

Тема 5. Конфликты и способы их преодоления

План лекции:

1. Общая характеристика конфликта
2. Коммуникативный конфликт и его особенности
3. Установление каналов коммуникации в конфликте
4. Правила поведения в условиях конфликта

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта

Конфликт в переводе с латинского это:

- столкновение, возникновение трудноразрешимых противоречий,
- столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

- либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу,
- либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах,
- либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Характерные черты конфликта:

- **неопределенность исхода**, т.е. ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие участники;
- **различие целей**, отражающих как не совпадающие интересы различных сторон, так и многосторонние интересы одного и того же лица;
- **образ действий каждой из сторон.**

Признаки конфликта:

- **наличие ситуации**, воспринимаемой участниками, как конфликтная;
- **неделимость объекта конфликта**, т.е. его предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- **желание участников продолжить конфликт.**

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта

Основой конфликта является **конфликтная ситуация**, в которой присутствуют:

- **предмет конфликта** — противоречие (проблема), которое противоборствующие стороны пытаются разрешить;
- **объект конфликта** - проблемная ситуация на основе пересекающихся интересов оппонентов, которые желают контролировать ее и управлять ею;
- **субъект конфликта** - конфликтная личность или проблемы, способные спровоцировать конфликт.

Оппоненты — участники конфликта. Ими в конфликтной ситуации могут выступать отдельные лица, группы людей, организации.

Функции конфликта:

- 1. Объединяющая.** Конфликты способствуют сплочению или восстановлению внутреннего единства группы.
- 2. Социальных изменений.** Конфликты содействуют изменению или обновлению внутригрупповых норм и отношений в соответствии с потребностями отдельных индивидов или подгрупп.
- 3. Адаптивная.** Конфликт - это способ адекватного приспособления социальных норм к изменившимся обстоятельствам.
- 4. Распада социальной структуры.** Если противоборствующие стороны не разделяют ценности, на которых базировалась законность системы, то такой конфликт несет в себе опасность распада социальной структуры.

Структура конфликта:

1. Стороны - участники конфликта и их характеристики.
2. Несовместимость ценностей и измерений сторон.
3. Поведение конфликтующих сторон, характеризующееся стремлением разрушить планы и намерения друг друга.
4. Применение силы с целью повлиять на поведение другой стороны в нужном для себя направлении.

Модель конфликта может быть выражена следующей формулой:

$$K = KC + I + KB + IK,$$

где: K - конфликт; KC - конфликтная ситуация; I - инцидент; KB - конфликтные взаимодействия; IK - исход конфликта.

Причины возникновения конфликтов:

1. **Информация**, которая может быть приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это:

- неполные и неточные факты;
- нарушение принципа конфиденциальности информации;
- дезинформация;
- слухи;
- вопросы количества и качества и др.

2. **Структура**, что связано с существованием формальной или неформальной организацией социальной группы. Это:

- распределение власти в организации;
- статусно-ролевые положения и притязания сотрудников;
- неблагоприятные условия труда;
- низкий уровень трудовой и исполнительной дисциплины и др.

Причины возникновения конфликтов:

3. Ценности. Они включают в себя принципы, которые мы возлагаем или отвергаем, выполняем, пренебрегаем, забываем, сознательно и даже намеренно нарушаем. Кроме того, существуют принципы, следование которым ожидают от нас другие и мы от других.

4. Отношения. Они связаны с удовлетворением от взаимодействия или его отсутствия между двумя или более сторонами. При этом важно учитывать следующее:

- ожидание от взаимоотношений;
- значимость для себя и других;
- длительность и историю отношений;
- баланс силы в отношениях и прочее.

Причины возникновения конфликтов:

5. Поведение. Оно включает в себя манеры и стили поведения людей, которые могут:

- задевать ценности людей или ценности тех, кто нам не безразличен;
- угрожать безопасности человека;
- постоянно отвлекать собеседника, вызывать стресс, неудобство, дискомфорт, смущение;
- подрывать самооценку;
- эксплуатировать отношения;
- вызывать страх;
- не оправдывать положительных ожиданий;
- быть насильственными и эгоистичными, неуместными и грубыми;
- нарушать правила обещания и др.

К конфликтам располагает следующее поведение:

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника, несдержанность;
- открытое проявление личной антипатии к человеку;
- постоянные или частые мелочные придирки;
- пренебрежение значимости роли человека;
- его отрицательная оценка;
- «навешивание ярлыков»;
- угроза;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником не в его пользу;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело;
- преувеличение собственного вклада, своей роли;
- устойчивое нежелание признать свои ошибки или чью-то правоту;
- постоянное навязывание своей точки зрения и прочее.

Причины возникновения конфликтов:

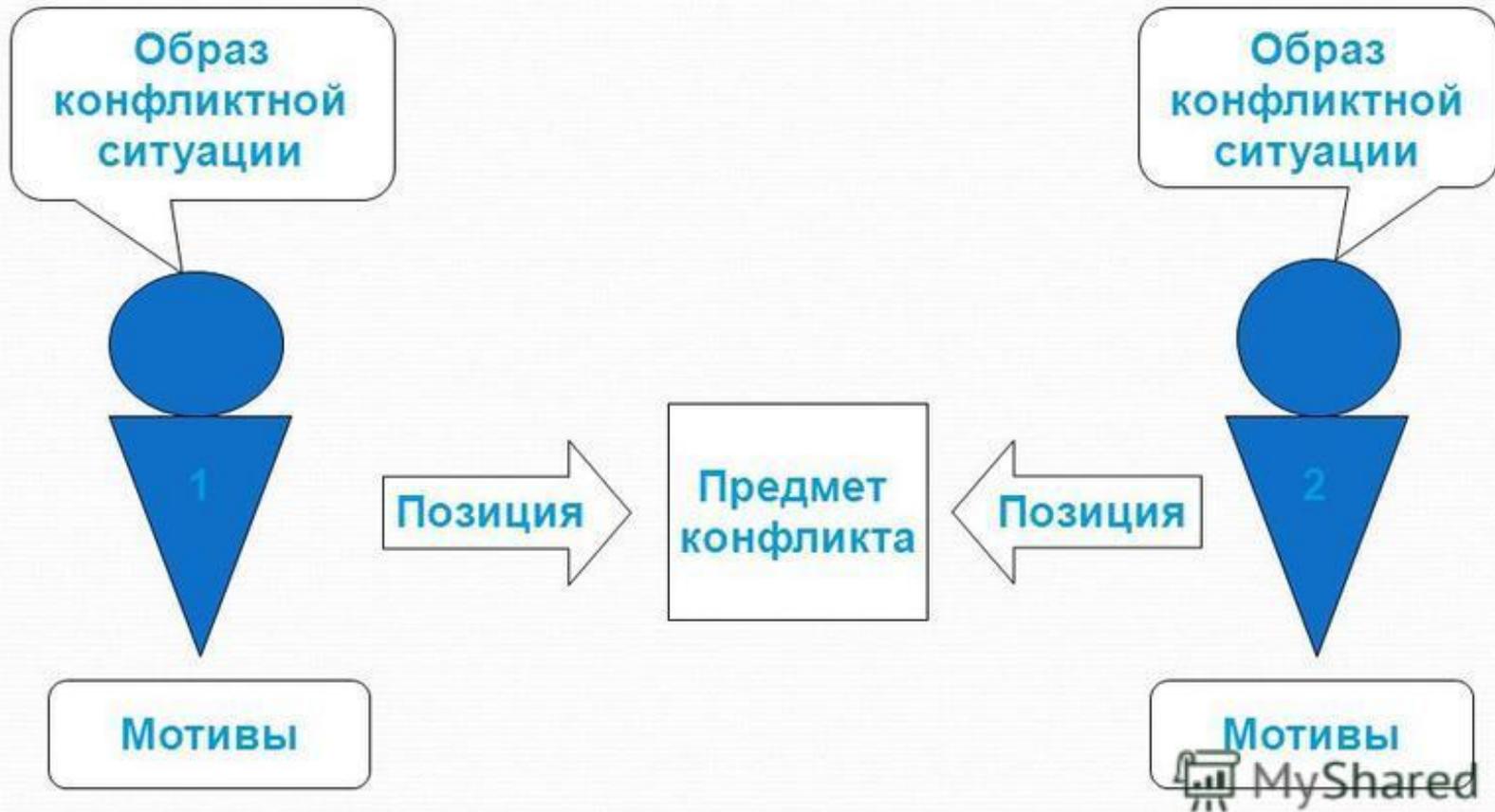
6. *Инновации*, вызывающие активное противодействие и сопротивление работников. Группу проблем инноваций составляют следующие противоречия:

- объем последствий;
- изменение и стабильность;
- старое-новое;
- сначала хуже.

К предпосылкам возникновения конфликта относятся:

- несовпадение рассуждений;
- особенности восприятия людьми друг друга;
- субъективная предрасположенность к конфликтам.

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА



Положительное воздействие конфликта:

- ускоряет процесс самосознания;
- формирует определенный набор ценностей;
- способствует осознанию общности, возникновению официальных или неофициальных сообществ;
- приводит к объединению единомышленников, внутри и между группами;
- расставляет приоритеты;
- играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- стимулирует разработку систем справедливого предотвращения, управления и разрешения конфликтов;
- способствует получению новой информации;
- стимулирует к изменениям и развитию.

Отрицательное воздействие конфликта:

- угрожает нарушению необходимого порядка в социальной системе;
- приводит к потере поддержки;
- ведет к действию/ответному действию вместо тщательного взвешенного ответа;
- подрывает доверие;
- вызывает разобщенность;
- меняет приоритеты так, что ставит под угрозу другие интересы;
- сокращает сферы сотрудничества;
- обостряет чувство неудовлетворенности собой и отрицательное эмоциональное состояние;
- увеличивает конкуренцию между группами, усиливает влияние групповых норм и т.д.

Вопрос 2. Коммуникативный конфликт и его особенности

Коммуникация как способ делового общения - это информационное взаимодействие партнеров, которое характеризуется:

- суверенитетом участников взаимодействия и их ценностей, интересов и мотивов;
- независимостью их представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему;
- технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена и уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

На основе коммуникативной направленности конфликты можно разделить на **горизонтальные и вертикальные.**

Причины возникновения коммуникативных конфликтов.

1) в результате действия таких факторов, которые способствуют росту напряжения в общении и совместной деятельности:

- перебивание партнера;
- принижение партнера и негативная оценка его личности;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего;
- резкое убыстрение темпа беседы;
- избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером;
- обвинения, угрозы, наказания; принижение, отрицание значимости проблемы.

Причины возникновения коммуникативных конфликтов.

2) в результате использования деструктивного стиля взаимодействия, спора. Например:

- обобщение, когда поведение называется «типичным»;
- ссылка на прошедшие или не имеющие отношения к делу события;
- один из участников не задействован или находится в стороне от спорящих;
- преждевременное прекращение общения;
- малое внимание к доводам оппонента;
- скрытые признаки непонимания, указывающие на укрытие за другими;
- аргументы, не относящиеся к предмету спора;
- аргументы, нацеленные на чувствительное, слабое место оппонента.

Причины возникновения коммуникативных конфликтов.

3) в результате применения таких коммуникативных техник, которые способствуют возникновению конфликта.

- На процесс коммуникации влияет негативное эмоциональное состояние, которое может усугублять конфликтную ситуацию.
- Конструктивное разрешение конфликта возможно в том случае, если оппоненты смогут выстроить эффективную коммуникацию и контролировать свое поведение, однако в негативном эмоциональном состоянии это не всегда возможно.

Вопрос 2. Коммуникативный конфликт и его особенности

- В состоянии повышенного эмоционального состояния происходит развитие конфликтов, которых часто можно было бы избежать.
- Коммуникации, выраженные через целевые установки оппонентов, в конфликте имеют важное значение.
- В самом начале конфликтного общения возникает существенное противоречие, которое выражается в том, что, с одной стороны, оппонентам необходимо правильно понять друг друга, а с другой — отсутствие необходимого уровня доверия между ними затрудняет это взаимопонимание.

Вопрос 2. Коммуникативный конфликт и его особенности

- *Недоверие и закрытость вызваны самозащитой сторон в конфликте, которая может использоваться осознанно или неосознанно.*
- Конструктивное общение в конфликте его благополучное разрешение возможны только на основе доверия и целевой установки на сотрудничество, а это — важная характеристика коммуникации.
- Возникающее в процессе общения напряжение, которое часто является основой будущего конфликта, можно снизить при помощи следующих приемов:
- предоставление партнеру возможности выговориться;

Приёмы снижения напряжения в общении:

- вербализация эмоционального состояния обеих сторон, что приводит к высвобождению негативных эмоций, подпитывающих напряжение;
- подчеркивание сходства, а не противоположности с партнером на основе выявления общих интересов, мнений, целей и положения;
- проявление интереса к проблемам партнера;
- подчеркивание и демонстрация партнеру его значимости;
- предложение искать выход из создавшегося положения вместе, сообща или предложение конкретного выхода и решения проблемы;

Вопрос 2. Коммуникативный конфликт и его особенности

- обращение к фактам;
- демонстрация сочувствия и психологической поддержки.

Коммуникация может стать источником конфликта и одной из причин этого являются барьеры коммуникаций, оказывающие влияние на процесс передачи и принятия информации.

Коммуникативные барьеры — это явление психологическое, и оно может выражаться в различных негативных чувствах, например неприязни или недоверия к партнеру.

Эти чувства оказывают негативное влияние на процесс передачи информации и могут сильно исказить ее.

Виды коммуникативных барьеров:

- **Информационно-дефицитный барьер.** Основой его возникновения являются механические причины, например неясность, непонятность передаваемой информации.
- **Замещающе-искажающий барьер.** Смыслы переданной и полученной информации не совпадают, так как принимающее лицо интерпретирует полученную информацию субъективно, по-своему.
- **Эмоциональный барьер.** Когда при получении информации на первый план выходит не ее содержание, а та эмоциональная реакция, которую данная информация вызвала у реципиента.

Виды коммуникативных барьеров:

- **Барьеры непонимания.** Часто возникают на психологической основе или под воздействием сильных внешних раздражителей. Непонимание может быть фонетическим: разные языки, дефекты речи, нечеткая дикция и т. п.
- **Семантический барьер.** Формируется в результате столкновения разных жаргонов, сленгов, языковых систем различных субкультур, существующих в рамках одной.
- **Стилистический барьер.** К возникновению этого барьера могут привести несовпадения, несоответствия:
 - стилей и манеры речи общающихся сторон;
 - стиля речи коммуникатора стилю и ситуации общения;
 - стиля разговора и актуального психологического состояния одного из партнеров по общению.

Виды коммуникативных барьеров:

- **Логический барьер.** Возникает при большой сложности и неверности логики рассуждения коммутатора, т. е. лица, передающего информацию. Логические барьеры приводят к различным интерпретациям одного и того же понятия, чем и создают ситуацию напряжения в общении.

Могут возникать следующие логические барьеры:

- **личностный**, так как каждый человек имеет и использует свою систему логических объяснений и доказательств;
- **гендерный**, основанный на половых различиях с системой логических доказательств;
- **социокультурный**, основанный на социокультурных различиях в логических системах доказательств участников общения и их установках и принципах — политических, социальных, религиозных, профессиональных.

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта.

- Один из отечественных исследователей в области конфликтологии В. П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит три формулы конфликтов (А, Б и В).
- **Первая формула** отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).
- **Конфликтогены** — это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

Конфликт типа А: $КФГ_1 < КФГ_2 < КФГ_3 = КФ$

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта

Правила бесконфликтного взаимодействия:

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Типы конфликтогенов:

| | |
|------------------------------------|---|
| Прямое негативное отношение | <ul style="list-style-type: none">● Приказание, угроза;● замечание, критика;● обвинение, насмешка;● издевка, сарказм |
| Снисходительное отношение | <ul style="list-style-type: none">● Унизительное утешение;● унижительная похвала;● упрек;● подшучивание |
| Хвастовство | <ul style="list-style-type: none">● Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах |

Типы конфликтогенов:

| | |
|------------------------------------|--|
| Менторские отношения | <ul style="list-style-type: none">• Категоричные оценки, суждения, высказывания;• навязывание своих советов, своей точки зрения;• напоминание о неприятном;• нравоучения и поучения |
| Нечестность и неискренность | <ul style="list-style-type: none">• Утаивание информации;• обман или попытка обмана;• манипуляции сознанием человека |

Типы конфликтогенов:

| | |
|-------------------------------|---|
| Нарушения этики | <ul style="list-style-type: none">● Причиненные случайно неудобства без извинения;● игнорирование партнера по общению;● перебивание собеседника;● перекладывание ответственности на другого человека |
| Регрессивное поведение | <ul style="list-style-type: none">● Наивные вопросы;● ссылки на других;● пререкания |

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И).

Конфликт типа Б: $КС + И = КФ$

Способ разрешения таких конфликтов: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Вопрос 1. Общая характеристика конфликта

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС).

Конфликт типа В: $КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ$

Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Приемы повышения эффективного общения и преодоления коммуникативных барьеров

- произнесение имени партнера вслух при общении;
- использование улыбки, сохранение приятного дружелюбного выражения лица;
- комплименты в адрес партнера;
- внимание и терпение при выслушивании точки зрения и доводов партнера;
- использование информации о хобби, интересах и увлечениях оппонента.

Характеристики диалогового стиля общения являются одним из средств предотвращения и преодоления конфликтных ситуаций в их профессиональной деятельности. Это:

- установление отношений сотрудничества сначала через подстраивание к партнеру по общению;
- бескорыстно-альтруистическое сосредоточение на нем и затем к безоценочное принятие его;
- признание принципиального равенства личностных, а не статусных позиций участников диалога;
- признание равноправности в доверительном диалоге и в совместной деятельности.

Вопрос 2. Коммуникативный конфликт и его особенности

Основными направлениями минимизации числа конфликтов являются:

- уменьшение объективных предпосылок возникновения конфликтов;
- устранение субъективных условий их возникновения, а именно повышение коммуникативной компетенции людей, их психологической грамотности;
- освоение способов продуктивного мышления, практических умений и навыков выработки совместных решений и т.д.

Правила эффективного общения:

- Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.
- Уточняйте, правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и ее детали.
- Сообщайте другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- В процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте, не подводите итог, не отвлекайтесь на подготовку ответа. Это можно сделать после получения информации и ее уточнения.

Правила эффективного общения:

- Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли. Соблюдайте последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходите к новым сообщениям.
- Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику.
- Используйте невербальные средства коммуникации:
 - частый контакт глаз;
 - кивание головы в знак понимания,
 - другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- Коммуникация означает обмен и передачу информации субъектами друг другу.
- Для передачи информации существует множество каналов, которые и называются каналами коммуникации.
- **Канал включает в себя передатчик и пункт конечного назначения.**
- В качестве передатчика информации может выступать:
 - человек,
 - какое-либо техническое устройство (телефон, интернет, факс, радиосвязь и т. п.);
 - химическое или физическое состояние среды.
- **Послания, или сигналы, могут иметь различные формы передачи:** слова, речь, текст, рисунок, изображение, улыбку и т. д.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- *К формам передачи информации относятся межличностные и организационные коммуникации.*
- Межличностные коммуникации - устная и письменная форма передачи информации.
- *Устная форма* предполагает обсуждение, диалог, телефонный разговор, т. е. любую коммуникацию, где символом кодирования информации выступает слово.
- Конфликт может возникнуть по следующим причинам:
 - ошибки и неточности передачи и восприятия информации;
 - различие в восприятии информации;
 - барьер непонимания.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- *Письменная форма передачи информации осуществляется в виде отчета, доклада, письма, сообщения по Интернету и т. п.*
- Ее достоинством является большая точность и сохранение большего количества данных при передаче, а также возможность хранения информации.
- *Важной характеристикой письменной формы передачи информации является то, что она в меньшей степени, чем устная, способствует возникновению конфликта.*
- Недостаток - отсутствие явной обратной связи взаимного обмена мнениями, большее количество времени и большие усилия и затраты.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

Организационные коммуникации имеют следующую разновидность:

- внешняя,
- Вертикальная и горизонтальная,
- неформально-информационные сети,
- коммуникативная сеть.

Внешняя форма может выражаться:

- через межорганизационную деятельность;
- через взаимоотношения правительства, власти и общественности.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- **Вертикальная форма** происходит между руководителем и подчиненным по нисходящей и восходящей линиям. Вероятность искажения информации повышается с увеличением количества уровней прохождения.
- **Горизонтальная форма** предполагает передачу информации между различными подразделениями одного уровня. Возникший конфликт может носить характер целевого, когда цели нескольких подразделений не согласуются между собой.
- **Неформально-информационные сети** - неофициальные каналы связи, соединяющие всех сотрудников организации. Характерной чертой этой формы передачи информации являются так называемые слухи.

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- **Коммуникативная сеть** представляет собой определенную форму посредничества, через которую осуществляется весь обмен информацией.
- Это происходит с помощью соединения участников коммуникации, которое основывается на информационных потоках.
- В таких группах может возникать внутригрупповой конфликт, на который могут повлиять происходящие в них производственные эмоциональные и социальные процессы.
- Возможность возникновения конфликта может присутствовать на разных уровнях передачи информации — как на уровне отдельных индивидов или малой группы, так и на общеорганизационном уровне.

Установление каналов коммуникации в конфликте.

- Установление и использование в процессе общения правильных каналов коммуникации помогает избежать конфликтного взаимодействия.
- На установление коммуникации оказывают влияние следующие аспекты деятельности коммуникантов в случае межличностного конфликта в различных сферах жизнедеятельности людей:
 - ▣ ***умение в возникшей ситуации конфликта внимательно выслушать собеседника.*** Неумение слушать зачастую приводит к возникновению конфликтов;
 - ▣ ***минимальное использование стратегии конфронтации;***

Установление каналов коммуникации в конфликте.

- минимальное использование повышенного тона в разговоре, умение сдерживать себя;**
- категорический запрет на использование слов и действий, которые могут унижить собеседника, соблюдение оппонентами служебной дистанции, личностных границ другого;**
- стремление снизить уровень собственной конфликтности в поведении;**
- умение идти на компромиссы, особенно в случае неуверенности в своей правоте;**
- умение уступить в случае осознания собственной неправоты, извиниться.**

Правила принятия решения по выбору оптимального канала коммуникации:

- 1. Выбор устной формы передачи информации наиболее эффективен, когда передается новая, двусмысленная, сложная или персональная информация.**
- 2. Устная форма коммуникации дает большую вероятность возникновения искажения, непонимания и барьеров коммуникации, что может привести к конфликту.**
- 3. Эффективность письменной формы передачи информации выше в случае рутинных, обезличенных и длительных сообщений, включающих множество подробностей и деталей, которые при устной передаче могут потеряться, исказиться**

Вопрос 3. Установление каналов коммуникации в конфликте

- При использовании того или иного канала коммуникации необходимо спрогнозировать его эффективность.
- **Выбор канала информации** должен соответствовать:
 1. индивидуальным особенностям реципиента,
 2. поставленным целям и задачам,
 3. принятому решению.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

- 1. Создайте теплую атмосферу.** Основное правило: «Самый главный человек на свете — тот, кто перед тобой». Перед вами Собеседник, для вас должны оставаться только двое — он и вы, причем Он - в центре. Все внимание только вокруг него, а вне этого внимания — ничего, пустота.
- 2. Примите собеседника таким, каков он есть.** Постарайтесь, чтобы он вам понравился, а когда это произойдет, не скрывайте этого. Дарите ему знаки симпатии и уважения.
- 3. Стил, манера общения** — чем больше в этом будет у вас сходства с собеседником (вплоть до темпа речи, интонации и тембра голоса), тем лучше. Чем точнее вы приспособитесь к нему, тем легче будет вам обоим. Общее в мнениях, ценностях, установках.

4. **Не надо лицемерить**, но нужно отучить себя от привычки противоречить по любому поводу.

- Научите себя находить то, что может вас сблизить с собеседником.
- То, что волнует вашего собеседника, должно волновать и вас.
- Если его эмоции и установки для вас неприемлемы, если вам решительно не нравится его душевное состояние — все равно сначала станьте его единомышленником, а потом настройте собеседника на нужное вам русло.

5. Если человек грустит зря и бессмысленно — погрузитесь вместе с ним, а потом мягко подтолкните его к другому настроению.
- **Человек возмущается не по делу — разделите его негодование** (вы его понимаете, вы — с ним), а потом постарайтесь переориентировать его на более терпимое и мудрое отношение к тому, что его возмущает.
 - **Не нагнетайте напряженность.** Контролируйте каждое сказанное слово. Некорректные, злые и агрессивные высказывания, даже не направленные на собеседника, все равно создают напряженность.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

6. **Никогда не обвиняйте собеседника.** Лучше задавайте нужный тон: корректный и уважительный.
 - Избегайте в разговоре обидных преувеличений и крайностей, не стоит злоупотреблять словами: «все, никто, всегда, никогда, везде, нигде...». Старайтесь говорить аккуратнее: «кто и когда». Речь должна быть определенной, но не резкой и категоричной.
7. **Без нужды не спорьте.** Тот, кто в общении старается продемонстрировать свое превосходство - по сути спорит. Чтобы этого не случилось, стройте общение на равных, а не в позиции сверху.

8. **Строить общение «на равных»** оправданно потому, что именно такого общения ожидают от вас ваши собеседники, но оно может оказаться конфликтным с начальником, если тот уверен в своей позиции сверху и ждет в общении пристройки снизу.
- Тот, кто видит в вас Старшего, отношением на равных может быть шокирован и в сторону восхищения, и в сторону разочарования.
9. **Не задевайте того, что человеку дорого:** людей его круга, его увлечения, идеалы и ценности. Если вы не расист, вы не будете оскорблять национальное достоинство человека.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

10. **Будьте аккуратнее в высказываниях по поводу профессии.**
- 11. **Будьте предельно внимательны к своим оценочным суждениям, особенно негативным. Лучше обойтись без них, а если не удастся, высказывайтесь в мягко-субъективной форме.**
12. **Юмор прекрасен, но не так уж и безобиден, особенно из уст простого человека. Юмором можно разозлить, даже не держа на человека зла. То, что хорошо между друзьями в хорошее настроение, в других случаях создает напряжение.**
- **Одним из самых распространенных и опасных видов юмора является юмор, направленный на другого: «ты смешной». Смешно всем, кроме того, над кем смеются.**

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

13. **Берегите собеседника:** избавьте его от обид и обвинений. Если вы такой умный, что заметили ошибку или неточность собеседника, нужно оставить это открытие для себя, но уж если очень хочется поправить, делайте это максимально тактично.
14. **Советы редко учат, но часто злят,** поэтому давайте советы тогда, когда вас спрашивают, и только такие, за которые вам будут благодарны.
15. **Имейте свое мнение и не соглашайтесь** — ваше право, и способность к самостоятельному, свободному от догм взгляду — достоинство зрелой личности. А вот стремление всегда возражать и спорить, как правило, признак незрелости.

16. **Надо стремиться к согласию, но и не надо бояться разногласий.** Разногласия между людьми вполне естественны и не могут быть поводом для разочарований и недовольств, ссор и конфликтов. Пусть собеседник заблуждается, но если его мнение никому не мешает, оставьте его в покое. Это его святое право: право на свое мнение и свою точку зрения.
17. **Не спорьте с теми, с кем спорить бесполезно** (недалекий, но упрямый собеседник, с теми, кто спорить с вами не собирается, с тем, кому важнее поспорить, а не разобраться). Никогда не начинайте спора, если вы в чем-то хотите разобраться, тем более — разобраться вместе с собеседником.

18. Избегайте категоричности, особенно возражая. Вам может казаться нечто совершенно ясным, но ваша жесткость не будет для собеседника убедительнее аргументов.

- Поставьте себе за правило обходиться без резкостей. Исключите жесткие оценочные суждения, высмеивание и доведение мысли собеседника до абсурда.
- Откажитесь от такой фразы, как «глупости!». То же самое может быть выражено и махом рукой (как от ерунды), и взглядом.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

19. **Старайтесь не давать отрицательных оценок мнению собеседника.** Отмечайте все удачные места в его высказываниях, поддерживайте в нем ощущение компетентности. Когда собеседник вас не понимает, хочется ему объяснить, но если вы собьетесь на монолог, то проиграете.
20. **Избегайте монолога — диалог продуктивнее,** особенно если вы умеете использовать метод Сократа, который заключается в том, что свою мысль вы расчленяете на маленькие звенья и каждое звено подаете в форме вопроса, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ. Это хорошо организованный диалог с перехватом инициативы.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

1. Любая техника общения будет бесполезна, пока в сознании не изменятся фундаментальные установки:

а) *старайтесь не победить, а найти истину*, так как победа, ваша или собеседника — означает не торжество истины, а только то, что один сумел превзойти другого.

б) *старайтесь понять то, что хочет сказать собеседник*, помогайте ему сформулировать свои мысли, даже если вы с ним не согласны; иногда это самый эффективный способ переубедить собеседника.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

Для этого:

- ищите то, в чем он не прав, старайтесь согласиться, а не возразить;
- признавайте возможность своей неправоты и просите критического обсуждения;
- не давите, лучший способ— аргументация, но и аргументами лучше не давить, а побуждать.

Вопрос 4. Правила поведения в условиях конфликта

Если вы не согласны и хотите возразить:

- удостоверьтесь в том, что вы собеседника поняли;
- согласитесь с тем, в чем он прав, выделите дельное в его словах;
- тактично выразите свое несогласие;
- поясните, почему вы не согласны с его мнением, выскажите свою позицию.
- Если вы овладеете перечисленными выше правилами, ваше деловое общение станет более эффективным и не конфликтным.



Вопрос 4. *Четырехшаговый метод преодоления разногласий*

- В основе **четырехшагового метода** лежат правила, объявляющие ложные рефлексы вне закона.
- 1. **Не прерывайте общения** ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против другого человека.
- 2. **Не применяйте силовых игр**, чтобы «выиграть» в борьбе за власть с помощью принуждения, угроз, ультиматумов или физической силы.
- Если эти правила станут нормой поведения в повседневном и деловом общении, они помогут преодолевать разногласия и поддерживать хорошие отношения во всех сферах жизни.

Алгоритм преодоления разногласий

Первый шаг. Необходимо найти время для диалога.

Один из наших ложных рефлексов - уход от общения. Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным.

- Без общения, нельзя прийти ни к какому соглашению, поэтому первым и наиболее важным требованием является **определение времени разговора.**
- Нужно убедить другого партнера, что необходимо:
 1. рассказать о том, как он видит ситуацию;
 2. во время диалога воздерживаться от запугивания, угроз или давления, чтобы не прийти к результату «выигрыш - проигрыш»;
 3. физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

Алгоритм преодоления разногласий

- Важным правилом является **отказ от применения физической силы**.
- Раздраженный тон, личные выпады и оскорбления, унижение расового и национального достоинства не способствуют прогрессу переговоров.

Второй шаг. *Необходимо подготовить условия,* под которыми подразумевается время и место проведения диалога (третий шаг).

- Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку (место, длительность диалога, конфиденциальность, время дня или день недели и т. д.).

Алгоритм преодоления разногласий

- **Третий шаг.** *Необходимо совместно обсудить возникшую **проблему**.*
- Встреча для переговоров - основная составная часть четырехшагового метода.
- Встреча состоит из четырех частей:
 - вступительная часть,
 - приглашение к разговору,
 - диалог,
 - прорыв.

Диалог. Во время диалога, который занимает большую часть встречи, выполняется две задачи:

- оба партнера по общению должны быть постоянно вовлечены в активный диалог друг с другом (основной процесс);
- необходимо поддерживать жесты примирения, которые делает другой, и предлагать их саму.

Основной процесс - форма диалога, которая необходима, чтобы эффективно преодолевать межличностные разногласия и разрешать конфликт.

Алгоритм преодоления разногласий

Типичные ошибки, допускаемые в основном процессе:

- вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация и др.);
- вы говорите свое мнение о других людях (сослуживцах, членах семьи);
- рассказываете анекдоты;
- сдача позиции, безысходность;
- погружение в молчание.

Когда оппонент отклоняется, восстановите основной процесс замечанием по поводу направления разговора.

Алгоритм преодоления разногласий

- Эмоциональная готовность отказаться от первоначальных требований частично является результатом разрядки в таком диалоге.
- Дайте возможность другому собеседнику выразить свои мнения, взгляды, чувства, суждения.
- Считайте своей задачей помочь другому собеседнику изложить свои взгляды на спорные вопросы.
- Управляйте диалогом, реагируйте на дружеские замечания оппонента.
- Если оппонент делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже, если вы все еще сердиты.
- Поддержите дружеские замечания собеседника. Это поощрит его делать аналогичные замечания в дальнейшем.

Алгоритм преодоления разногласий

- Поддерживая основной процесс и демонстрируя жесты примирения можно создать условия, позволяющие прийти к согласию.
- Прорыв происходит, когда оба собеседника изменили свои позиции от противостояния («Я - против - тебя») на поиск решения («мы против - проблемы»).
- В большинстве случаев определенное соглашение может быть достигнуто в одном диалоге.
- *Четырехшаговый метод* помогает преодолеть наиболее типичные трудности, возникающие на пути к соглашению в межличностных отношениях.

Алгоритм преодоления разногласий

В четырехшаговом методе особенно полезны *три умения:*

- слушать,
- вести переговоры,
- быть настойчивым.

Восприимчивость в диалоге показывается определённой группой приемов:

- поддерживать постоянный контакт глаз;
- не прерывать;
- не давать советов;
- подводить итог тому, что вы услышали;
- делать рефлексивные замечания, показывая, что понимаете, что чувствует другой.

- Лучшей моделью диалога являются переговоры, основанные на следующих **правилах взаимодействия**.
 1. **Отделите человека от проблемы.** Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как собственных, так и собеседника. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме - вопросам, по которым надо прийти к согласию.
 2. **Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях.** Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Вопрос 4. Четырехшаговый метод преодоления разногласий

3. **Изучите варианты, которые могут удовлетворить обе стороны.** Попытка договориться на уровне интересов уменьшает противоречия, что помогает поиску взаимовыгодного решения.
 - В поисках возможных решений иногда можно использовать мозговой штурм.
4. **Найдите объективные критерии.** Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение.
 - Совместное решение всегда основывается на критериях, которые характеризуют его как плохое или хорошее.

Алгоритм преодоления разногласий

- В практике существуют три формы поведения:
 - **агрессивность** поведения по отношению к человеку, при котором нарушаются права, заставляет переходить его к обороне. Это вызывает противодействие и он, в свою очередь, сам начинают вести себя агрессивно;
 - **подчиненность** может быть полезна, как временная стратегия для избежания конфронтации, но она порождает обиды, которые в будущем прорастут в конфликт;
- **настойчивость** - поведение, когда кто-то настаивает на своих правах, не нарушая права другого. Используется для преодоления разногласий.

Шаг четвертый. *Заключите договор.*

- Договор - не просто добрая воля, он описывает отношения друг с другом в будущем.
- Договоры могут оформляться в письменном виде. Это, прежде всего, касается внешних организационных конфликтов.
- Договор должен быть сбалансирован в любом случае, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на честный компромисс, предполагающий уступки.
- Это значит, что для каждого участника договора он должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен стимулировать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения.

Алгоритм преодоления разногласий

Вопрос о необходимости составления договора сводится к следующему:

1. Если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то договор заключить необходимо.
2. Если это не так, заключение договора не обязательно.

Используя четырехшаговый метод преодоления разногласий необходимо помнить:

- разговор должен быть с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия,
- не прерывайте его так долго, как это необходимо для достижения прорыва.



Конец лекции