**Принципы горячей плиты, или искусство добиваться своего**

Сергей Юрьевич Степанов, доктор психологических наук, профессор, директор Института рефлексивной психологии сотворчества, зав. кафедрой оргконсультирования ГУ ВШЭ.

Разработанная несколько лет назад экспертом по менеджменту Дугласом МакГрегором система "принципов горячей плиты" дает вам возможность изменить нежелательное поведение еще до того, как оно может стать камнем преткновения в ваших деловых отношениях.

Нередко поведение других людей раздражает нас настолько, что мы выходим из себя, сердимся или в лучшем случае всем своим видом демонстрируем недовольство. Ради чего мы это делаем? Казалось бы, такие реакции непроизвольны и являются лишь разрядкой отрицательных эмоций. Однако главная их цель иная — продемонстрировать партнеру по общению его неправоту и добиться изменения его поведения. Все наши слова, жесты, поступки при этом можно расценить как наказание, направленное на исправление провинившегося. Однако такого рода наказание далеко не всегда достигает цели, а потому и производит впечатление "сотрясания воздуха". Как же добиться того, чтобы демонстрация нашего недовольства приносила пользу?

Несколько лет назад американский эксперт по менеджменту Дуглас МакГрегор разработал систему, которую шутливо назвал "принципом горячей плиты". Вот пять основных правил этой системы.

Правило 1. Если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь. В отношениях между людьми все наоборот: наша реакция на нежелательное поведение не всегда проявляется немедленно. Часто приходится ждать несколько дней, пока представится возможность сказать другому человеку, что мы не одобряем его действий. Иногда приходится ждать так долго, что другой человек даже не имеет четкого представления, за что потом получает порицание. Известно, что поощрение наиболее действенно, когда оно незамедлительно. Выражение недовольства также должно быть безотлагательным.

Правило 2. Наказание горячей плиты действенно с первого же раза. В отношениях между людьми мы поступаем иначе: стараемся первое наказание несколько смягчить. В дальнейшем, если нежелательное поведение повторяется, мы увеличиваем дозу наказания. Если же порицание было достаточным уже в первый раз — по принципу горячей плиты, — то у нас реже возникает необходимость повторного действия.

Правило 3. Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась. Мы же порой увлекаемся и теряем чувство меры. Порою из-за небольшого проступка мы готовы припомнить человеку все его промахи и недостатки, и наше негодование разрастается до масштабов, несоизмеримых с вызвавшим его поводом. В результате вместо того, чтобы наказать за что-то одно, мы наказываем за все сразу. Цель конкретного порицания — изменить только поведение, а не личность человека в целом. Осуждению подлежит поступок, а не личность. Если провинившийся это поймет, то постарается впредь воздерживаться от таких поступков. Если же уязвлено его достоинство как личности, ничего, кроме обиды, от него не дождешься. Когда вам удается сохранить объективность и сконцентрироваться только на заслуживающем порицания поведении, ваши действия будут более успешными.

Правило 4. Горячая плита действует на всех без исключения. Не важно, кто дотрагивается до нее, — результат всегда одинаков. Мы же иногда поступаем наоборот: наказываем за конкретное поведение одного определенного человека, а не всех, кто этого заслуживает. Такое проявление непоследовательности с нашей стороны заставляет других гадать: отчего одним прощается то, за что других наказывают? Поэтому любая наша реакция, чтобы достичь цели, должна быть, как у горячей плиты, — последовательной.

Правило 5. Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль. Мы нередко порицаем других, не давая им понять, какое же поведение приемлемо в данной ситуации. Мы увлекаемся осуждением того поведения, которое нам не нравится, и забываем о необходимости ясно указать на желательное поведение. Нужно говорить другим не только о том, чего они не должны делать, но и о том, что им следует делать для того, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

Если вы будете помните об этих правилах, у вас появится шанс изменить нежелательное поведение еще до того, как оно может стать камнем преткновения в ваших отношениях.

Всякая критика или наказание, даже если они научно обоснованы, воспринимаются человеком как неприятность. А если вы выступаете для него источником неприятностей, добиться конструктивных и доброжелательных отношений нелегко: общение между вами так или иначе оказывается окрашено недоверием, опасениями и обидами. Поощрения гораздо лучше помогают избегать нежелательных ситуаций. Человеку необходимо знать, когда он поступает правильно и хорошо, но мы слишком редко говорим ему об этом. А если постоянно подчеркивать положительные моменты в поведении, то отрицательные постепенно исчезают сами собой. Чтобы понять это, не обязательно быть специалистом-психологом, многие сами вырабатывают такую линию поведения на основе простого жизненного опыта. Вывод прост: чем больше мы будем хвалить и поощрять друг друга, тем меньше будет у нас поводов для недовольства.

В напряженном ритме деловой жизни постоянно возникают ситуации, провоцирующие бурный всплеск эмоций, и нам очень трудно бывает порой сдержать гнев, негодование, раздражение. Но даже если такие реакции обоснованны и справедливы, деловых отношений они, как правило, не улучшают, скорее наоборот. Особым уважением коллег пользуются те, кто умеет держать себя в руках, не дает волю своим чувствам. Однако такой стиль поведения медленно подтачивает человека изнутри — накапливающееся напряжение, не получая своевременной разрядки, рискует однажды выплеснуться в самой неожиданной и неприятной форме, вплоть до инфаркта. Поэтому психологи советуют не слишком усердствовать в обуздании своих чувств. Разумеется, недопустимо превращать деловые отношения в постоянную истерику. Очень важно придерживаться рационального способа выражения своего недовольства — ведь от него зависит, разрядим ли мы эмоциональное напряжение или загоним себя в такую ситуацию, которая заставит нас негодовать еще больше. Немецкий психолог Йенс Корссен предлагает несколько простых правил выяснения конфликтных деловых отношений.

Не предпринимайте решительных шагов в состоянии возбуждения. Тот, кто по любому поводу выходит из себя, реагирует на все агрессивно, рискует, что и его партнеры ответят ему тем же. Даже если ваши упреки справедливы, не торопитесь их высказать в состоянии аффекта, позвольте себе небольшую паузу для нормализации чувств (недаром еще древние советовали: "В гневе сосчитай до десяти"). Только спокойно взвесив все неприятные аспекты ситуации, сформулируйте свое отношение к ним четко и ясно, избегая повышенных тонов и оскорбительных выражений. Не забывайте: нам нередко приходится сожалеть о сказанном (особенно в сердцах) и почти никогда — о не сказанном.

Никогда не выясняйте отношения в присутствии третьих лиц. Нередко мы выражаем свое неудовольствие публично, безотчетно стремясь заручиться эмоциональной поддержкой окружающих. На самом деле, бурная вспышка эмоций редко вызывает у людей одобрение, не говоря уже о том, на кого она направлена. Возможно, человек и готов принять наши упреки, так как понимает их справедливость, но "публичная порка" наверняка уязвит его достоинство и заставит сопротивляться — либо сразу же, либо чуть погодя (возможно — исподтишка, если речь идет о подчиненном). Дабы не усугублять и без того неприятную ситуацию, все претензии следует предъявлять лично, с глазу на глаз.

Ясно выражайте свои претензии. Недвусмысленно укажите собеседнику, что именно вызывает ваше недовольство, дабы он не принял ваши чувства за каприз или проявление простого недружелюбия к себе. Ваши оценки должны быть аргументированы. Формулы типа "Вы — плохой человек" по содержанию абсолютно бессмысленны и непродуктивны. Объясните, что вас не устраивает, указывая тем самым и на возможные пути выхода из кризиса.

Постарайтесь трезво оценить ситуацию. Нередко наше раздражение и злость бывают вызваны нереалистичными представлениями и ложными ожиданиями. К примеру, руководитель поручил вам какое-то дело и спустя недолгое время интересуется ходом работы. Не исключено, что реакцией на это будет обида: "Мне что — не доверяют?" Если интерпретировать вопрос как сомнение в вашей компетентности, можно в сердцах и сорваться на дерзкий ответ. И тогда уже в свою очередь рассердится шеф, и будет, безусловно, прав — ведь он всего-навсего задал банальный деловой вопрос, а получил ершистую отповедь. Так что в подобной ситуации задумайтесь в первую очередь, что является источником ваших неприятных чувств. Может быть, это — обостренное самолюбие, безотчетное ощущение собственной уязвимости? Не позволяйте вашим комплексам (а они в той или иной мере есть у каждого) отравлять ваши отношения с людьми. Трезвый взгляд — в том числе и на себя самого — лучшее средство не поддаться аффекту.