от оппозиционной партии требуют нагнетать обстановку, «оправдать ожидания», поэтому она мечется как между двух огней. Если вы вступите в конфронтацию, то скорее всего спровоцируете ее на более решительные действия. Даже если ее действия не будут иметь законной силы, то нервы вам она может попортить немало. Да ладно нервы, ваша репутация будет поставлена под вопрос (не

смог/смогла решить ситуацию на месте, не доводя до скандала). Да и УИК будет выглядеть сомнительно...

Давайте представим *возможное развитие событий*, оценив вероятные эффекты по возможности каждого действия председателя УИК. Распишем их как шаги, которые вы могли бы сделать, находясь на месте председателя УИК

Шаг 1 – приглашение на встречу. Председатель УИК на угрозу подать жалобу отвечает кратко: «*Приезжай сюда, разберемся*».

Женщине может показаться, что у нее возник шанс добиться «своего». Но чего именно, все равно неясно, что бы она ни имела в виду. Поскольку ей ничего не обещали, то все ее надежды есть лишь плод ее воображения.

У вас же, пока она едет к вам на участок, есть запас во времени, чтобы подумать, позвонить в ТИК и посоветоваться, да и просто потянуть время, которое работает на вас – чем позже вспыхнет конфликт, тем слабее его эффект (жалоба становится все бессмысленней).

Шаг 2 – организация мирной беседы. Председатель УИК приглашает даму к чаю, спрашивает о проблеме, выслушивает, расспрашивает детали: «Что случилось?», «Что тебе сказали в штабе?» (попытка выяснить причину, по которой дама резко сменила свое поведение), «Как ты им описывала работу нашей комиссии?» и т.п. Он также находит возможность высказать сочувствие даме, которая оказалась в сложной для себя ситуации: между молотом требований своей партии и наковальней доброго к ней отношения в УИК.

Пока идет ориентировочная часть миролюбивой беседы, время идет, дама выговаривается, ее напряжение постепенно спадает. Поскольку никто на нее не давит (как в своем штабе), к ней возвращается способность мыслить трезво. Хорошо бы дождаться, когда боевой запал схлынет и она почувствует неоднозначность созданной ею ситуации. Только теперь она близка к тому, чтобы вас услышать.

Шаг 3 – переосмысление. Председатель УИК постепенно вставляет в беседу ключевые вопросы: «Почему же ты подписала протокол, если у тебя были возражения?», «Как ты себе представляешь, что будет дальше?», «Как найти доказательства нарушений?», «Кого ты думаешь накажут?», «За что?» и т.п.

Логика вопросов постепенно приводит женщину к пониманию того, что:

а) доказательств процедурных нарушений у нее нет (если бы были, то она бы уже их зафиксировала и предъявила);

б) если она все же убедит ТИК, что нарушения действительно были, то сама она тоже будет наказана – как член УИК, допустившей нарушения;

в) более того, имидж ее партии тоже пострадает, если история «хамелеона» приобретет широкую огласку.

Шаг 4 – переосмысление. Председатель УИК ставит вопрос так, чтобы еще сильнее «загрузить» женщину: «У тебя сложная ситуация, но решить ее предстоит тебе самой. Найди решение, которое устроит всех, а я постараюсь тебе помочь его реализовать».

Даже такая неопределенность вас устроит больше, чем решительный критический настрой члена УИК. Еще лучше, если вы совместно найдете приемлемое решение, но вряд ли вам стоит признаваться в своем соавторстве. Лучше, если дама разрулит ситуацию своими силами (кто создал ситуацию, тот ее и разруливает).

Таким образом, разбор данной ситуации показывает, во-первых, важность двух типов анализа – правовой и психологический, которые позволяют председателю УИК выбрать удачную линию своего поведения. И, во-вторых, что сразу бросаться в конфликт не выгодно, надо искать возможность выиграть время, чтобы обеспечить себе возможность сгруппироваться и найти удачное решение. Как гласит народная мудрость: *хочешь ответить хорошо – посчитай до 10, хочешь ответить умно – посчитай до 100, хочешь ответить мудро – посчитай до 1000.*

Ситуация 5

В день голосования на избирательный участок приходит голосовать группа избирателей, которые, получив бюллетени для голосования, втроем пытаются войти в кабинку для голосования. На это ваше внимание обращает наблюдатель и сообщает о недопустимости одновременного голосования в кабинке двух и более лиц.

На просьбу председателя комиссии проголосовать каждому из присутствующих в разных кабинках один из избирателей (мужчина) грубо отвечает, что они одна семья никакой тайны у них друг от друга нет. За кого именно голосовать они решили уже давно, и поэтому будут поступать так, как им захочется.

Ваши действия в такой ситуации станут вам понятными, если вы внимательно вчитаетесь в ту часть закона о выборах, которая касается тайны голосования.

Подводя итог этого раздела, поставим основную нашу **учебную цель**: обучиться двум полезным умениям:

1. Уметь быстро оценивать предконфликтную ситуацию – анализировать как устроена ситуация, ясно понимать свои истинные интересы в ней (как члена избирательной комиссии и как человека), четко формулировать свою цель в ней.

2. Уметь находить необходимые средства достижения поставленной цели; для этого вам надо успеть наработать достаточное количество «домашних заготовок» – идей и приемов, которые можно будет использовать в потенциально конфликтных ситуациях.

Чтобы затем меньше тратить время на раздумывания, мы будем сжимать весь материал в четкие рекомендации, в которых будут свернуты наиболее эффективные приемы работы.

3. ВНУТРЕННЕЕ УСТРОЙСТВО КОНФЛИКТОВ

Большинство конфликтов становятся доступны для анализа (понимания), если воспользоваться схемой, описывающей компоненты конфликта – то, из чего он состоит. Давайте познакомимся с этой схемой (см. рисунок 1) и обсудим некоторые важные ее возможности.

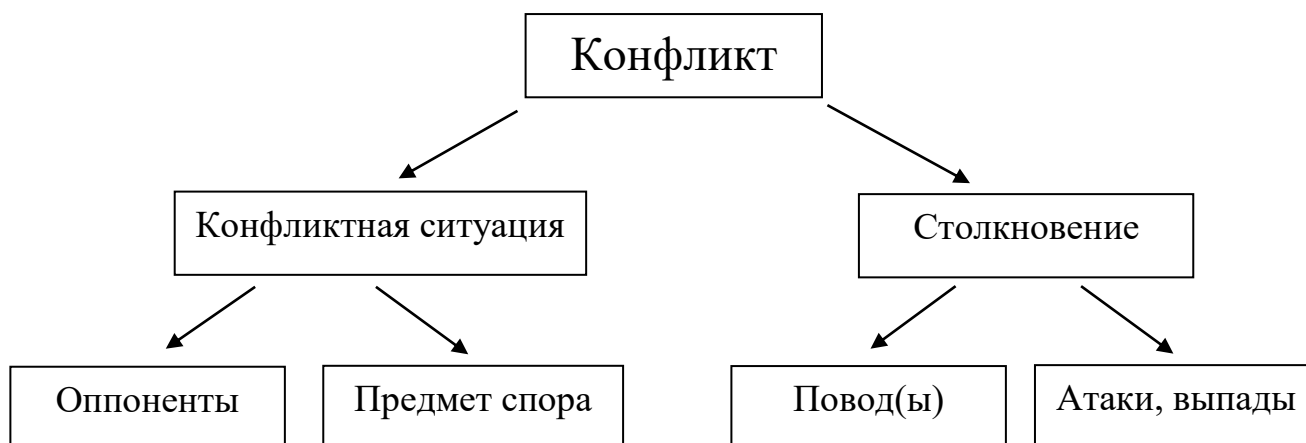


Рисунок 1. Структура конфликта (заимствовано из Бородкин, Коряк, 1983, с небольшими дополнениями).

Обратите внимание на следующие моменты этой схемы анализа конфликта:

1. Наличие *конфликтной ситуации* (противоречия в интересах сторон) не порождает конфликт автоматически. Конфликта нет, пока нет столкновения, но он появляется, как только потенциально конфликтное противоречие дополняется столкновением. А *столкновение* – это последовательность действий, совершаемых оппонентами так, чтобы ущемить или унижить друг друга. Только их объединение и порождает конфликт.

Ситуация 6.

Коллектив избирательной комиссии стремится провести выборы точно по предписанному законом сценарию, а у ее членов есть личный интерес не отклоняться от предписания. Это с одной стороны. А с другой стороны, наблюдатель от оппозиции стремится выявить нарушения (отклонения от законной процедуры), поэтому лично оказывается заинтересован в том, чтобы какие-либо нарушения все же случились. Формально обе стороны должны были бы быть заинтересованы в соблюдении закона, но на уровне личных интересов возникают противоположные ожидания. Конфликтная ситуация есть (конфликт в потенциале), но самого конфликта не будет, пока не возникнет столкновение: если в каком-то моменте наблюдатель усмотрит нарушение (это и будет повод) и предъявит претензию избирательной комиссии или заявит об этом в СМИ или в какой-нибудь государственный орган. Вот это его «выступление» (выпад, атака) и порождает сам конфликт.

Отсюда следует ясная рекомендация – не вступайте в спор, не участвуйте в столкновении (не отвечайте на выпады, не отбивайте атаки), а направляйте свою активность на решение проблемы (т.е. предмета спора) – сразу выясните, есть ли нарушение закона (ведь только это по существу вас и заботит).

2. Суть конфликта заключен в предмете спора, но его часто не замечают или даже скрывают. *Предмет спора* – это нечто, чего добивается каждая сторона (например, право принимать решения, некую часть денег), но хочет обладать этим полностью, не деля его с другой стороной. Если бы предмет спора можно было разделить (скажем, власть) и каждому хватило бы (денег, времени, возможностей...), то причины для конфликта и не было бы.

Ситуация 7.

Глава администрации территории, на которой расположен ваш избирательный округ, перекраивает вашу заявку по оборудованию избирательного участка по своему усмотрению. Разумеется, вам радости это не прибавляет и вам сильно хочется возразить и настоять на своем. В чем здесь предмет спора? Это власть – право распоряжаться и определять порядок (в данном случае источников оборудования, его конкретного состава, потребительских свойств и т.п.). Задумайтесь, вам действительно так важно спорить о власти с представителем власти? Или же вам все же важнее, чтобы получить оборудовать свой участок, да еще и сохранить возможность сотрудничать с администрацией дальше? Поэтому вместо того, чтобы спорить, гораздо выгоднее обсуждать с главой администрации задачи, которые вам государство поручило решить. Для это начните с того, что «У нас с вами общая цель – обеспечить выборы наилучшим образом». Затем опишите объективные проблемы, спросите у руководителя территории совета – и соглашайтесь (хотя бы частично!) с его предложением... А потом поднимайте новые задачи, обсуждайте другие проблемы – так вы добьетесь от него заметно большего, чем через конфликт!

Отсюда следующая рекомендация – хорошо помните о своих истинных интересах и задачах, не дайте отвлечь вас от них. Помня о своих интересах, вы всегда найдете бесконфликтные пути их удовлетворения.

3. *Поводы* – это то, что что создает «сюжет» конфликта, образует видимую его часть. Несмотря на то, что поводы находятся в центре внимания противоборствующих сторон, они лишь кажутся предметом спора, а на самом деле только отвлекают от сути конфликта, выступая провокациями к столкновению.

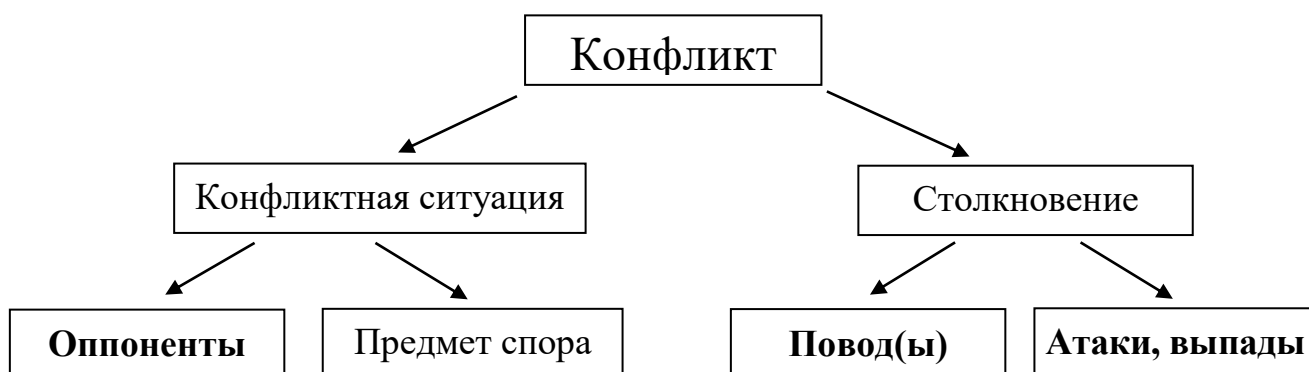
Ситуация 8 (анализ ситуации 5).

Избиратели сильно хотят голосовать вместе. Им нравится толпиться в тесной кабинке? Может, они лишь развлекаются, испытывая вашу терпеливость? Да еще хотят сделать это перед множеством избирателей и наблюдателями. Можно, конечно, по глупости устроить большой спектакль вокруг избирательной кабины. Например, пригласить полицейского, чтобы тот не пускал всех сразу – полицейский скорее всего откажется, поскольку он не усмотрит нарушения даже общественного порядка. Или сами начнете огра-

ничивать передвижение «нахальных» избирателей, чем сильно порадуете придирчивых наблюдателей... Ваш главный интерес – соотнестись с законом. Закон же обеспечивает избирателям право на тайну голосования, но не предписывает им свою личную тайну соблюдать! А это означает, что закон нарушен не будет, если три избирателя «признаются» друг другу в своих политических предпочтениях – это тоже их право. Следовательно, важнее не сама процедура (рекомендованный порядок), а ее правовой смысл (обеспечить право избирателю). Поэтому и бороться с желанием избирателей голосовать совместно можно не очень настойчиво – ровно настолько, чтобы наблюдатели не усмотрели поводов обвинить вас. А если какой-то непродуманный наблюдатель и сделает вам замечание, то вы легко вернете ему проблему на обдумывание: «Предложите законный способ отказать этим избирателям!» А пока он будет думать, избиратели уже исполнят свой гражданский каприз...

Отсюда следует еще одна рекомендация – не занимайтесь поводами, лучше позаботьтесь о причине конфликта (предмете спора). Исходя из него и совершайте свои действия. А все вокруг будут восхищаться вашей мудростью и находчивостью.

4. СЦЕНАРИИ ПОВЕДЕНИЯ, УСИЛИВАЮЩИЕ КОНФЛИКТ



Зная устройство конфликтов (см. рис. 1 в предыдущем разделе), становится понятно, какого рода поведение в конфликте приводит к его раздуванию и почему. Рассмотрим по порядку три нижних компонента в конфликте (см. рис. 1) – «Атаки, выпады», «Поводы» и «Оппоненты».

1. Не стоит реагировать на выпады, отражать атаки и т.п. Если вы это делаете, то вовлекаетесь в **КОНФЛИКТНЫЙ СЦЕНАРИЙ РАЗРУШЕНИЯ**: каждая атака, каждый выпад провоцирует другую сторону на ответную атаку, причем хотя бы немного более сильную (иначе победы не достичь!). Это сценарий, в котором заведомо что-то разрушается, что-то ломается – страдает дело, портятся отношения, настроение и оборудование, бьется посуда (в семейных конфликтах), ломается мебель... Если этот сценарий играть до конца, то он ведет к символическому уничтожению (увольнение с работы, развод с супругом) или даже физическому убийству. Не удивляйтесь, почти три четверти убийств совершается на почве бытовых конфликтов. Поэтому конфликтный сценарий можно было бы даже назвать «убийственным конфликтным сценарием».

Поэтому запомните твердо: как только вы поняли, что вас атакуют (ваши чувства вам это подскажут обязательно), сделайте паузу и отойдите немного в сторону или назад. Это даст вам возможность подумать о настоящей причине конфликта и о том, какое поведение будет лучшим, чем отвечать на оскорбления, оправдываться в ответ на обвинения или самому грубо атаковать.

2. Не стоит доказывать свою правоту, даже если вы точно знаете, что вы правы. Во-первых, вы зря потратите силы и время, поскольку ваш противник не готов согласиться с вами, он готов лишь на то, чтобы самому быть правым. Во-вторых, вспомните те случаи, когда вы доказывали свою правоту, а потом понимали, что были не правы, но признаться не хватало мужества – а конфликт все разрастался или затягивался. У всех нас есть такой опыт. Ошибиться может каждый. И, в-третьих, и это главное, вы бьете не по главной мишени, вы заняты поводами, а причина остается где-то за пределами вашего понимания. Подчеркнем,

что чем сильнее вы критикуете мнение других людей, пытаетесь оспорить их точку зрения, тем меньше вероятность договориться и продвинуть свои представления.

Поэтому запомните твердо: как только вы поняли, что уже или почти пытаетесь спорить, доказывая свою правоту, сделайте паузу и настройтесь на выяснение истины. Важно не кто прав или виноват, а где лежит причина конфликта.

3. Не стоит переходить на личности – негативно оценивать те или иные качества своего оппонента, в чем-то уничивать его, пытаться снизить ему самооценку, невыгодно сравнивать с другими и т.п.

В сравнительно мягкой форме переход на личности может выглядеть так: «Вы плохо знаете закон», «Вы не вчитались в нормативные документы», «Вы что, не понимаете?», «Чему вас только учили!» – все это *негативные оценки квалификации оппонента*, важные в отношении предмета спора, поэтому эти средства и нехороши. Сюда можно причислить негативные интонации: насмешки, возмущение, уничижение и т.п.

Более жесткие приемы направлены непосредственно на личные качества оппонента: «Вы не умеете мыслить», «Да вы вообще ничего не понимаете», «На себя посмотрите, вы же не знаете, как...», «У вас проблемы с интеллектом».

Совершенно грубые приемы состоят из прямых оскорблений: «Недоумок», «Дура» и т.п.

По мере обострения конфликта средства его ведения становятся все грубее. Это прямой эффект **КОНФЛИКТНОГО СЦЕНАРИЯ РАЗРУШЕНИЯ**. Использование средств, которые атакуют личность оппонентов, усиливают конфликт потому, что распаляют уязвляют их самолюбие. Уязвленное самолюбие закрывает спорщикам возможность трезво мыслить, к тому же обостряет желание взять реванш, отомстить, унижить и т.д.

Кроме того, переход на личности уводит спор от обсуждения причин разногласий (см. рис. 1), что также резко снижает шансы решить проблему. Соответственно, это верный путь потерять возможность решить конфликт позитивно.

А самое главное – конфликт перестает быть деловым (профессиональным), а становится межличностным.

В деловом конфликте оппоненты остаются простыми оппонентами, даже если конфликт не будет решен. А вот **межличностный конфликт превращает оппонентов во врагов**, даже если конфликт как-то будет решен.

Поэтому запомните твердо: как только вы поняли, что конфликт из делового начал превращаться в межличностный, следует **любыми способами остановить его**.

А теперь самая важная мысль этого раздела:

напряжение в отношениях растет там, где растет угроза ущемить интересы человека

Отсюда становятся понятнее предложенные выше рекомендации:

«Не стоит реагировать на выпады, отражать атаки» – если вы включаетесь в борьбу, то вы угрожаете победить.

«Не стоит доказывать свою правоту» – если вы спорите, то пытаетесь доказать оппоненту, что он неправ.

«Не стоит переходить на личности» – если вы начали критиковать личностные качества человека, то посягаете на самые важные интересы – думать о себе хорошо.

Покажем на примере, как легко возникают конфликты...

Ситуация 9

Избиратель (*торопливо*): «Мне надо, чтобы к моей больной жене приехали с урной для голосования» [Звучит вполне миролюбиво, но если настроение у собеседника плохое, то зацепит это его «мне надо»]

Член УИК: «Об этом надо было побеспокоиться вовремя» [Это явно неудачное заявление, содержащее упрек: должен, но не сделал = сам виноват. Половина людейотреагирует на него раздражением, но половина из них еще сдержится]

Избиратель (*чуть смутившись*): «Да она только вчера слегла, мы скорую вызывали» [Как видим, посетитель оказался спокойным]

Член УИК (*чуть-чуть раздражаясь, но сухо*): «Уже сегодня надо было раньше. По закону вы обязаны были сделать заявку до 14 часов» [Убийственно формально... Это уже прямая заявка на конфликт. Хотя формально все верно. И потом можно с уверенностью рассказывать: «Я была права, все по закону»]

Избиратель (*обиженно*): «Но я же звонил сюда, мне сказали, что можно выехать на дом»

Член УИК (*почти спокойно, но почти с укором*): «Вам такого никто не мог сказать» [Посетитель вправе услышать: «Идиот, глухой, что ли?»]

Избиратель (*возмущенно*): «Ну что я, глухой совсем, чтобы такое не услышать!? Мне ясно сказали, что вы можете прислать машину с урной для голосования» [Терпение лопнуло, когда его выставили дураком...]

Член УИК (*почти торжественно*): «Может вы все-таки не будете кричать на нас здесь?» [Создается впечатление, что в том и был замысел сотрудницы: чтобы не решать проблему по существу, надо взорвать ситуацию,]

Начиная с этого момента, конфликт пылает ярким пламенем. Кто его разжег? Однозначно уставшая сотрудница УИК. Она не только была несдержанной, но и не пожелала вникнуть в ситуацию, ограничилась формальным отказом². Мог ли что-то сделать избиратель? Мог, но только половину – уклониться от конфликта, но не решить вопрос с голосованием своей жены. Т.е. он мог лишь защитить себя от сотрудницы, но не решить свою задачу.

² Это не мое персональное мнение, уважаемые читатели. На множестве проведенных мной с коллегами семинаров похожим образом вели себя многие участники – члены УИК, разыгрывая данную ситуацию. Свою роль они играли вежливо, но вникать в проблему пытались редко. И это после лекции, на которой им рассказали, как вести себя правильно. Привычка – мощная сила.

Теперь анализ. Член УИК ограничилась тем, что выше мы назвали поводом – работала только с высказываниями избирателя, а не с его жизненной ситуацией. Более того, она допустила атакующие высказывания (пусть и скрыто): «надо было» (дважды), «такого никто не мог», «все-таки не будете», которые и разожгли конфликт.

5. СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ НАПРЯЖЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

О средствах снижения напряжения есть много о чем поговорить, но для наших задач можно обойтись и немногим, только главным. Как было сказано выше, **напряжение в отношениях растет там, где растет угроза ущемить интересы человека**. Следовательно, чтобы снизить напряжение, необходимо позаботиться об интересах другого человека. Это только кажется, что обеспечить ему его интересы означает сделать себе в ущерб. Так, дерущиеся за апельсин девочки просто не успели выяснить, что одна хочет съесть его, а другой нужны лишь корочки для выпечки. Поэтому следует не бороться, а договариваться. Главное найти точный баланс между крайностями, когда кажется, что «не бороться» значит «молчать», а «разговаривать» значит «спорить». Нужно научиться искать золотую середину: *не спорить, но все же разговаривать*. Где именно окажется эта «середина», еще предстоит отыскать совместными усилиями спорщиков. Ваш основной инструмент поиска – использование вопросов.

Преимущества постановки вопросов: почему лучше задавать вопросы, а не спорить, доказывать, настаивать или требовать:

1. Задавая вопросы, мы обеспечиваем себе возможность поискать лучшие способы решения возникшего затруднения, чем это бы получилось спонтанно. Это – *активная пауза*, которая удерживает ситуацию от усиления напряжения (эскалации конфликта).

2. Своими вопросами мы *исследуем ситуацию*, повышая вероятность нахождения лучшего решения.

3. Расспрашивая, мы *побуждаем человека раскрыться*, обнажить слабые места в его позиции, намерениях, убеждениях, в средствах достижения своих целей и т.п.

4. Пока мы задаем вопросы, то сами обеспечиваем себе *защиту от нападения*, поскольку идем навстречу устремлениям человека.

5. Благодаря расспросам, мы *открываем перспективу конструктивного решения проблемы!* Разумеется, если намерения собеседника конструктивны. Если же нет, то наша активно-выжидательная позиция, направленная на исследование проблемы, повышает вероятность его разоблачения, и ему скорее придется думать как защитить себя, чем нападать на нас.

Чтобы снизить напряжение в общении, достаточно решить одну из следующих 4-х задач:

Задача 1 – успокоить раздраженного собеседника.

Для этого пригодятся средства, показывающие собеседнику, что его интересы не нарушаются. Приведем несколько примеров таких средств.

Примеры фраз, нейтрализующих раздражение собеседника:

- Жаль, что у Вас сложилось такое впечатление.
- Верно подмечено.
- Спасибо, Николай Петрович, что вы обратили на это наше внимание.
- Это очень важно.
- Это бы и мне не понравилось.
- Мне искренне жаль, что с Вами так произошло.

Можно запомнить эти фразы или распечатать и положить у себя на рабочем столе и пользоваться или по мере необходимости. Хорошо зарекомендовал себя и такой прием: заучиваем 2-3 фразы и стараемся пользоваться ими каждый день в самих разных ситуациях. Как только это стало даваться легко, меняем фразы на новые и повторяем тренировку. Так постепенно вырабатывается привычка.

Покажем еще одну возможность тренировки самого себя: учимся менять фразы, провоцирующие конфликтное напряжение, на те, что снимают напряжение.

Конфликтные фразы	Корректные фразы
«Я считаю...» «Я сейчас вам докажу...» «Я же говорил вам»	«Вы не находите, что...» «Сейчас вы сможете убедиться, что...» «Вы сможете добиться...»
«Вы не правы!» «Вы убедились в моей правоте» «Ошибаетесь!»	«Я могу ошибаться, но...» «Если вы обратите внимание...» «Давайте рассмотрим детально»
«И речи быть не может!» «Этот факт не подлежит сомнению!»	«На это можно посмотреть по-разному» «Давайте подумаем, что здесь не так»
«Вы, конечно, еще об этом не знаете» «Вы должны признать, что...»	«Вам, вероятно, известно, что...» «Не думаете ли вы, что...»
«Что за безобразие творится?»	«Расскажите, что здесь происходит»

Объясним, как работают предложенные замены.

В первой группе фраз все «Я» меняются на «Вы». Это помогает собеседнику почувствовать себя автором своего мнения, что у него есть возможность отстаивать свои интересы.

Во второй группе фраз вместо того, чтобы ставить собеседника в положение побежденного (неправого), вы предлагаете ему непредвзято оценить ситуацию.

В третьей и четвертой группах категорические высказывания (ни тени сомнения) заменяются на неопределенные, которые побуждают к размышлению.

В последней строке обвинение заменяется на вопрос, на который надо отвечать, а не спорить с обвинением.

Используя предложенные средства, вы гораздо легче будете снимать раздражение собеседника, по крайней мере, в большинстве случаев.

Задача 2 – настроить собеседника на сотрудничество.

Основной упор надо сделать на удовлетворение следующих потребностей: во внимании и в понимании. Необходимо, чтобы собеседник почувствовал, что ему и его проблеме уделяют достаточно внимания и стараются понять все, о чем он говорит.

Примеры фраз, выражающих Ваше понимание:

- Я очень хорошо понимаю, что...
- Я знаю, что...
- Мне понятно, что...
- Вполне логично, что...
- Мне нетрудно войти в Ваше положение, ведь...
- Меня не удивляет, что...
- Я разделяю Ваши чувства, когда...
- Я согласен с тем, что...
- Мне легко представить, что Вы...

Нейтральные открытые вопросы:

- Что Вы думаете о моем предложении?
- Что бы Вы могли сказать по этому поводу?
- Что именно Вы имели в виду?
- Что убедило Вас в этом?
- Что конкретно?

Задача 3 – отказать, не вызывая напряжение.

Отказ всегда вызывает недовольство, и в зависимости от характера человека, которому отказали, недовольство выливается в раздражение, обвинение, обиду, возмущение и т.п. Очень часто человек выплескивает свои негативные чувства на того, кто ему отказал. Но если правильно отказывать, то можно подавляющую часть проблем решить в очень короткое время. Для этого следует соблюдать следующее правило – в отказе нужно совместить два момента: 1) использовать речевую формулу вежливого отказа, 2) объяснить отказ объективными причинами: законом, нормами, обстоятельствами и т.п.

Примеры высказываний, содержащих отказ:

1. Боюсь, что это невозможно, потому что это будет означать нарушение закона.
2. К сожалению, эта проблема не имеет иного решения, кроме того, что прописан в законе о выборах.
3. Наши (мои) обстоятельства не позволяют...
4. Мне жаль Вас огорчать, но факты таковы, что вам следует согласиться с ...
5. На сегодняшний день это, к сожалению, не представляется возможным...
6. Хотелось бы вас порадовать, но ситуация такова, что...

7. Ваше предложение можно обсудить на заседании избирательной комиссии, но вряд ли оно будет принято.
8. Скорее всего, это слишком сложно, чтобы можно было выполнить...
9. К сожалению, мы не можем показать вам списки избирателей, поскольку это нарушает интересы этих избирателей.
10. Благодарю за стремление принять участие в голосовании, но поскольку сроки, когда можно было решить вашу проблему, пропущены, мы с вами не будем нарушать закон. Надеюсь, к следующим выборам вы начнете готовиться чуть раньше...
11. Ваше (предложение, мнение) понятно, но все же представляется нереалистичным (проблематичным, не вполне продуманным и т.д.) ...
12. Я ценю Ваше доброе отношение к нам, но вынужден Вам отказать, поскольку мы не имеем права нарушать утвержденный порядок проведения выборов.
13. Вы, конечно, и сами понимаете, что это невозможно, и нам с вами остается лишь сожалеть об этом.

Отказывая человеку, важно подчеркнуть, что *не лично ему вы отказываете*, и что это не ваш каприз, что такой же отказ уже получили и будут получать другие люди, потому что таковы правила, регламент, закон, обстоятельства и т.п.

Задача 4 – установить и поддерживать миролюбивый контакт.

Теперь мы с вами рассмотрим универсальный набор умений – приемы активного слушания. «Ну да, – скажете вы – нам не слушать, а разговаривать надо!». А я отвечу: «Так ведь **активного** же слушания!», а это и есть мастерство задавания вопросов, которому обучают разных профессионалов: психологов, ведущих телевизионных программ, социальных педагогов, журналистов, риелторов, преподавателей, бизнес-тренеров и т.д.

ТЕХНИКА АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Даже самый удачно сформулированный вопрос ничего не даст, если не выслушать внимательно ответ на него. Внимательно слушать собеседника означает чутко вслушиваться в его слова, проявлять активный интерес к его мыслям и переживаниям, побуждать его к большему самораскрытию. Активное слушание посетителя (собеседника) в момент анализа его потребностей необходимо для более точного решения его задачи, так как собеседник порой и сам не очень четко представляет себе, чего именно он хочет, к тому же он не владеет полной информацией о том, что в действительности вы можете ему предложить.

1. Правила использования техники активного слушания:

1. Полное сосредоточение на словах партнера, подстройка под его образовательный уровень, манеру говорить, сохранение зрительного контакта.
2. До тех пор, пока партнер продолжает говорить, нужно только внимательно его слушать.

3. До тех пор, пока партнер не закончит объяснять, воздерживайтесь формулировать свой ответ.

4. Обращайте внимание на сопровождение слов – на жесты, позу, мимику, интонации.

5. Необходимо воздерживаться от того, чтобы перебивать собеседника (сосчитайте до двух после того, как он закончил говорить).

6. Говорите короткими, вразумительными фразами (в идеале одно предложение – одна мысль).

7. Делайте между произносимыми фразами небольшие паузы, чтобы собеседник мог уяснить для себя вашу мысль, а вы – обдумать новую.

8. Профессиональные термины, иностранные слова, сокращения употребляйте только в том случае, если вы уверены в том, что они известны собеседнику. Вместе с тем, в условиях работы избирательной комиссии вполне уместно по возможности точно использовать *язык законодательных актов*, которые регулируют вашу деятельность. Но постарайтесь, чтобы избиратель вас хорошо понимал.

9. Будьте терпеливы, воздерживайтесь от того, чтобы перебивать партнера.

Основные виды вопросов:

1. Закрытые вопросы – те, которые подразумевают ответ «да» или «нет». Достоинство закрытых вопросов в том, что они позволяют направить беседу в нужное русло – неважно, о чем был разговор, вам достаточно коротко спросить, чтобы сузить тему разговора: «паспорт у вас с собой?», «вы прописаны по этому адресу?», «знаете ли вы, что надо делать?», «вы в курсе, где это находится?». Правда, вам могут ответить как на открытый вопрос: «с полпути пришлось вернуться... я забыл паспорт дома... вот он». Но вам достаточно «услышать» в этом ответе только «да».

Недостаток закрытых вопросов в том, что можно получить «нет» вместо ожидаемого «да»: «Только что вы получили чистые бюллетени?» – «Нет! Они были уже с пометками» (*см. ситуацию 1*). В этой ситуации лучше было бы задать вопрос иначе: «Вы осмотрели бюллетени, когда их получили?» – это более жесткий вопрос, от которого уже не увернуться: «Так осматривали или нет?».

2. Открытые вопросы – те, что предполагают развернутый ответ. Они позволяют завязать разговор, используя слова «кто», «что», «где», «зачем», «почему», «сколько», «как», «чем» и др., так как на них нельзя ответить односложно. С помощью открытых вопросов можно и отпустить разговор, чтобы посмотреть, куда его направит собеседник: «Как вы, молодой человек, представляете себе работу наблюдателя?» (*см. ситуацию 3*). В зависимости от того, как студент вам ответит, вы ориентируетесь, насколько он готов к этой работе и что можно с ним сделать: 1) посадить (как учитель) изучать закон о выборах в части прав и обязанностей наблюдателей, 2) угостить чаем (как родитель) и спокойно рассказать ему, зачем он здесь и что ему следует делать, 3) вызвать ту самую даму и потребовать, чтобы она разобралась с «неподготовленным вами наблюдателем».

3. Альтернативный (разделительный) вопрос – это побуждение собеседника сделать выбор из двух предложенных ему вариантов. Например, в *ситуации 2* можно поступить так: сначала коротко извиниться за допущенную ошибку, а затем задать альтернативный вопрос: «Что вам сейчас важнее: получить возможность проголосовать или продолжить ругать нас?». Можно и короче: «Вы здесь чтобы доказывать очевидное или все же чтобы голосовать?», но в этой версии важно использовать примирительную интонацию. А на все еще возмущенный ответ «Да как же я проголосую! Меня же нет в списках!» – отвечаем не на возмущение (игнорируем его), а лишь на вопросительное слово «КАК»: «Мы быстро исправим эту ошибку. Давайте паспорт, мы впишем вас в дополнительные списки – и вы получите бюллетени. К сожалению, ошибки везде бывают, спасибо за понимание». Обратите внимание, как все просто и симпатично: *извиниться — задать разделительный вопрос — проявить терпение (не отвечаем на возмущение) — точно сказать, что делать — извиниться с благодарностью — и все хорошо!*

4. Вопрос-завязка используется для того, чтобы побудить собеседника отвечать определенным образом:

- чтобы подтвердить некую мысль, после высказывания добавляем Не так ли? Согласитесь, что..., Ведь верно, что...: «Вы хотите заменить бюллетени, не так ли?», «И для этого вы готовы написать заявление, верно?» (*см. ситуацию 1*);
- уточнить мысль, более конкретно определить интересы собеседника, ускорить его выбор: «Вы, вероятно, знаете, в заявлении надо указать, что вы случайно оставили пометку на своем бюллетене?», «Вы сможете доказать, что и другим избирателям выдали бюллетени с пометками?» (*см. ситуацию 1*);
- вскрыть наличие проблемы: «Вас, похоже, не устраивает, что работаем мы без конфликтов?» (озвучиваем проблему раньше, чем он наберет силу) (*см. ситуацию 6*).

И в завершение – простой АЛГОРИТМ того, как решается задача 4 – *установить и поддерживать миролюбивый контакт*:

1. Подстройка

2. Поощрение

3. Уточнение

4. Пересказ

5. Разделение чувств и оценки

6. Резюме

Рассмотрим алгоритм подробнее:

1. **Подстройка** – это ясное начало для контакта, который начинается с вас, это ваша душевная установка на контакт:

- *Установка на всецелое сосредоточение на словах партнера.*
- *Зрительный контакт. Контакт через позу.*

2. **Поощрение** – это сигнал собеседнику, что вы действительно готовы слушать (внимать):

- *Кивок головой.*
- *Минимальные словесные реакции (так, ага, да ...)*
- *Переспрашивание с вопросительной интонацией.*

3. **Уточнение** – шаг, который нужен, чтобы вы сами поняли для себя то, что хочет донести вам собеседник. К сожалению, наше понимание устроено так, что мы стремимся как можно быстрее догадаться – и первую же догадку принимаем за истинное понимание. Так вот, задайте хотя бы пару вопросов (не переспрашиваний, а именно уточнений):

- *«Уточните, пожалуйста...», «Как именно вы это себе видите?»*
- *«Не могли бы вы пояснить это на примере?»*

4. **Пересказ** – этот пункт похож на юридическую процедуру: вы «оформляете» документ («устный протокол»), под которым собеседник как-бы подписывается, подтверждая, что вы его правильно поняли. Это делается так: вы ему пересказываете его позицию, а он подтверждает ваши слова (а если не соглашается, возвращайтесь к пункту 3 «Уточнение»). Сам пересказ состоит в том, чтобы выразить мысли партнера своими словами, но при сохранении его точки зрения. Начинать пересказ удобно следующим образом:

- *«Правильно ли я вас понимаю?»*
- *«Другими словами, вы считаете, что...»*
- *«По вашему мнению...»*
- *«Итак, Вы полагаете...»*

5. **Разделение чувств и оценки** – это прием, который нужен, чтобы собеседник не только узнал, что его понимают, но и почувствовал, что его действительно понимают.

- *«У меня была похожая ситуация/случай».*
- *«В подобных ситуациях я обычно также испытываю/переживаю...»*
- *«Да, я иногда .../Да, и я тоже...»*
- *«Да, я понимаю, почему Вы так считаете...»*

6. **Резюме** – это подведение итогов, вплотную подводящих к результату, к решению вопроса, с которым обратился посетитель. В резюме можно вставлять и свое предложение по решению проблемы.

- *«Обобщая то, что вы сказали, могу предположить, что...»*
- *«Итак, если я вас правильно поняла, то...»*
- *«Я вас внимательно слушал и понял, что...»*

На первый взгляд алгоритм кажется длинным и трудным. Но это только в описании. Давайте посмотрим, как это будет выглядеть в жизни.

Ситуация 10 (исправление ситуации 9)

Избиратель (*торопливо*): «Мне надо, чтобы к моей больной жене приехали с урной для голосования»

Член УИК: «К сожалению, сроки заявки прошли – это надо было сделать до 14 часов» [По привычке выскочил формальный отказ, но он, к счастью, был смягчен сожалением]

Избиратель (*растеряно*): «И как мне теперь быть? Может можно как-то...»

Член УИК (*отложила ручку и посмотрела на избирателя*) [подстройка (п. 1), особенно удачно с ручкой]: «Что у вас случилось, что так поздно обратились?» [Это удачный вариант поощрения (п.2) избирателя к рассказу]

Избиратель: «Ей вчера с утра стало плохо, мы скорую вызывали. А потом я звонил сюда, и мне сказали, что можно выехать на дом»

Член УИК (*задумавшись*): «Трудно представить, чтобы вам не сказали, что заявку надо сделать в первой половине дня» [Есть нечаянный выпад «трудно представить» (сомнение в правдивости слов избирателя), но есть и нужное уточнение (п. 3)]

Избиратель (*удивленно*): «Ну не глухой же я!? Мне ясно сказали, что вы можете прислать машину с урной для голосования» [Эта несдержанность – ясный выпад, который может спровоцировать конфликт]

Член УИК: «В этой части все верно, мы можем прислать машину. Но машина уже уехала по заявкам, поэтому мне трудно даже придумать, чем здесь можно помочь» [Здесь сотрудница сделала несколько удачных ходов: 1) подтвердила справедливость слов избирателя (хотя бы частично), 2) не стала выяснять, кто прав: ему не сказали или он не услышал, 3) объяснила, что дело не в формальной норме (упреждает возможное обвинение), а том, что машина уже ушла, 4) проявила готовность подумать о помощи (намек на сочувствие (п. 5)), но пока еще не нашла решение (это воспринимается с благодарностью, даже если оно не будет найдено)]

Избиратель (*с нажимом в голосе*): «Ну как можно было не сказать о том, что надо было прийти именно утром!» [По инерции продолжает «нарываться» на конфликт]

Член УИК: «Трудно сказать, почему так произошло. Я приношу вам наши извинения... Давайте еще подумаем... М-м... В каком состоянии сейчас ваша жена?» [1) нейтральная фраза (заполненная пауза) поглотила конфликтный выпад 2) извинение, но не от себя, а от всех: сказала «наши», а не «мои», 3) переход к исследованию ситуации, 4) направление внимание на саму проблему]

Избиратель (*расстроено*): «Да с утра было лучше, я даже думал она сможет прийти проголосовать... А сейчас вот даже не знаю» [возможно, здесь и кроется причина проблемы – он лукавит, что ему не сказали, просто понадеялся, что жене станет лучше]

Член УИК: «Давайте еще раз. Как я поняла, ваша жена не может прийти на участок, поэтому вы хотели, чтобы вам привезли передвижную урну для голосования, все верно?» [Вы наверно уже поняли, что это пересказ (п.4)]

Избиратель: «Ну да»

Член УИК: «А время для заявки уже упущено, и вы теперь не знаете, как решить вопрос. Так?» [пересказ]

Избиратель: «И что же?»

Член УИК: «Далеко вы живете?»

Избиратель: «Да не рядом, деревня же»

Член УИК: «Да бывает всякое, к сожалению. Давайте так. Оцените состояние своей жены, время еще есть, может оно улучшится. Договоритесь с машиной и привозите ее сюда, это займет немного сил... А даже если не получится, то просто позаботьтесь о своей жене, а проголосовать она сможет на следующих выборах [сначала было **разделение чувств и оценка** (п. 5), а затем **резюме** (п. 6). Важно, что у избирателя осталась возможность самостоятельно принять решение]

Избиратель: «Я посмотрю, спасибо».

Член УИК: «Вот ваши бюллетени. Распишитесь здесь. Извините за недоразумение... Желаю здоровья вашей жене» [извинение не помешает: вам не трудно, а ему легче]

Избиратель: «Спасибо»

Как видите, решения проблемы (пропущенные сроки) нет, как и не было. Потрачено несколько больше времени, но какая разница в сравнении с ситуацией 9:

- 1) конфликта удалось избежать, несмотря на то, что избиратель давал к нему поводы;
- 2) у избирателя появились возможные варианты действий,
- 3) его интересы соблюдены, даже несмотря на то, что его план не осуществился.

Что касается алгоритма активного слушания, то он сначала был выполнен с пропуском п. 4, а потом реализован в полной мере.

6. АЛГОРИТМ БЕСКОНФЛИКТНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Поставим задачу так. Перед вами проблемная ситуация, которую вы расцениваете как конфликтную или предконфликтную. Вам необходимо погасить огонь вспыхивающего конфликта, укротить агрессию его участников. Первое и главное условие бесконфликтного решения проблем – ваше психологическое состояние: сначала вам надо укротить свои негативные эмоции. Вспомните, кто вы. Вы – лицо государства, вы – государев человек, способный решать проблемы (в пределах своих полномочий, разумеется, но и это уже немало). Поэтому не стоит размениваться на мелочи, почувствуйте свою значимость и станьте образцом для подражания.

В предлагаемом ниже алгоритме первые два шага таковы, что у вас есть немного времени, чтобы настроиться на решение проблемы, отложив свою привычку реагировать негативно.

Шаг 1. Внимательно выслушайте претензии собеседника и сохраняйте молчание.

Не торопитесь отвечать. Дайте ему повозмущаться! Переживая сильные эмоции, человек не слышит доводы, поэтому дайте ему возможность «выпустить пар».
А сами в это время напоминаете себе, кто вы в данный момент и зачем здесь находитесь.

Шаг 2. Убедитесь, что собеседник высказал все.

Хорошо, если вам удастся побудить возмутителя второй и даже третий раз повторить свои претензии. Это помогает ему сбросить напряжение. Для этого переспрашивайте и уточняйте (как было показано выше в разделе 5).

Пока расспрашиваете, пользуйтесь приемами психологической защиты от негативных эмоций собеседника. Это можно сделать разными способами, укажем лишь некоторые:

- *Представьте, что между вами и возмущающимся стоит зеркало или толстое стекло, все негативные эмоции, отскакивают от него, не достигая вас.*
- *Посмотрите на ситуацию через объектив видеокамеры (веб-камеры), снимающей откуда-то со стороны или сверху. А можно и просто вспомнить о веб-камере на вашем участке и представить, как все это выглядит в интернете – это отрезвляет...*

Шаг 3. "Отзеркальте" его, используя его же слова и выражения, чтобы он убедился в том, что вы его услышали – перефразируйте или повторите его слова.

Избегайте негативной обратной связи типа: «Да вы в этом не разбираетесь, вот и слушайте, когда вам специалист говорит!» Вместо этого используйте:

«Да, есть такое мнение...»

«Действительно, можно посмотреть на ситуацию и с такой точки зрения...»

«Я вполне могу понять, почему у вас сложилось такое мнение»

Вы согласились с ним в том, что он имеет право на недовольство – и это успокаивает собеседника. Но по существу его претензий оставили возможность для дискуссии.

Шаг 4. Извинитесь, даже если объективно вы не виноваты.

Принесите извинения за сложившуюся ситуацию, за ошибки коллег и т.д. Выразите сожаление, что такая ситуация вообще возникла.

Но делайте это без интонаций раскаяния и вины. Извиняйтесь официально: выразите сожаление по поводу возникшей проблемы и продемонстрируйте уважение к собеседнику.

Шаг 5. Обсудите возможные пути урегулирования конфликта.

- *спросите человека: «Что же вы предлагаете?»*
- *предложите два - три варианта решения проблемы, чтобы человек переключил внимание с конфликта на выбор решения*

Рассказывая о желаемом, человек успокаивается, нередко смягчает свою позицию и становится более предсказуемым.

Шаг 6. Подведите итог:

Возьмите на себя ответственность (как правило, не всю, а ту, которая действительно лежит на вас), обозначьте максимально конкретно кто, что и когда делает по решению проблемы (если это возможно), если нет – предложите варианты компенсации (в вашем случае моральной). Возможно, будет уместно извлечь уроки из конфликта, покажите, как в следующий раз можно будет меньшими затратами решить подобное затруднение.

Шаг 7. Убедитесь, что вопрос действительно разрешен и конфликт урегулирован. Для этого прямо спросите:

- *«Вам все понятно?»*,
- *«Есть еще вопросы?»*,
- *«Осталось ли еще что-то для решения?»*

Шаг 8. Еще раз принесите извинения или выскажите сожаление, что возникла данная трудность.

Это полная схема. Она годится для многих ситуаций. Особенно хороша, если время не торопит (несколько минут ситуацию не меняют) и собеседник не дерется (а только шумит). Для примера посмотрим, как можно решать ситуацию 3.

Анализ ситуации 3 дан в разделе 2 (сразу после ее описания). Правовой анализ не выявил возможностей оградить комиссию от назойливости наблюдателя (не от самого наблюдателя, а лишь от его назойливости!). А психологический анализ выявил, что оказать давление можно на:

- на студента-наблюдателя – это можно скорее всего и возможно полегче;

- на его «мамочку» (женщину, которая привела его на участок), что несколько труднее, поскольку ее еще надо заполучить на участок;
- на партию, от которой зарегистрирован этот наблюдатель, что еще хлопотнее.

Поэтому начнем решать проблему со студента.

Председатель УИК: «Как вы, молодой человек, представляете себе работу наблюдателя?» [открытый вопрос, приглашение к беседе]

Студент-наблюдатель: «Все просто – искать недостатки в работе» [сразу выдает с головой установку, с которой его направили]

Председатель УИК: «А закон о выборах вы изучали на своих курсах?» [пользуясь наивностью парня, председатель старается узнать больше, на случай, если надо будет контактировать с партией; это укладывается и в алгоритм активного слушания – понимание ситуации]

Студент-наблюдатель: «Да там... всего ничего, 2 часа было. Но я не ходил, мне на учебу надо было. Мне просто сказали иди и смотри» [на закрытый вопрос парень, к счастью, ответил как на уточняющий]

Председатель УИК: «А где ходить и куда смотреть тебе рассказали?» [председатель стремится окончательно указать парню на его некомпетентность, переход на «ты» работает на эту же цель, но на слабо осознаваемом уровне]

Студент-наблюдатель: «Ну... везде и на все»

Председатель УИК: «Так вот, за 2 часа ты несколько раз нарушил закон о выборах и у меня есть полное право направить материалы в суд, чтобы удалить тебя с участка» [пользуясь необученностью наблюдателя (сначала в этом надо было убедиться!), председатель берет его на испуг, стараясь прибрать к рукам]

Студент-наблюдатель (встревоженно): «У меня есть право контролировать...»

Председатель УИК (перебивая студента, мягким, но уверенным тоном): «Послушай, ты не знаешь ни прав своих, ни обязанностей. А пытаешься отстаивать права, ты обязательно сделаешь себе еще хуже. Я это тебе обещаю» [это уже прямая атака, вплоть до угрозы]

Студент-наблюдатель (молчит с удивлением): ...

Председатель УИК (решительно и спокойно): «Выбирай: или ты слушаешь мои инструкции и ведешь себя согласно им, или же мы готовим материалы в суд для удаления тебя с участка»

Если студент-наблюдатель принимает ультиматум председателя УИК, то проблема снимается, а парень получает свои скромные выигрыши: оплату от партии за «работу» наблюдателя, угощение к чаю от избирательной комиссии. Но «заплатить» за них ему придется смятением и некоторой неудовлетворенностью собой («тупой», «не подготовился» и т.п.).

Но допустим, что студент бы «полез в бутылку» и выбрал иное – пошел на конфликт. В этом случае он сам вызовет своего руководителя (шумную «мамочку»), а у председателя УИК появится возможность (и необходимость) проявить свою квалификацию по укрощению агрессора (см. алгоритм бесконфликтного решения проблем):

Представитель от одной из политических партий (женщина, которая привела студента-наблюдателя): «Что вы себе позволяете? Что за произвол?»

Председатель УИК: «Что вы имеете в виду?» [шаг 1]

Представитель: «Как что! Удаление нашего наблюдателя с избирательного участка! Это противоречит законодательству Российской Федерации».

Председатель УИК: «В чем же здесь противоречие» [шаг 1, время спорить не пришло, поскольку дама еще не готова слушать]

Представитель: «В законе сказано, что наблюдатель имеет право осуществлять наблюдение за процедурой голосования и подсчетом голосов...»

Председатель УИК (выслушал, подумал): «У вас есть еще что-то сказать?» [шаг 2]

Представитель (ехидно): «Да уже тут все сказано, вам еще что-то надо?»

Председатель УИК (спокойно): «Правильно я вас понял, что вы считаете произволом удаление вашего представителя из участка?» [игнорирует выпад, делает шаг 3]

Представитель (с издевкой): «Вы поразительно догадливы!»

Председатель УИК (миролюбиво улыбаясь): «Спасибо за комплимент. Я тоже сошлюсь на закон о выборах, и готов показать, что ваш представитель его нарушил» [это «спасибо» появилось вместо извинения (шаг 4), но играет ту же роль – снизить напряжение собеседника; а далее следует первая атака]

Представитель (торопливо): «Это невозможно!»

Председатель УИК (с иронией): «Ваш студент святой?» [создается впечатление, что вопрос призван обострить ситуацию, но это скорее возражение: только святые не ошибаются]

Представитель (замявшись): «Что он сделал?» [вот! ради этого вопроса председатель и ходил вокруг да около – ждал, пока оппонент будет готов его слушать]

Председатель УИК (почти равнодушно): «Его нарушения зафиксированы в протоколе. Читайте» [документ – это уже серьезно; представьте, как трудно было бы что-то доказывать, если бы не этот документ]

Представитель: «Но ведь это неправда!»

Председатель УИК: «У вас есть доказательства?» [яркий пример того, насколько выгоднее спросить, чем доказывать]

Представитель: «Ну... он такой весь положительный юноша»

Председатель УИК: «Скажите, как вы предлагаете нам поступить с ним?» [шаг 5; не стал спорить с несерьезным аргументом – это игнорирование могло бы вызвать раздражение и новый выпад, но важный вопрос «перевел стрелку» – надо отвечать]

Представитель (решиительно): «Его надо оставить!»

Председатель УИК: «Зачем вам позориться?» [старается лишить ее мотива спорить]

Представитель (миролюбиво): «Давайте я поговорю с ним...»

Фактически спор завершен, инцидент исчерпан, конфликт погашен. Но чтобы это стало необратимым, еще надо какое-то время «поторговаться», обсуждая детали трехстороннего соглашения. Конечно, можно выбрать и более острый вариант – идти до конца, удалить наблюдателя. По какому пути вы пойдете в реальной ситуации, сильно зависит от особенностей вашей ситуации, от ваших интересов, проницательности и мудрости (чтобы найти верное решение).

Это была растянутая во времени ситуация, так что у председателя УИК была возможность подумать, подготовиться и посоветоваться с коллегами (например, из ТИК).

Но бывают и **острые ситуации**, когда секунды решают все.

ДЛЯ ТАКИХ СИТУАЦИЙ СХЕМ НЕТ!

Зато есть ваши **навыки**, которые **можно натренировать**.

Рассмотрим описанную выше ситуацию 1.

Правовой анализ дает следующее: 1) единичный случай помеченного бюллетеня не является доказательством нарушения закона о выборах; 2) замена бюллетеня на чистый (в данной ситуации) производится на основании личного заявления избирателя о том, что он случайно испортил бюллетень; 3) закон ограничивает круг лиц, имеющих право на доступ к подготовленным бюллетеням, в число которых рядовые избиратели не входят. Анализ позволяет сделать вывод, что в правовом отношении ситуация не является конфликтной и рисков не содержит.

А вот психологический анализ настораживает. Наличие сообщников у избирателя, устроившего провокацию, говорит о неслучайном характере события и наличии подготовленного сценария. Прогноз таков: конфликт перерастет в скандал, если позволить провокатору и его сообщникам продолжить свою интервенцию. Чтобы раздуть скандал, провокаторам стараются создать у всех впечатление, что помеченных бюллетеней много (вопреки фактам).

Варианты возможных действий:

1. Разбирать проблему с помощью стандартного алгоритма (как учили выше). Но это означает предоставить провокаторам сцену для разыгрывания подготовленного ими спектакля.

2. Постараться публично доказать, что это провокация. Попытки сделать это оборачиваются проигрышем: а) в течение секунд или даже минут доказать фальсификацию со стороны избирателя-провокатора невозможно; б) вступая в спор, вы становитесь одним из скандалистов.

Лучшее решение – это встречное и резко стремительное воздействие:

Председатель УИК (*громко и решительно, выходя в центр зала*): «Внимание! Все избиратели, у кого на руках сейчас есть бюллетени, посмотрите – есть ли на них какие-либо пометки? Избиратели, которые уже проголосовали, скажите, на ваших бюллетенях были какие-либо пометки?» (*Дождавшись отрицательных ответов, поворачивается к избирателю-провокатору и громко спрашивает*): «Откуда же такие пометки взялись у вас?» [*потратив всего несколько секунд на опрос присутствующих, председатель организовал мощную атаку, отразить которую очень трудно – создан большой перевес сил*]

Избиратель: «Откуда мне знать! Это вы мне должны сказать!»

Председатель УИК (*громко*): «И скажу – они сделаны вашей рукой. Может случайно, а может и намеренно» [обвинение брошено, но и дан шанс к отступлению – «случайно»]

Избиратель: «Вы не докажете» [это уже защита, а не нападение]

Председатель УИК: «Мне нет необходимости доказывать это. Моя задача – оградить выборы от провокаций» [не стал втягиваться в спор, а обозначил свою главную цель (обеспечить выборы), что дало ему моральное преимущество и симпатии окружающих]

Избиратель: «Я требую проверки всех остальных бюллетеней!» [снова атака, но уже с другой стороны]

Председатель УИК: «Я готов разъяснить вам порядок такой проверки и замены вашего бюллетеня. Прошу к моему столу» (*направился к своему рабочему месту*) [блестящий ход со стороны председателя УИК: 1) может возникнуть впечатление, что он готов удовлетворить требование избирателя (это может насторожить наблюдателей и они тоже подтянутся к столу председателя), но на самом деле он лишь обещал разъяснить, 2) увязал свое обещание с заменой испорченного бюллетеня (важный шаг к решению проблемы), 3) увел провокатора от публики к своему столу, лишив его зрителей]

Избиратель (*начиная движение вслед*): «Мне не нужно объяснять, вы мне покажите...»

Председатель УИК (*уже возле своего стола, жестом приглашая к себе*): «А я и показать могу...» [если к столу подойдут и наблюдатели, то вся дальнейшая процедура получит достаточно свидетелей правомерности действий председателя]

Избиратель (*уже возле стола*): «Ну и что вы мне хотели показать?» [это уже лишь попытка атаковать, но уже не по своему сценарию, а по сценарию председателя]

Председатель УИК: «Закон о выборах, согласно которому...»

Дальнейшее развитие событий понятно: избирателю (провокатору) надо показать регламентирующие документы, объяснить, что заменить бюллетень можно лишь по заявлению о случайной порче бюллетеня, убедить, что это лучший способ решить возникшую проблему. Все это можно сделать, опираясь на описанные выше приемы (короче, «как учили»). Для этого по возможности убираем обвинения в провокации (чтобы не обострять конфликт), по возможности все считаем ошибкой или случайностью. Потому что обвинять и наказывать – это не наша работа! Наша цель – погасить инцидент и продолжить выборы.

Подводя итог, следует отметить, что алгоритм – это только ориентир, примерный шаблон, который используется как важная подсказка, как карта. Но он не может заменить вам свой ум. Смотрим в карту, но идем ведь по реальной местности! Поэтому если требуется обойти препятствие, мы обходим его: карта верна, но местность требует маневра. Пользуйтесь алгоритмом, опираясь одновременно и на свое чувство реальности, смело пользуйтесь как полученными рекомендациями, так и здравым смыслом.

7. ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ³

Коллектив избирательной комиссии (ТИК или УИК) – это временный рабочий коллектив, соответственно, в этом ключе будем рассматривать и построение отношений между ее членами. Будем ориентироваться на **этапы существования временного коллектива**, к которым привяжем и особенности организации отношений его членов.

Этап 1. Создание избирательной комиссии.

На этом этапе ее члены собираются и объединяются в единый коллектив. Скорее всего вы задумываетесь о том, как обеспечить бесконфликтность их отношений на период работы комиссии. Но поскольку полностью устранить конфликты удастся сравнительно редко, то подумайте о том, как предусмотреть и проконтролировать возможные напряжения. Если вы знаете, что кто-то из членов вашей комиссии обладает острым характером или повышенной критичностью, найдите ему (ей) такую позицию, где его/ее особенности характера будут приносить пользу. Например, поручите этому человеку контрольные функции по отношению к тому, что делают другие члены комиссии. Эффекты от такого назначения будут следующими:

а) вы направите энергию потенциального создателя конфликтов не на пустую межличностную борьбу, а на контроль качества работы комиссии;

б) вы заложите некоторое количество предсказуемых конфликтных ситуаций, которые надо будет контролировать, чтобы не доводить до конфликтов (см. рис. 1 в разделе 3), зато они покажут слабые места в вашем коллективе;

в) это будут уже не спонтанные конфликтные всплески, а «придирки» по существу работу комиссии – это даст вам знать, где именно искать недочеты в работе ваших подчиненных;

г) раздражение членов избиркома лишь частично будет направлено на вас, остальная же часть – на этого «самозваного контролера», что даст вам возможность для маневра: то прямо оказывать давление на подчиненных, то делать это через конфликтного сотрудника, себе оставляя роль «посредника»;

д) маленькие напряжения между членами избиркома – это будут ваши «ручные» напряжения (мелкие управляемые конфликтики), это будет инструмент вашего контроля мотивации подчиненными, повышение их готовности работать аккуратнее.

³ Данный раздел в большей степени предназначен для председателей избирательных комиссий, но он будет полезен и рядовым их членам.

Этап 2. Интенсивное формирование коллектива.

Это краткий период, за который вам надо заложить основные нормы предстоящей работы, настроить коллектив на интенсивную работу. Чаще всего после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов работы различны, что может приводить не только к спорам, но и к конфликтам. Чтобы упредить неожиданные конфликты, надо сразу же («на берегу») **задать правила отношений** в коллективе.

На первом же собрании хорошо бы ясно и четко проговорить следующие моменты:

1. Объяснить смысл вашей работы, обсудить государственное предназначение работы избирательной комиссии⁴, в особенности подчеркнуть надпартийный характер вашей работы (это специально для тех членов избирательной комиссии, которые вошли в ее состав в надежде продолжить в ней эту борьбу).

2. Объяснить **принципы**, на которых будет строиться работа комиссии:

- главное – ориентация на результат (а не на партийные или личные интересы),
- ясное понимание общих целей,
- четкое распределение обязанностей (каждый знает свою часть работы и отвечает за нее),
- взаимная поддержка, уверенность друг в друге,
- высокая квалификация и компетенции,
- удовлетворение от работы.

Можно использовать и иные принципы, главное, чтобы они были заявлены. На первом же заседании комиссии можно обсудить и дополнить этот список, чтобы члены коллектива приняли их как свои.

3. Проговорить правила работы комиссии, особенно в части обеспечения дисциплины и соблюдения политического нейтралитета; дать сведения о том, как будут пресекаться нарушения правил.

4. Описать радости, которые члены комиссии получают, когда их работа будет успешно завершена: удовольствие от хорошо сделанной работы, оплата, благодарности, премии и т.п. В заключение следует подчеркнуть, что «Успех Команды – это успех каждого из ее членов, а успех члена команды – это успех всей Команды» (Мотто).

В результате вы зададите правила поведения и нормы отношений в своем коллективе; а главное обеспечите себе в глазах ваших подчиненных позицию надежного руководителя, который знает, что и как делать.

⁴ Можно воспользоваться мыслями, обсужденными в введении к данному пособию.

Этап 3. Стабилизация отношений.

Это основной этап работы избирательной комиссии, на котором устанавливаются отношения, члены коллектива приходят к взаимному согласию в результате притирки друг к другу и нахождения компромиссов. Отклонения от нормы здесь восстанавливаются с опорой на введенные на предыдущем этапе правила. Способы такой работы покажем на следующем примере.

Ситуация 11.

Член избирательной комиссии с правом решающего голоса, представляющий одну из оппозиционных партий, устроил скандал, обвинив председателя комиссии в предвзятом распределении обязанностей между членами комиссии. Он утверждает, что председатель поручил ему техническую позицию с самыми скучными обязанностями («Заткнуть меня решил»). Понимая, что это заявка на хронические конфликты, председатель развернул ситуацию так: «Я рассматриваю это как попытку дестабилизировать работу избиркома, поэтому порядок моих действий будет следующим: сначала объявлю устное замечание на собрании коллектива комиссии, затем то же самое, но с уведомлением ТИК, если провокации будут повторяться, я вынужден буду написать письмо в штаб вашей партии с требованием повлиять на вас, копию этого письма отправлю в ТИК. Кроме того, это позволит поднять вопрос о признании вас систематически не выполняющим свои обязанности.

Что здесь важно, так это следующие моменты:

- а) надо задать ясную последовательность мер по оказанию давления на нарушителя дисциплины или провокатора – важно точное ваше понимание этой последовательности;
- б) довести свои планы до подчиненных – здесь очень важна ясность ваших намерений и что делаете это вы ради решения основной задачи с опорой на заявленные ранее принципы;
- в) следовать правила «обещал наказать – наказывай» – здесь важна неотвратимость.

Средства оказания давления на провокатора: обеспечьте предсказуемость и неотвратимость порицаний, а также обязательную прозрачность своих действий (сообщения в ТИК, письма в штаб оппозиционной партии), постарайтесь выставить нарушителя в невыгодном свете перед его однопартийцами (он вас позорит), чем мягко бросить тень на партию, которая направляет недисциплинированных людей для работы в УИК. И не стесняйтесь советоваться со своим руководством – это будет говорить о вашей готовности решать проблемы, а не прятать их.

Похожим образом – пошагово, предсказуемо, с нарастанием давления и неотвратимо – вы можете дисциплинировать и других нарушителей.

Этап 4. Достижение цели, завершение работы комиссии.

Главным критерием эффективности работы любого коллектива является конечный результат – достигнуто то, что требовалось, то, как требовалось (качественно), вовремя и в пределах отпущенных финансов. Ориентируясь на указанные критерии, оцените работу сво-

ей избирательной комиссии, и результаты этой оценки обсудите со своим коллективом. Это нужно для того, чтобы дать членам своей комиссии ЧУВСТВО ЗАВЕРШЕНИЯ ВСЕЙ РАБОТЫ. Подвести черту требуется для того, чтобы:

- снизить (а то и вовсе сбросить) напряжение своих коллег – перестать «в снах считать бюллетени», как рассказывают многие участники избирательного марафона;
- дать чувство удовлетворенности, чтобы в следующий раз опытные сотрудники снова были готовы работать в избирательной комиссии;
- улучшить самооценку – зная свои результаты, им будет что рассказать своим детям, другим родственникам и знакомым.

Вместе взятые, эти эффекты обеспечат лучшее здоровье ваших подчиненных, равно как и вашего собственного душевного и физического самочувствия.

8. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ ПРИ КОРОТКОМ ОБЩЕНИИ

В этом разделе мы обсудим *схемы общения*, позволяющие членам избиркомов снизить вероятность недоразумений, порождающих конфликты. Сделаем это на примере общения с рядовыми избирателями, наблюдателями от партий или общественных организаций, журналистами и полицейскими. В той мере, в которой вы освоите основы такого общения, вы сможете воспользоваться этими приемами не только с указанными категориями гостей, но и с любыми другими, даже за пределами вашей работы в избирательной комиссии.

С избирателями.

В отношении избирателей у избирательного участка надо решить всего 2 задачи:

1. ***Направить избирателей по запланированному маршруту***: встретить их, обеспечить необходимой информацией. Чтобы решить эту задачу, на избирательных участках создается система указателей. Для проверки того, насколько удобен маршрут и достаточно ли имеющейся информации, членам УИК следует самим пройти весь маршрут, предназначенный для избирателей, посмотреть, все ли понятно буквально с первого взгляда, даже беглого. Еще лучше пригласить посторонних людей, способных дать оценку подготовительной работе, покритиковать ее. Кстати, для этого можно привлечь одного из «трудных» посетителей – РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ (подробнее смотрите в разделе 9).

2. ***Побеспокоиться, чтобы избиратель не задерживался на своем маршруте***, по возможности вообще. Для этого мало выполнить все моменты регламента. Надо уметь быстро снимать недоразумения и исправлять чьи-то ошибки. Но именно здесь обнаруживается наибольшее количество трудностей, которые – внимание! – часто порождают именно работники избирательных комиссий.

Главная психологическая «трудность» члена УИК – «тупые» избиратели. Это не шутка, это повод для серьезного и глубокого разговора. Многие из вас ловили себя на реакции раздражения из-за непонятливости какого-то избирателя: «Ну как можно не знать, что выехать мы сможем лишь если заявка была сделана вовремя!», «Ну что он спрашивает меня о кандидатах. Я же не имею права обсуждать их!», «Ну как можно было прийти без паспорта! Первый раз, что ли? И еще начинает упрашивать...». А вспомните, как на вас раздражалась какая-нибудь сотрудница почты, соцзащиты, кассирша и т.п. Обидно было?

И неважно, что вы промолчали, и как вам показалось сдержали свое раздражение. Оно все равно выполнило свою разрушительную работу: (1) дало знать избирателю, что ему здесь не рады; (2) подпортило вам здоровье: где-то зажались мышцы (вы же сдержались?) и теперь какой-то орган работает чуточку хуже. Проблему можно решить, если придерживаться сравнительно простых принципов.

Принцип первый – полюбите избирателя уже только за то, что он пришел на участок. Полюбите так, вы любите хорошего врача, вежливого таксиста, квалифицированного консультанта в банке. Как гражданин, пришедший исполнить свой гражданский долг, он достоин вашей хотя бы 2-минутной любви. Кстати, у вас есть личные причины любить его: он повышает вам показатель явки на выборах, он оправдывает всю вашу работу по подготовке выборов. Вспомните и о своих интересах...

Второй принцип состоит в том, что **избиратель может быть разным**, даже каким угодно, а **вы – всегда доброжелательным**. Избиратель не обязан знать все – на то вы и нужны, чтобы информировать его на «тропе голосования». Даже там, где избиратель чего-то обязан – например, иметь при себе паспорт, – у вас нет морального права обвинять его (подобно тому как нет и юридического права судить его). Закон дает вам лишь одно право – добиваться от избирателя исполнения регламента, т.е. нужного поведения. ***Ваши права распространяются только на его поведение как избирателя.*** Чего у вас точно нет, так это права касаться его личности: чувства собственного достоинства, самооценки, чувства безопасности и т.п. Никаких воспитательных усилий (даже если вы по основной профессии учитель), оставьте избирателя таким как он есть; но при этом мягко, но настойчиво добивайтесь от него правильного исполнения предписанных законом процедур.

Принцип третий – в день голосования **вы представляете лицо государства**. От того, как вы будете вести себя с избирателями, зависит их отношение к государству. Пусть и не во всем, но в отношении выборов – точно. Поэтому следует чувствовать себя частью единой системы и отвечать за все систему. Бывает так, что кто-то до вас и где-то не у вас совершил ошибку, на которую ссылается или обижается избиратель. Так вот, даже если он обвиняет вас лично – извинитесь! Да-да, **ИЗВИНИТЕСЬ НЕ ЗА СЕБЯ**. Во-первых, когда он говорит «Вы», он имеет в виду не вас, а кого-то, кто входит в одну с вами систему – избирательную (для него это нечто неопределенно большое). А во-вторых, раз уж вы работаете на эту систему, то вам – как ее «лицу» – следует исправлять допущенные кем-то в ней ошибки. Вдумайтесь, что во многом персонально от вас зависит, придут ли ваши избиратели на выборы в следующий раз.

Так вот, чтобы быстро снимать недоразумения и исправлять чьи-то ошибки, вы уже обладаете достаточной квалификацией (см. выше раздел б):

- Спрашивайте и еще спрашивайте, чтобы понять в чем затруднение у избирателя.
- Переспрашивайте, правильно ли вы поняли избирателя – это *чтобы ему было ясно*, что вы ничего не перепутали и не исказили.

- Извинитесь (пусть и не за себя), объясните, что ошибаться могут все. *Оправдываться не стоит*, только извинитесь за чужие ошибки – это выглядит достойно и благородно!
- Объясните, что надо сделать и по возможности помогите (как минимум советом, а может и личным действием – заполнением документа, звонком в ТИК и еще как то, но все в рамках закона!).

С наблюдателями.

По отношению к наблюдателям рекомендуется решить следующие задачи:

1. Удостовериться в правомерности/законности присутствия каждого данного наблюдателя на избирательном участке в день выборов. Обязательно необходимо проверить их документы, познакомиться.

2. Убедиться, что наблюдатели:

- знают, для чего они на участке, что они должны делать в соответствии с законом, т.е. знают свои обязанности и права;
- знают об ограничениях – понимают, что именно делать запрещено и почему.

Для этого можно переспросить, а еще лучше кратко напомнить им их права и обязанности как наблюдателей.

3. Проверить, насколько наблюдатели готовы сотрудничать с членами избирательной комиссии по обеспечению соответствия процедур требованиям закона. Это можно оценить по общему настрою и реакцией на ваш «инструктаж».

4. Ознакомить наблюдателей с некоторыми особенностями устройства избирательного участка: показать, где расположен туалет, где аварийный выход на случай экстренной эвакуации, ознакомить с утвержденным распорядком работы.

Зачем, спросите, такие хлопоты? Сделав это один раз по возможности со всеми сразу (хорошо бы еще до открытия участка для избирателей), вы снимете риск возникновения проблем (поводов для конфликтов), вызванных неосведомленностью или недостаточной квалификацией наблюдателей. Но это не все.

Главное же то, что своей беседой вы **дисциплинируете наблюдателей**:

а) взяв в руки инициативу, вы показываете, что именно вы здесь хозяин – теперь они знают, к кому обращаться для согласования каких-то деталей;

б) проговорив правила в самом начале, вы получаете моральное право (в дополнение к управленческой возможности) в любой момент призвать нарушителя к их исполнению; если же этого не было сделано, то попытка рассказать о правилах в момент их нарушения уже бу-

дет восприниматься как атака, что спровоцирует столкновение (см. рис. 1 в п. 3 и описание сути столкновения как основного фактора конфликтности);

в) обговорив регламент, вы фиксируете важный **правовой момент**: *все наблюдатели были уведомлены, и все они выразили свое согласие с регламентом работы* (по крайней мере не возражали); поэтому любое его нарушение теперь можно рассматривать как намеренный или даже злоумышленный акт (у них была возможность согласовать свои действия с вами, но они этого не сделали!).

На некоторых участках предпочитают применять известную деревенскую «хитрость» – кормить и поить гостей (изредка даже очень поить), общаться с ними доброжелательно и даже сердечно. Это попытка построить отношения как с желанными гостями в доме, вероятно, в надежде, что те тоже будут вести себя подобно хорошим гостям: благодарить за добрый прием, давать только хорошие отзывы и т.п. Возможно, это сработает для части наблюдателей. Но этот прием «задабривания» приятен не всем (просто они не любят панибратства), и очевидно не сработает на негативно настроенных лиц. Более того, ваши усилия могут быть истолкованы как признак того, что вам есть что скрывать. В конечном счете это ваше право постараться расположить наблюдателей на свою сторону, но если вы наталкиваетесь на неприязнь, то лучше ограничиться формальным соблюдением регламента.

В отношении наблюдателей можно ограничиться всего двумя принципами:

Принцип 1 – у каждого наблюдателя есть своя миссия!

1. Условно упорядочим миссии наблюдателей:

а) формально выполняет свои обязанности (ради зарплаты или из-за иных обязательств)

б) искренне желает обеспечить законность процедуры – склонен сотрудничать, но насторожен

в) пришел/пришла, чтобы непременно найти нарушения – верит, что такие будут обязательно, подозрителен (в меру или не вполне)

г) пришел/пришла, чтобы постараться спровоцировать нарушения – возможно, у него будут сообщники

Как видим, каждый следующий вариант мотивации наблюдателя повышает риск возникновения проблем у вас на избирательном участке.

2. Необходимо снизить риск появления проблем.

А именно, вариант (в) перевести в вариант (б), а вариант (г) как минимум в (в) или даже в (б)

Основное средство такого перевода – опора на закон: **чем выше риск возникновения трудностей, тем жестче следует выдерживать порядок проведения голосования!**

Принцип 2 – наблюдатели тоже люди.

Этот означает, что относиться к наблюдателям надо в любом случае по-человечески – с пониманием их миссии и мотивов. Это надо обеспечить даже в тех случаях, если наблюдатель пришел к вам как провокатор. Такая позиция добавит вам спокойствия и уверенности.

«Опасному» наблюдателю можно прямо говорить о том, **что вы по-человечески его понимаете**, и что вы непременно будете с ним сотрудничать – но только при условии соблюдения законности и порядка. Компромиссы возможны, но не с законом.

При первых признаках нарушения закона следует:

- привлечь внимание к событию других наблюдателей и представителей общественности и СМИ
- пригласить полицейского в качестве свидетеля и попросить его вмешаться в тот момент, когда это окажется в рамках его компетенции.
- сообщить о провокационных событиях в ТИК

Сделайте это как можно быстрее – и ситуация будет под вашим контролем.

С журналистами.

Под журналистами будем понимать всех, кто собирает сведения для средств массовой информации: телевидения, радио, газет, журналов и информационных каналов в Интернет.

Начнем с осознания того, что у них своя работа и пусть они ее делают в соответствии со своей квалификацией. «Молиться» на СМИ не стоит, и помогать им следует в той степени, в какой это соответствует интересам избиркома. Да и опасаться СМИ нет оснований – держитесь в рамках закона, это обеспечит вам полную защиту от так называемых «козней» журналистов.

Теперь о самих журналистах. Большинство из них просто «делают репортажи», т.е. собирают необходимые им фразы. Я не ошибся, чаще всего они собирают не факты (факты им и без вас известны), а фразы. Ваши фразы – то, как скажете вы, им именно это и интересно. У большинства журналистов работа строится по простому шаблону: они уже заранее знают, о чем будет репортаж и как он будет выглядеть, им не хватает лишь нужных им «фраз» и «картинок» (если это не радио). Можете прямо спросить, что бы журналист хотел услышать от вас. Если это не нарушает закон и интересы избиркомов, дайте ему нужные фразы – и отдохайте! Если хочется сказать как-то по особенному, от себя, то скажите (снова же – следите, чтобы не ущемить при этом чьи-то интересы).

Иногда случаются дотошные журналисты, которые пытаются достать «мусор из углов», «лезут под кожу», подглядывают в «замочные скважины». Некоторые из них ловко манипулируют людьми, чтобы вытянуть из них «интересные» высказывания. Защититься от таких «сыщиков» легко – просто замолчать или отвечать кратко и формально, а то и перена-

правильно к другому человеку. Как только журналист поймет, что из вас уже ничего не выдавить, как из пустого тюбика, он сам отстанет от вас. Это важно (!) – *не прогонять журналиста*, что может стать поводом для обвинения вас в сокрытии сведений (возможно, у журналиста был такой умысел, чтобы его начали прогонять!). Вам просто надо стать ему неинтересным. Маленькая встречная манипуляция на его жесткую манипуляцию.

С дежурным сотрудником полиции на избирательном участке

Что касается полицейских, то принцип здесь всего один:

– у полицейского свои инструкции!

Они не совпадают с тем, на которые ориентируетесь вы.

Хорошо бы знать об этих инструкциях хоть немного, применительно к избирательному участку и выборам. Найдите возможность расспросить у полицейского, какие ему даны полномочия и инструкции.

К услугам полиции следует обращаться лишь тогда, когда нарушение попадает в рамки его полномочий. Все «трудные» гости, которых мы обсуждали выше, это ваша забота до тех пор, пока они не нарушили правопорядок.

9. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ – «ТРУДНЫЕ» ПАРТНЕРЫ

В работе и за ее пределами вам приходится сталкиваться с людьми, которых мы условно будем называть «трудными». **Трудные** – это люди, общение или работа с которыми порождает трудности: ухудшение настроения, беспокойство, сбои в нормальном протекании работы, такие как потеря времени, отклонение от правил, нарушение нормального выполнения предписанных процедур, угроза нарушения законности и т.п.

Причин такому поведению может быть множество, но большая часть составляет индивидуальные особенности этих людей: характер, привычки, типичные сценарии решения задач, склонность к изменениям настроения, душевные проблемы. Пусть и по разным причинам, они невольно (а порой и намеренно) нарушают работу и членов избирательных комиссий. А в конечном счете мешают проведению выборов, провоцируют членов избирательных комиссий на ошибочные действия. Несмотря на то, что по факту это нарушители, закон они все же не нарушают, а лишь вносят напряжение, которое может перерасти в конфликт. Поэтому **общаться с «трудными» вы обязаны доброжелательно, корректно и законно.** Но при этом противостоять провокации так, чтобы обеспечить бесперебойное проведение выборов.

Трудными могут оказаться как избиратели, так и представители политических структур или СМИ. Но кем они бы ни были, главное – быть готовым к взаимодействию с ними. Это означает – **быть готовым к тому, что может казаться неожиданностью.**

Для обсуждения мы выбрали несколько типов из числа тех, которые наиболее часто встречаются в жизни. С ними вы вполне можете встретиться, пока будете работать в избирательной комиссии.

ТАНК

«ТАНК» – это тот, кто привык «продавливать» ситуацию, стремясь непременно добиться своего, но что задумал ТАНК известно только ему одному. Глядя на него, с первых секунд становится ясно одно – это ТАНК. В движениях – только вперед, он быстро сокращает межличностную дистанцию, «заезжает» на чужие территории, не зная препятствий – нависает над столом сотрудников, заходит за их спины, в соседние помещения... В словах – сплошная «стрельба» и разрушение – угрозы, грозные намеки, повышено громкий голос, и стремление не позволить окружающим вставить свои реплики. Кроме того, для него характерны колющие и режущие жесты, грозные взгляды, напористые интонации и т.п.

Чего нельзя делать в общении с ТАНКОМ

Нельзя спорить – это бесполезно.

Этим вы только раззадорите его. Да и времени спор заберет слишком много, а выглядеть вы будете как скандалист – это вам ТАНК точно обеспечит.

Нельзя блефовать – это не работает.

ТАНК понимает только реальную силу, угроз он не боится.

Нельзя уступать – это только сильнее распаляет ТАНКОВ!

Уступка – лучший подарок для него, лучшая поддержка агрессии. А подарков, как вы понимаете, хочется все больше и больше...

Что же тогда? Как быть?

Давайте пошагово освоим следующую инструкцию:

1. Первый шаг – спрашивайте и спрашивайте, *стараясь понять, что нужно ТАНКУ*. Ему при этом *будет казаться*, что он приближается к цели. Одновременно в пространстве избирательного участка старайтесь подвести его/ее ближе к тому месту, где лучше всего пишет камера, установленная на вашем участке. Под камерой важно добиться, чтобы он/она ясно сформулировали свое желание. Желания ТАНКА на избирательном участке часто оказываются неправомерными, а значит, вам легко будет затем подтвердить правомерность своих действий, даже если они вынужденно будут несколько жестковатыми. Если же все-таки желания ТАНКА окажутся правомерными, тогда ваши действия будут направлены не на отказ, а на бесконфликтное их удовлетворение. Недоразумения случаются...

2. Второй шаг – *снова спрашивайте*, теперь уже о том, как он/она видит себе пути реализации своих желаний. Вы не спорите, но и не уступаете – вы расспрашиваете! Это – прямой путь к преодолению затруднения! В представлениях ТАНКА о том, что необходимо сделать, много правовых несоответствий из-за его неосведомленности. Отмечайте эти несоответствия, но пока лишь для себя. При этом ТАНКУ **кажется**, что он стал еще ближе к своей цели. Но это уже вы близки к моменту, когда можно будет задать свои «бронбойные» вопросы.

3. Третий шаг – снова спрашивайте! Но сначала укажите на наличие правового несоответствия (первая часть предложения, по возможности коротко, чтобы не дать ему время возразить), и сразу же спросите, каким образом он/она представляет себе **решение этих законно не решаемых проблем**. Это и есть ваш «бронбойный» выстрел! Мы не возражаем, не спорим, не доказываем, а спрашиваем – и именно этим бросаем ему серьезный вызов (а попробуй-ка нарушить закон!) Не давайте ему время на раздумья, не вступайте в спор, а сразу переходите к позитивным моментам (шаг 4).

4. Четвертый шаг – предложите ТАНКУ другой способ реализации своих конституционных прав, своих партийных или журналистских задач. И **ни в коем случае не говорите ТАНКУ, что он неправ** – у него еще найдутся «боеприпасы», если он увидит новую мишень для атаки. Но теперь такой мишень уже будете персонально (поскольку вы «открыли огонь», то вас непременно надо подавить – это логика танковой атаки).

А теперь – любезно попрощайтесь с ТАНКОМ. Почаще вспоминайте о камере – вы еще будете любоваться своим профессионализмом...

Думаю, вам и так ясно, что **ТАНКА воспитывать не стоит**, пустая это затея. Он себе нравится именно в этом образе, в образе «Великолепного Агрессора». Так пусть же идет и нарезает иную колею, ищет себе другие мишени для своих атак! Но пусть это будет уже за пределами вашего избирательного участка или территориальной комиссии.

Посмотрим эпизод с трудным избирателем – с ТАНКОМ.

Ситуация 12.

Избиратель-ТАНК (жесты властные, раздвигает рядом стоящих, нависает над столом, опирается на сжатые в кулак кисти и громким голосом): «Что у вас здесь за бардак?! Почему вы не смотрите, кто где расписывается?! Я буду жаловаться! Наказывать за это надо, наказывать...»

Председатель УИК (поднимается со своего места, обращаясь к ТАНКУ): «Какие трудности?» [шаг 1]

Избиратель-ТАНК (возмущенно): «У вас здесь творится сплошной криминал. Это надо жестко пресекать!»

Председатель УИК (настороженно): «Что вы имеете в виду?» [шаг 1]

Избиратель-ТАНК: «За меня здесь уже расписались! Это подсудное дело, сплошной криминал!» [Настоящая атака – кажется, скандал неизбежен]

Председатель УИК: «Покажите, где?» [не спорит, а лишь спрашивает, все еще шаг 1]

Избиратель-ТАНК (торжествующе): «Вот, смотрите. Здесь чужая подпись против моей фамилии!»

Председатель УИК (присматривается, выдерживает паузу): «А если посмотреть на строчку выше, то вы увидите, что это подпись другого избирателя, но слишком крупная, размашистая. А вы все равно можете получить свой избирательный бюллетень и проголосовать» [паузой председатель дает избирателю время порадоваться, одновременно показывая свою уверенность (сильные не суетятся); и тут же показывает положительный выход]

Избиратель-ТАНК: «Но мне-то теперь не получится расписаться! Это нарушение моих прав» [продолжает воевать, ведь его «боекомплект» еще не израсходован].

Председатель УИК: «Уверен, что это для вас не проблема – расписаться вот здесь, рядом» [блестяще подчеркивает («уверен») силу ТАНКА («для вас не проблема»), что на уровне слов дает ТАНКУ то что ему нужно – чувство победы и непобедимости].

Избиратель-ТАНК: «Замените этот лист с моей фамилией!» [новая атака, другим «калибром»]

Председатель УИК: «Как вы это себе представляете? Там уже много подписей поставлено» [спрашивает, как ТАНК видит пути реализации своих желаний (шаг 2 – ловушка)]

Избиратель-ТАНК: «Я тоже хочу расписаться в своей графе – напротив своей фамилии! И хочу, чтобы там стояла только моя подпись!» [экий неутомонный, все еще воюет, но уже по детски капризно «Я тоже хочу»]

Председатель УИК: «Скажите, вы пришли сюда, чтобы проголосовать или нарушать законы?» [альтернативный вопрос, в котором только один ответ «да», но это «нарушать законы» есть прямой вызов, что было рискованно – таким образом председатель пытался сделать шаг 3]

Избиратель-ТАНК (возмущенно): «Это я-то нарушаю?! Это ваши недоработки. И вам за них отвечать» [атака последовала незамедлительно! («получи фашист гранату»)]

Председатель УИК: «Да, наше упущение в том, что мы не успели проконтролировать движение рук этого избирателя (показывая в списки). А ваше упущение в том, что вы требуете от нас нарушить закон – это тоже наказуемо [прекрасно исправил свою ошибку: а) сказав «наше упущение», фактически извинился, но тут же обесценил значение этой ошибки: «не успели проконтролировать движение рук избирателя», показав абсурдность обвинений, но прямо этого не сказал! б) обозначил неизвестный ТАНКУ риск – нарушение закона]

Избиратель-ТАНК (опешив, говорит все еще громко, но уже чуть тише): «И что мне теперь делать?» [вот это по-настоящему здорово: если ТАНК спрашивает что делать, он уже не ТАНК! Осталось сделать заключительный шаг 4]

Председатель УИК (буднично): «Сначала поставить свою роспись в графе, но чуть дальше. Возможно, выйдете за края – это допустимо. Зато это будет именно ваша роспись, и именно в вашей графе. После этого получить бюллетень и реализовать свое конституционное право – проголосовать... Расписывайтесь...» [«именно ваша подпись и именно в вашей графе» – получи, чего хотел! Зато как мягко и без войны. А формулировка «реализовать свое конституционное право» – это уже чтобы больше не спорил]

Еще раз напоминаю: **Не говорите ТАНКУ, что он неправ!** – просто найдите для него устраивающий вас способ обойти препятствие! Ваша задача не воспитывать его, а лишь сделать так, чтобы ТАНК просто проголосовал.

ХОЗЯИН

«ХОЗЯИН» – это тот, кто привык всегда командовать и распоряжаться, кто себя считает непогрешимым, знающим как правильно жить и делать дела. Он почти не требует жестко, он редко спорит, главное, чего он ждет – это подчинения и послушания. Ваша трудность в том, что он по неведению может ожидать от вас то, чего вам трудно будет ему обеспечить, или вам на него придется выделить слишком много времени.

Если ожидания ХОЗЯИНА неправомерны, порядок действий в общении с ним точно такой же, как с ТАНКОМ – все четыре шага. Только помягче интонации и чаще используйте слово «конечно», особенно когда говорите не то, что он хотел бы...

Основная задача в том, чтобы обезопасить себя и свой участок от возможных нареканий (чаще всего несправедливых), но от которых могут случиться ненужные хлопоты. Напоминаю, что ХОЗЯИН привык распоряжаться и привык быть безгрешным. Чтобы общение с ним прошло гладко, придерживайтесь следующих правил:

Первый шаг – спрашивайте, стараясь *понять, чего хочет ХОЗЯИН*.

Второй шаг – спрашивайте о том, как ХОЗЯИН видит пути реализации своих желаний.

Третий шаг – укажите на ошибку, которую совершил кто-то другой (неверно информировал ХОЗЯИНА) и спросите, как он готов решить возникшую трудность.

Четвертый шаг – предложите ХОЗЯИНУ другой способ реализации его конституционных прав.

Если ХОЗЯИН делает ошибку, не стоит указывать ему на это. Лучше сказать что-то вроде «вас неверно проинформировали», «тот, у кого вы спрашивали, скорее всего ошибся» и т.п. Эту информацию ХОЗЯИНУ легче принять – кто-то другой ошибся, а не он, это его дезинформировали, а не он неверно понял. Дальше все просто – «мы поможем вам исправить **их** ошибку», «давайте посмотрим, как исправить сложившееся положение», «теперь у **вас** есть возможность...» (возможность есть у **него!**). Эти простые фразы позволят сохранить самолюбие ХОЗЯИНУ, сохранить ему чувство контроля над ситуацией. Вы сделаете так, как предписано регламентом для избирательных кампаний, а ХОЗЯИН будет доволен тем, как его обслужили (заметьте, обслужили **ЕГО**).

Ситуация 13.

Наблюдатель-ХОЗЯИН (*горделивая осанка, движения сдержанные, уверенные*): «Я наблюдатель от Партии ЗОЖ, Петров Александр Васильевич» (*подает руку свысока*)

Председатель УИК: «Очень приятно, Николай Петрович Васильев. Слушаю вас»

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «У вас образовалась очередь избирателей перед кабинкой для тайного голосования. Надо принять меры» [*он-то уж точно знает, что и когда надо!*].

Председатель УИК (*спокойно, как о понятном природном явлении*): «Это случается, избиратели приходят неравномерно. Как правило, хватает 10 минут, чтобы очереди не стало» [*хоть и мягко, но начал спорить, хорошо что не кинулся в открытый бой*]

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Это ненормально, что людям приходится ждать» [*ТАНК бы уже начал стрелять, а этот пока только принцип озвучивает...*].

Председатель УИК: «Как реагируют избиратели?» [*наверно спросил первое, что пришло в голову, а получился хороший уточняющий вопрос, помогающий понять мотивы ХОЗЯИНА – шаг 1*]

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Вряд ли им это нравится» [*как будто даже заботится о народе*]

Председатель УИК: «Вы так думаете или точно знаете?» [*легкая атака с помощью альтернативного вопроса*]

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Я предлагаю дольше удерживать избирателей возле столов, чтобы они не скапливались возле кабинок» [*как будто ему задали вопрос из шага 2, это потому что он человек дела и ему невыносимо ждать*].

Председатель УИК: «Как это можно сделать?» [*шаг 2*]

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Дайте распоряжение своим сотрудникам» [*вот уже сила привычки!*]

Председатель УИК: «А избирателям понравится, что их искусственно задерживают?» [не спорит, а как бы исследует ситуацию, давая ХОЗЯИНУ возможность подумать]

Наблюдатель-ХОЗЯИН (задумавшись): «Ну тогда давайте как-то ускорим процесс голосования»

Председатель УИК: «Как вы себе это представляете?» [все еще шаг 2 в ожидании, что собеседник подставится для атаки]

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Раздайте ручки избирателям, пусть делают отметки в своих бюллетенях еще в очереди. Тогда в кабинках они будут проводить меньше времени – это же очевидно. А ручки можно будет собирать на выходе из кабинки. Никакого нарушения тайны голосования здесь нет.

Председатель УИК (задумчиво): «Похоже, вас неверно информировали – закон о выборах запрещает вмешиваться в процедуру голосования – в каком бы то ни было виде» [шаг 3 точно для ХОЗЯИНА – «вас неверно информировали»].

Наблюдатель-ХОЗЯИН: «Ну что-то же мы должны сделать?!» [это и есть переломный момент, так же было и с ТАНКОМ]

Председатель УИК: «Давайте так. Я постою возле очереди, послушаю настроения избирателей, а вы посмотрите, сколько людей на подходе еще... Вмешиваться пока не будем!»

[шаг 4; вообще-то предложение надо понимать как «отвяжись» или «отойди подальше», но выглядит вполне как сотрудничество; главное здесь «вмешиваться не будем», а «пока» сказано для смягчения]

Как видим, председатель избирательной комиссии:

- не стал спорить,
- не говорил, что наблюдатель неправ,

Но при этом он:

- положительно отреагировал на беспокойство наблюдателя
- сохранил ситуацию на участке под своим контролем
- выиграл время, в течение которого очередь действительно уменьшилась

Золотые слова: **Не говорите ХОЗЯИНУ, что он неправ** – просто укажите путь, как ему стать правым!

ПРИЛИПАЛА

«ПРИЛИПАЛА» – это человек, который настолько хочет, чтобы им занимались, что выработал привычку надоедать другим с разными мелочами, «тянуть резину», жаловаться, допекать с расспросами и т.п. ПРИЛИПАЛА просто изматывает собеседников – так он получает свою психологическую выгоду: накручивает свою значимость, поднимает важность собственных проблем (чаще в своих глазах).

Основных трудностей от ПРИЛИПАЛЫ две: первая – они забирают на себя много времени, вторая – истощают эмоциональные ресурсы членов избирательной комиссии (они и раздражают, и им хочется помочь, а то они просто надоедают...).

Главный прием в отношении ПРИЛИПАЛЫ, как ни странно, состоит в том, чтобы почти *не слышать его, а лишь побуждать выполнить необходимые действия*. Выглядеть это может примерно так. Как только вы поняли, что на участке появился ПРИЛИПАЛА, постарайтесь отвлечь его на себя и сопроводить весь его маршрут лично. Не поленитесь вовремя перехватить и сопроводить его – на это уйдет гораздо меньше времени и сил, чем пускать процесс на самотек. Для этого лучше подойти и задать любой вопрос, чтобы «зацепить» – уже этим одним вы защитите весь коллектив избирательной комиссии. Далее следует последовательно применять всего один прием – прерывать его речь и жалобы в любом удобном для вас месте. Решительно подчеркнем, не стесняйтесь прерывать ПРИЛИПАЛ – они давно к этому привыкли, так как *их и без того часто прерывают*. Чтобы прерывание выглядело мягко и естественно, следует:

Любым незначительным жестом **привлечь внимание** ПРИЛИПАЛЫ: прикоснуться, поставить стул, показать что-то в бланке, указать на кабинку.

В тот самый момент, когда внимание ПРИЛИПАЛЫ окажется захвачено этим мимолетным движением, – и именно в этот момент (!) – задайте вопрос или укажите, что делать: «вы уже зарегистрировались?», «это ваши бюллетени?», «посмотрите внимательно сюда», «вам сюда, проходите» и т.п. Психологическая суть приема в том, что в момент, когда внимание меняет свой объект (направление), человек практически не замечает, что его перебивают. С помощью этого приема вы сопроводите ПРИЛИПАЛУ по маршруту голосования точно в предусмотренное для этого время. Покинуть ПРИЛИПАЛУ надо успеть за то время, пока он находится в кабинке для голосования.

Первый шаг – «подцепите» ПРИЛИПАЛУ вопросом, переключите его на себя.

Второй шаг – слушая его, приготовьте повод, позволяющий прервать поток речи ПРИЛИПАЛЫ: стимул для ориентировочной реакции.

Третий шаг – вызвав простую ориентировочную реакцию, направьте поведение ПРИЛИПАЛЫ на то, что нужно вам (одно короткое действие).

Четвертый шаг – повторяйте второй и третий шаги до тех пор, пока намеченная вами программа действий для ПРИЛИПАЛЫ будет завершена.

Ситуация 14.

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (женщина средних лет подходит к столу за бюллетенями и начинает рассказывать, обращаясь как бы ко всем сразу): «Я еле смогла вырваться сюда, а надо еще и за продуктами... А когда? Он у меня лежит после инсульта. И так не все хорошо, а тут еще и этот инсульт... Муж никогда раньше не болел, работал, его ценили, он так заботился обо мне, мы каждый год брали путевки в санаторий, ездили в поездки. Его ценили на работе, он много работал, его премировали часто, приходил он поздно, а я все по дому, за детьми... А сейчас они выросли, разъехались, дом опустел, а тут еще этот инсульт. А ведь

ему еще не так много лет, еще бы жить и работать... Поэтому я решила, что везти его сюда – это вредно, это не надо. Я за него сама проголосую, я же жена, я теперь должна о нем больше заботиться. Дайте мне бюллетени на Никифорова А.В., это перед моей фамилией. Вот – Никифорова А.В. Да, мы муж и жена – так совпало, что инициалы у нас совпали, точнее, наши имена начинаются на одинаковую букву, а отчество совсем одинаковое – оба мы Викторовичи, ну, в смысле, он Викторович, а я – Викторовна. У нас бывают такие смешные случаи...»

Член УИК (делая заметный жест в сторону списков, и через секунду): «Вам удастся проголосовать лишь за себя – распишитесь только здесь» (при этом перекрывает пальцем строку напротив фамилии ее мужа) [не реагирует на длинные монологи, а побуждает к конкретным действиям – сразу шаг 2, поскольку внимание избирателя привлечь не требовалось]

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (машинально берет ручку, подносит к списку, но останавливается): «Но он так хотел проголосовать... Знаете, он смотрит телевизор, ему уже удастся читать в Интернете, он лучше меня разбирается в политике. Он у меня такой патриот. А мне еще за продуктами, погода сегодня так себе, а мне бы проголосовать за него»

Член УИК (ждет, когда та распишется)

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (рука висит над списками): «Может все-таки можно? А то ведь совсем не по-человечески...»

Член УИК (достает брошюру с законом о выборах, или иную близкую по тематике, делая это так, чтобы избирательница заметила): «Здесь ясно написано, что голосовать может лишь сам человек, за него никто ни может реализовать его право. Вы расписывайтесь, я вам уже выдаю бюллетени» [не спорит, а ссылается на реальный (!) документ]

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (автоматически расписывается, не прекращая говорить): «Как же жизнь устроена нехорошо. Я не ожидала, я думала, что можно, мы же ведь близкие люди, мы доверяем друг другу, и муже мне сказал, за кого голосовать. А как мне теперь быть? Может, я принесу список, за кого голосовать, написанный его рукой, и получится это так, будто это он сам проголосовал...»

Член УИК (протягивая бюллетени, почти вкладывая их женщине в руки): «Ваш муж вряд ли похвалит вас за нарушение законодательства. Кабинка вон там, проходите, там вы сможете...» [кроме ясного жеста (вложить бюллетени в руки), хорошо использовала тот момент, что женщина ценит мнение своего мужа]

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (перебывает сотрудника и вдохновенно): «Ой, так вы же можете прислать машину с урной домой! Это так порадует моего мужа, у нас сейчас мало бывает гостей, а он такой деятельный, он привык работать, работать с людьми, а теперь вот...»

Член УИК (прикасаясь к локтю женщины): «Это можно, конечно, было сделать, если бы вы вовремя сделали заявку (ведет ее к кабинке для голосования), это надо было успеть сделать до 14 часов. Так что вы теперь знаете, что надо делать, а мужу передайте мои пожелания скорейшего выздоровления. Берегите его (пропускает в кабинку)» [просто игнорирует поток речи, а терпеливо объясняет].

Избиратель-ПРИЛИПАЛА (уже в кабинке): «Как было бы хорошо, чтобы он был здоров».

Как видим, и эта трудность перестает быть трудностью, если следовать простому правилу: **Не поддавайтесь на попытки ПРИЛИПАЛЫ** управлять вашим вниманием – **управляйте его действиями** и мелкими шагами ведите его в нужном вам направлении.

АРТИСТ

АРТИСТ – образное название для людей, которым непременно нужен успех у публики. Его центральный лозунг: «Я – лучший и это должны знать все!». Распознать АРТИСТА можно по широким («театральным») жестам и размахистым манерам, взглядом он все время ищет зрителей, любого человека рассматривая как потенциального зрителя. Он сразу оживляется, если замечает, что его слушают, обращают на него внимание. АРТИСТ стремится показать, насколько он хорош в том или ином отношении: как рассказчик, как мужчина/женщина, как специалист, просто как человек, или даже как избиратель. Больше всего АРТИСТ жаждет внимания и аплодисментов (хорошо бы реальных, а если нет, то хотя бы воображаемых).

Риск для избирательной комиссии от АРТИСТА состоит в том, что они забирают на себя внимание (отвлекают от работы), вносят свое направление в работу комиссии или в ход голосования (часто непредсказуемо, если это наблюдатель или провокатор от оппозиции).

По отношению к АРТИСТУ **не следует втягиваться в его сценарий** – это превратится в спектакль одного актера. Чем больше вы спорите с АРТИСТОМ, тем в большем он выигрыше!

Хорошо работает невинная хитрость: начать внимательно спрашивать, заинтересоваться. Такое внимание запустит у АРТИСТА спонтанную реакцию – он начнет вас «очаровывать» еще больше, чтобы развить свой первоначальный успех. Пока его интерес к вам не угас, переместитесь вместе с ним в то место, где у него будет меньше зрителей (в угол, к вашему столу председателя, в дополнительное помещение) и по возможности быстро решайте тот вопрос, с которым АРТИСТ начал играть свой «спектакль». Не позволяйте ему привлекать внимание дополнительных зрителей. Дайте ему столько внимания, сколько никто другой ему здесь не способен дать – пусть он на некоторое время забудет обо всех, кроме вас. Это заберет у вас всего несколько минут, а выиграете вы минимум полчаса и хорошее самочувствие – и себе, и АРТИСТУ, а главное своим сотрудникам.

Первый шаг – спрашивайте, стараясь понять, что нужно АРТИСТУ.

Как видите, опять начинаем с вопросов – это наша палочка-выручалочка на все эпизоды с «трудными».

Второй шаг – спрашивайте и снова спрашивайте – о том, как АРТИСТ видит пути реализации своих желаний. **И уводите его за собой в менее людное место!**

Сделать это можно по-разному. Например, легонько берем под локоть, начинаем говорить чуть тише, и смещаемся в угол, к столу председателя или в другое помещение.

Третий шаг – смело прерывайте АРТИСТА хвалебными фразами, дополняя их указаниями, что необходимо сделать: «Великолепно! Сделаем так...», «Вы несомненно уже на пу-

ти к результату. Сейчас мы с вами...», «Вы правильно сделали, что обратились к мне. Нам с вами необходимо», «Вы все уже понимаете... Осталось лишь уточнить...»

Четвертый шаг – предложите АРТИСТУ, что именно ему следует сделать по его проблеме и в соответствии с нормативными документами.

Пока хвалите, старайтесь по возможности быстро решить вопрос, с которым АРТИСТ начал играть свой «спектакль».

Короче говоря, **не глушите АРТИСТА, он жаждет успеха.**

Создайте ему ситуацию успеха, но сделайте так, чтобы театр одного актера стал также и театром одного зрителя!

ТОРОПЫЖКА

ТОРОПЫЖКА – это человек, «запрограммированный» на суетливость и спешку. Как правило, они или назначают себе избыточное количество дел, или берут на себя повышенные обязательства перед другими. Нередко их занятость есть следствие неорганизованности, плохого управления временем. Достают они тем, что все время торопят, принуждая окружающих заниматься их проблемами. Выгода такого поведения в том, что оно позволяет им почувствовать значимость своих проблем (следовательно, и самих себя), а также частично переложить решение проблем на других людей.

Трудность, которую создают ТОРОПЫЖКИ для работы избирательной комиссии, состоит в том, что суетой они дезорганизуют работу членов избиркома, с которыми контактируют: повышается риск ошибок, которые могут сказаться на других избирателях. То есть, ТОРОПЫЖКИ способны запустить «снежный ком» проблем, поэтому **их надо вовремя остановить или изолировать.**

Совладать с ТОРОПЫЖКАМИ, вероятно, самая простая из задач по работе с «трудными» – надо лишь вовремя их распознать. Это могут сделать сами члены избирательной комиссии. Как только станет ясно, что сотрудник имеет дело с ТОРОПЫЖКОЙ, сразу же **необходимо замедлиться**: а) начать говорить спокойнее и медленнее, переспрашивать, просить ТОРОПЫЖКУ повторять свои слова еще раз, отчетливее; б) внимательно следить как за своими действиями (контролировать правильность), так и за тем, что делает ТОРОПЫЖКА – направлять его/ее действия точно в соответствии с нормативной процедурой. Даже если надо будет замедлиться сильнее обычного, это того стоит – вероятность ошибок будет сведена к нулю.

Если председатель замечает, что работник комиссии поддается нажиму ТОРОПЫЖКИ, достаточно будет подойти к нему, попросить работать чуть медленнее (задать пару вопросов медленным темпом) и побыть рядом пару минут (пока хлопотный избиратель уйдет в

кабинку для голосования) – это даст поддержку сотруднику, настроит его на спокойный темп работы.

Как видим, алгоритм работы с ТОРОПЫЖКОЙ весьма прост:

Первый шаг – перехватить инициативу, начав говорить с ТОРОПЫЖКОЙ медленно, навязать ему/ей свой темп общения.

Второй шаг – удерживать действия и темп общения под своим контролем до момента выполнения всех необходимых действий.

Резюме: **Оставайтесь хозяином положения – навязывайте нарушителям процедуры свои правила**, делайте это мягко по форме, но настойчиво и уверенно по сути.

Ситуация 15.

Избиратель-ТОРОПЫЖКА (*подбегая к столу, суетно ищет литературу своей фамилии*): «Ну наконец-то! Я уже была на одном участке и не нашел себя там. Границы участков снова перекроили – как я уже устала от этого. Все для людей, все для народа... Где билеты?»

Член УИК (*внимательно глядя на избирателя, выдает бюллетени – 5 листов*): «Распишитесь здесь, пожалуйста»

Избиратель- ТОРОПЫЖКА: «Откуда так много? (*растеряно вертит бумаги в руках*) Это же не разобраться, за кого голосовать... (*откладывает обратно на стол часть бумаг*) Я за Россию буду голосовать, а областные депутаты – пусть так остаются. Некогда...»

Член УИК: «Вы уже за всё расписались. Теперь это не просто бланки, а документ для голосования. Досадно, что вы уже потратили столько времени и сил, а теперь откажетесь и ваш голос не будет учтен»

Избиратель- ТОРОПЫЖКА: «Да я не всех кандидатов знаю...»

Член УИК: «Предлагаю сэкономить время на чем-то менее важном, но все-таки проголосовать достойно»

Избиратель- ТОРОПЫЖКА: «Ну ладно, сделаю...» (*отходит*)

РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ

Ну и на «сладкое» у нас РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ. Это самый оригинальный тип «трудного».

РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ (он же ПОДОЗРИТЕЛЬНЫЙ, он же БОРЕЦ ЗА «СПРАВЕДЛИВОСТЬ») – это человек, который, с одной стороны, везде **подозревает** скрытые серьезные сбои: нарушения закона, попрание чьих-то прав, подлог, заговор, злую волю и т.п. А с другой, **себя считает призванным исправлять** подобные нарушения и сбои. Соответственно, он ищет поводы проявить свою миссию: где только можно выискивает признаки нарушений (часто не существующих), мобилизует себя на борьбу против них.

Главный его лозунг – «**Я выведу всех вас на чистую воду!**».

Узнать РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ легко по следующим двум признакам: а) он всегда подозревает, обвиняет, разоблачает; б) всегда знает, что делать – направляет свои усилия на раз-

облачение и исправление нарушения. РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ часто ведет себя как ТАНК – стремится принудить, навязать. Но если ТАНКУ важно любыми путями сделать именно по-своему, навязать свою волю, то РАЗОБЛАЧИТЕЛЮ важно все сделать «по справедливости», «ради общего блага». Иногда его подозрения справедливы, но чаще сильно преувеличены или даже ложны.

РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ бесполезно разубеждать или спорить – чем сильнее вы это будете делать, тем сильнее будут его подозрения; чем убедительнее будут ваши доводы, тем скорее под подозрение подпадете вы сами (как соучастник преступления или «заговора»). Еще хуже будет **пытаться сдерживать РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ** – это вам будет стоить огромных затрат, а результат маловероятен. Лучше **дайте РАЗОБЛАЧИТЕЛЮ возможность действовать**, но только в полезном для вас направлении. Ваше мастерство в том и состоит, чтобы верно направить его активность.

Например, РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ зашел на избирательный участок задолго до дня выборов, и высказал претензию, что неверно размещены портреты кандидатов (или плохо представлены нормативные документы, или неверно выбран цвет на плакатах). Не спорьте – поблагодарите за внимание, «за бдительность» и попросите РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ помочь исправить недоработки, ссылайтесь на то, что у вас недостает на это дело ресурсов: не хватает времени, людей, денег, прав, квалификации («мы уже просили...», «там не очень любят...», «столько еще недоработок надо исправить...», «всем бы ваши возможности и энергию...»).

Или, например, уже в день выборов РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ критикует, обвиняет – постарайтесь выразить озабоченность, задайте вопрос о том, как можно исправить обнаруженный сбой, не нарушив течение выборов, а тем более закон, не повлияв на исход голосования и т.п.

Регулярно благодарите и хвалите РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ с помощью таких или подобных фраз: «вы *не хуже меня* знаете законы», «хорошо, что *вы обратили* на это внимание, мало кто готов бороться с недостатками», «буду благодарен, если *вы это возьмете* на себя», «наш с вами общий долг...», «вы особенный человек» и т.п.

Все рекомендации можно свести в такую последовательность:

Первый шаг – спрашивайте и снова спрашивайте о деталях, стараясь при этом понять, какую пользу можно извлечь из инициативы РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ.

Второй шаг – присоединитесь к его инициативе: «Очень хорошо, что есть такие люди как вы! Сделаем так...», «Вы подметили важную деталь... Сейчас мы с вами...», «Вы правильно сделали, что обратились к мне. Нам с вами необходимо...».

Третий шаг – пожалуйте на ряд нерешенных проблем, спросите его совета, как можно их решить. Выслушайте и расспросите о деталях.

Четвертый шаг – предложите РАЗОБЛАЧИТЕЛЮ принять участие в решении одной из обсуждаемых проблем (трудностей). Если он отказывается, ссылаясь на свои обстоятельства, не настаивайте (пусть откажется и уйдет).

Пятый шаг – благодарите, обещайте принять меры в ближайшем или отдаленном будущем (в зависимости от проблемы) и снова благодарите за бдительность, инициативу, гражданскую позицию и т.п.

Ситуация 16.

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ (подходит к председателю УИК): «Вы это сделали специально, да? Вы только формально соблюдаете закон, а до наблюдателей и представителей СМИ вам и дела нет?»

Председатель УИК (поворачивается к РАЗОБЛАЧИТЕЛЮ): «Поясните, пожалуйста, о чем вы?» [шаг 1]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ: «Наши столы. Столы для наблюдателей и СМИ. С таким же успехом вы могли их поставить в другом здании. Обзор был бы примерно такой же».

Председатель УИК: «Вы подметили важную деталь... Столы наблюдателей располагаются там, где это позволяет помещение» [подчеркнул значимость замечания – шаг 2, затем возразил, не возражая: просто объяснил логику выбора места]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ: «Значит, вы специально выбрали такое помещение, чтобы затруднить нашу работу – наблюдать за честностью выборов. Давайте передвинем столы так, чтобы мы могли лучше просматривать вход, кабинки для голосования и столы членов УИК» [это весьма характерно для РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ – находить основания для обвинений там, где вы не ожидаете, это выбивает собеседника из колеи, чем и пользуется РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ, навязывая затем ему свою волю]

Председатель УИК: «В таком случае мы с вами будем нарушителями порядка проведения процедуры голосования – нельзя заниматься перестановками во время выборов. Сейчас расположение столов оптимально для избирателей и членов УИК – посмотрите как проложен маршрут. А удобство их работы и есть основа выборов» [не стал отвечать на абсурдное обвинение, а дал обоснование причин, опираясь на закон и удобство для выборов; здесь нет продвижения по алгоритму, пока только силовая борьба, «бой аргументов»]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ: «Тогда я напишу на вас жалобу, за ущемление прав представителей СМИ и наблюдателей!»

Председатель УИК (разводит руками): «Конечно, это ваше право. Буду благодарен, если к жалобе вы приложите оптимальную схему оборудования избирательного участка – в будущем точно пригодится» [1) говорит спокойно, чтобы РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ не решил, что с помощью жалоб может диктовать действия избирательной комиссии; 2) сразу шаг 4; нарушает ожидания то, что вместо спора председатель высказывает просьбу, настраивает на сотрудничество]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ (оглядывается по сторонам): «Поскольку все столы заняты, я это сделаю за вашим столом» (за столом Председателя УИК) [сделал вид, будто не слышал просьбы, атакует дальше: «за вашим столом»]

Председатель УИК: «Не сомневайтесь, этого я вам не могу позволить» [стоит как скала].

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ (*торжествующе*): «Вот! Это значит, что вы мешаете не только представителям СМИ и независимым наблюдателям, но и не хотите, чтобы об этих нарушениях кто-то узнал!»

Председатель УИК: «Мне нравится ваша принципиальность. [шаг 5] Но серьезным нарушением будет, если вы займете мой свой стол для составления жалобы. Тогда уже я буду вынужден написать жалобу на вас за нарушение установленного порядка проведения голосования. Вы же сами (*с нажимом в голосе*) заинтересованы в том, чтобы число нарушений было меньше, а не больше, не так ли?» [для «борца за справедливость» очень важно самому соблюдать законность. Это нужно уметь использовать в общении с ним]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ (*смущенно и раздраженно*): «Тогда что мне делать?»

Председатель УИК: «Подождите немного. Голосование будет проходить весь день – у вас еще много времени, чтобы написать жалобу. А пока прошу посмотреть внимательно, что еще можно было бы улучшить к следующим выборам. Работать так работать! Ваши замечания позволят нам к следующим выборам добиться большего помещения и лучшего его оснащения» [парадоксальная поддержка – фактически шаг 5; переориентирует РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ стать исследователем]

Наблюдатель-РАЗОБЛАЧИТЕЛЬ: «Тогда сделаем так: я напишу аналитическую записку!» [как вы понимаете, аналитическая записка это уже не жалоба! И заниматься он ею будет еще долго]

Председатель УИК: «Спасибо, коллега!»

Таким образом, не останавливайте РАЗОБЛАЧИТЕЛЯ – направляйте его активность в нужном вам направлении.

* * *

Давайте обобщим основные моменты того, как следует совладать с разными «трудными».

1. **Всегда начинаем с вопросов!** Вопросы позволяют понять желания и намерения (как с ТАНКОМ, ХОЗЯИНОМ и АРТИСТОМ), овладеть вниманием собеседника (как с ПРИЛИПАЛОЙ или ТОРОПЫЖКОЙ), выиграть время (как с РАЗОБЛАЧИТЕЛЕМ).

2. Главная ваша задача – **удовлетворить потребности «трудного» таким способом, который устраивает вас.** Именно это – удовлетворить потребности (!), и именно так – по закону и в соответствии с регламентом избирательных процедур!

3. **Говорим то, что нужно «трудному», а делаем так, как верно по закону.** Потому что мы хозяева территории (избирательного участка): встречаем гостей так, чтобы им было хорошо, но помним о главной своей задаче – выборы должны и состояться, и пройти в соответствии с законом.

Таким образом, любые «трудные» перестают быть неожиданностью, а лишь создателями ситуаций, в которых вам необходимо немного **мобилизоваться и начать задавать во-**

просы. Этот прием подарит вам пару необходимых минут, чтобы сориентироваться в ситуации и наметить путь решения возникшего затруднения.

В любом случае **вы как хозяин территории становитесь еще и хозяином ситуации!**

Теперь на вашей стороне не только закон, но еще и инициатива.

Грубых ошибок уже не будет, а мелкие вы по ходу действия уже способны исправлять.

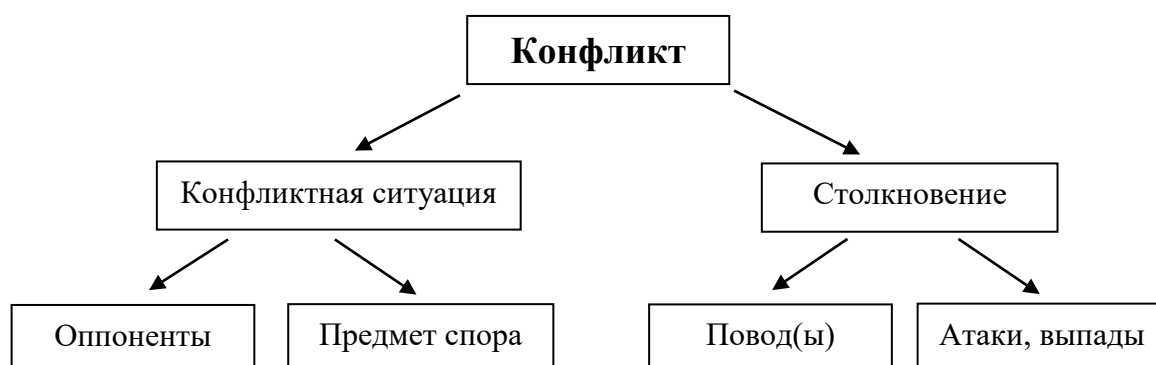
10. ОСОБЫЕ СЛУЧАИ – РИСК МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖРЕЛИГИОЗНЫХ НАПРЯЖЕНИЙ

У конфликта есть свои причины, а есть свои объяснения. Если причины конфликта этнические или религиозные, то и конфликт такой же. Например, если конфликт воспринимается как «конфликт между Владимиром и Русланом по поводу денег», то он не этнический, а бытовой или экономический. А если этот же конфликт объясняется как «татарин и русский бизнес не поделили...», то у него есть основания **стать этническим**, если с этим объяснением **будут согласны его участники и окружающие!**

Но очень часто обыкновенный бытовой или деловой конфликт **объясняется** как этнический или религиозный⁵. Рассмотрим ошибки объяснения на примере.

Русского парня Владимира на дороге подсекает машина. Обогнав обидчика, он видит, что за рулем сидит водитель явно неславянской внешности. Владимир тут же думает что-то вроде: «ИХ ТАМ водить не учат!» или «ОНИ только пешком ходить умеют и в седле скакать, а не водить!». Более того «слишком русский» парень *может решить*, что его подрезали намеренно, и причиной тому национальная неприязнь.

То, что этот конфликт не этнический, станет понятно, если внести в него внешние изменения. Представьте, что Владимир увидел за рулем девушку. Теперь у него иные мысли: «Баба за рулем, как обезьяна с гранатой – не знаешь, чего ждать». А если бы он в том автомобиле увидел пожилого человека, то сказал бы: «Ему уже только у печки сидеть надо, а не за рулем! Скоро рассыплется, а еще обгоняет». Как видим, срабатывает простенькая такая *привычка объяснения*: какие оппоненты, такой и конфликт. Если снова обратимся к рисунку 1, то увидим, что объект спора в таком объяснении не учитывается, а в объяснении происходит переход на личности.



⁵ Особенно часто эту подмену совершают журналисты – просто потому что тогда конфликтное событие сильнее привлекает внимание читателей, слушателей или зрителей. Интересы профессии здесь вступают в противоречие с интересами общества.

Как было показано в разделе 3, эта подмена ведет к обострению конфликта. Именно поэтому не всякий конфликт, в котором участники принадлежат к разным национальностям, является этническим, как и не всякий конфликт, в котором участники принадлежат к разным религиям, является религиозным.

Чтобы узнать, с какого рода конфликтом вы имеете дело, надо смотреть не на участников, а на **предмет спора** – сущностную часть конфликтной ситуации.

Пример. Работодателю требуется принять на работу кого-то, выбирая между претендентами на должность, принадлежащим к различным национальностям. По сути есть лишь основание для возможного конфликта – конфликт интересов сторон. Самого конфликта еще нет. Конфликта так и не случится, если работодатель точно объяснит, по каким причинам он выбрал одного или другого, и что эти причины носят чисто деловой характер: по квалификации, по готовности меньше получать... Если же работодатель прямо будет руководствоваться этническими соображениями («русских не беру – все пьяницы» или «поставь туда армянина, так он всех родственников к нам пристроит»), то это явные предпосылки для этнического конфликта. Обиженные при такой аргументации найдутся всегда... А если работодатель так и не объяснил своего решения, то обиженный претендент может додумать все что ему *покажется уместным*.

Ваша задача – не обманываться, а точно распознавать характер конфликта. От вас не требуется решать межнациональные или межрелигиозные конфликты. Вам лишь нужно, чтобы выборы прошли спокойно и в пределах закона. Поэтому придерживайтесь всего двух правил:

Правило 1 – по возможности **не затрагивать национальные и религиозные различия**. Это значит, что при анализе конфликтов на избирательном участке не стоит опираться на национальные и религиозные различия между сторонами конфликта. Скажем, если кто-то из избирателей оказался слишком темпераментным (чем создает вокруг себя напряжение), не стоит бросать фразу типа «они у себя там привыкли друг друга резать», «понаехали, а вести себя по нашему не научились», «хана Кучума на них нет», «для таких надо специальные избирательные участки создавать». ***Считайте такого рода высказывания запрещенными для себя как представителя государства.***

Гораздо продуктивнее, если вы будете рассматривать этнические и религиозные различия как источник некоторой трудности, которая требует вашего внимания, подобно тому как вы научились относиться к «трудным» людям (см. раздел 9). Первое правило предлагает вам на эту трудность отвечать осторожным к ней отношением, и бережным отношением к самим национальным и религиозным различиям.

Правило 2 – будьте выше этнических и религиозных противоречий. По крайней мере пока вы находитесь в позиции члена избирательной комиссии. Вам надо суметь подняться над конфликтом этого типа и найти что-то общее между сторонами конфликта, и это общее должно быть важным. Вспомните, что все мы люди и все мы хотим жить мирно. Поэтому даже если вы уверены, что причина напряжения кроется в этнических или религиозных сферах, на избирательном участке вам лучше рассматривать их под другим углом зрения. Да, все мы разные, все ценим себя и свои убеждения, поэтому уважаем свои различия.

Несмотря на национальные и религиозные различия, на избирательном участке мы все одинаковы – все мы граждане одного государства!

Все мы граждане одного государства – это то, что объединяет нас в день выборов!

* * *

Итак, уважаемые члены избирательной комиссии, умение управлять предконфликтным напряжением – это основа благополучия вашего избирательного участка!

Желаем вам успешной работы в обеспечении избирательного процесса.