****

**Тема:** Решение конфликтных ситуаций.

**Контингент слушателей:** учащиеся и студенты.

**Продолжительность:** 1 час.

**Место и время проведения:** учебное помещение, класс, актовый зал.

**Цель проведения:** Помочь слушателям приобрести навыки и умения выхода из ситуаций, где индивид испытывает страх в той или иной жизненной ситуации. Стать более защищенным к негативным проявлениям в социальных и межличностных взаимоотношениях. Приобрести стабильное психическое состояние.

**Задачи:**

1. Сформировать доверительную атмосферу общения в классе путем представления ведущего, темы и причин, по которым избрана эта тема.
2. Сформулировать примерный образ достижений, желательный условный результат настоящей встречи.
3. Разобрать структуру конфликтов.
4. Разобрать примеры, посмотреть, как это работает.
5. Обучить элементарной технике купирования конфликтных ситуаций.
6. В заключение предложить разобрать частный случай одного из слушателей лекции.

**Тезисы:**

- Роль конфликта в жизни и общении в социуме.

- Возникновение и развитие конфликтных ситуаций.

- Разбор структуры конфликтных ситуаций на составляющие: функциональное состояние напряжения организма в конфликтном процессе, благоприятные и неблагоприятные реакции, следующие за испытанным конфликтом.

- Сравнительный анализ поведения индивидов в той или иной ситуации. Умение решения возникшей ситуации.

- Практические рекомендации по решению и преодолению конфликтных ситуаций.

Главная мысль: из любой ситуации можно найти достойный выход.

**Использованная литература:**

1. «Краткий психологический словарь» - под ред. А.В.Петровского и М.Г.Ярошевского, Р.-на-Д., «Феникс», 1998г.
2. Ж.Годфруа «Что такое психология», т.2, М-ва, «МИР», 1992г.
3. Н.В.Гришина Психология конфликта», С.-П-б, «Питер», 2002г.
4. «Психологическая помощь и консультирование в практической психологии», под ред. М.К.Тутушкиной, С.-П-б., «Дидактика Плюс», 2001г.

**Решение конфликтных ситуаций**

|  |
| --- |
|  |

**Подход к различным типам конфликтных личностей**

    **1.** *Конфликтность как черта характера.* Такой человек будет конфликтовать всегда, он "купается" в конфликте, чувствует в нем себя комфортно, видит в этом смысл своего существования и свою значимость. Бороться с этим практически невозможно, нужно такого человека либо максимально изолировать, либо постараться избавиться при первом удобном случае.  
    **2.** *Конфликтность как следствие личных неприятностей.* Здесь нужно высказать в тактичной форме желание помочь, поговорить по душам, а возможно, просто оставить в покое,  
    **3.***Позитивные конфликтные личности.* Они вначале используют все бесконфликтные способы проведения в жизнь своих зачастую неординарных идей. Это - благо для коллектива.

**Ориентиры для линии поведения, которая может противодействовать возникновению серьезных конфликтов.**

**1.** Признавать друг друга.  
    **2.** Слушать, не перебивая.  
    **3.** Демонстрировать понимание роли другого.  
    **4.** Выяснить, как другой воспринимает конфликт, что он при этом чувствует.  
    **5.** Четко формулировать предмет обсуждения.  
    **6.** Устанавливать общие точки зрения.  
    **7.** Выяснить, что вас разъединяет.  
    **8.** После этого снова описать подробнейшим образом содержание конфликта.  
    **9.** Искать общее решение.  
    **10.** Принять общее "коммюнике".

Несомненно, в жизни каждого человека был момент, когда он хотел избежать противостояния и задавал себе вопрос, как разрешить конфликт. Но бывают и обстоятельства, когда есть желание достойно выйти из сложной конфликтной ситуации, сохранив при этом отношения. Некоторые же люди сталкиваются с необходимостью обострения конфликта с целью его окончательного разрешения. В любом случае, перед каждым из нас вставал вопрос, как разрешить конфликт или каким образом избежать его. В первую очередь нужно уяснить то, что конфликт представляет собой совершенно нормальное состояние личности. Все время, пока человек реализует сознательную жизнедеятельность, он находится в конфликте с другими людьми, группами личностей или с самим собой. При этом если вы освоите навыки, которые помогут вам понять, как решить конфликт, вы сможете значительно развить и укрепить личные и профессиональные взаимоотношения. Разрешение социальных конфликтов – довольно серьезный навык, который может оказаться весьма полезным.

Многие люди не имеют понятия, в каких конкретно конфликтах они принимают участие, и уж тем более не осознают истинные причины конфликтов. Как следствие, они не могут ими эффективно управлять. Вовремя неразрешенные конфликты между личностями в один прекрасный момент приведут к внутриличностным конфликтам и довольно нежелательным последствиям. Нереализованные желания и извечные переживания могут стать причиной проблем со здоровьем. Кроме того, они нередко портят характер и превращают личность в недовольного всем на свете неудачника, сталкивая человека вниз по социальной лестнице. Если вам такая перспектива далеко не симпатична, стоит тщательно разобраться в том, как решить конфликт в случае его появления.  Путей решения конфликтов существует масса, поэтому вы без проблем освоите самые необходимые навыки.

Давайте же разберемся, что такое конфликт. В психологии этот термин определен как столкновение несовместимых и противоположно направленных тенденций в отношениях между личностями, группами людей или в сознании отдельного человека, ведущее к отрицательным эмоциональным переживаниям.

Исходя из этого определения, фундаментом конфликтной ситуации является столкновение интересов, целей и представлений. Достаточно явно конфликт проявляется тогда, когда люди не находят согласия в отношении своих ценностей, мотиваций, идей, желаний или восприятий. Нередко подобные различия выглядят довольно тривиально. Однако когда конфликт затрагивает сильные чувства, основные потребности становятся базисом проблемы. К ним относятся потребность в безопасности, в уединении, близости, в осознании собственной ценности или значимости. Правильное **решение межличностных конфликтов** в первую очередь ориентируется именно на первичные потребности людей.

## Стили разрешения конфликтов

Специалистами были разработаны самые разные **способы решения конфликтов** и рекомендаций относительно всевозможных аспектов поведения личностей в ситуациях столкновения интересов или мнений. Исходя из возможных моделей решения конфликтов, целей и интересов сторон существуют следующие стили разрешения конфликтов.

* **Стиль конкуренции** применяется тогда, когда личность довольно активна и намерена двигаться к разрешению конфликтной ситуации, желая удовлетворить в первую очередь свои собственные интересы, зачастую в ущерб интересам других людей. Такой человек вынуждает других принимать его способ разрешения проблемы. Данная модель поведения дает шанс реализовать сильные стороны какой-либо идеи даже в том случае, если они кому-то не по нраву. Среди всех способов разрешения конфликтов этот является одним из наиболее жестких. Выбирать данный стиль стоит лишь в той ситуации, когда вы имеете все нужные ресурсы для решения конфликта в свою пользу, а также, когда вы уверены в том, что ваше решение правильное. Если говорить о [роли руководителя](http://constructorus.ru/uspex/%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B8%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F), то ему периодически полезно принимать жесткие авторитарные решения, которые в будущем дают положительный результат. Из всех методов решения конфликтов именно такой стиль поведения наиболее эффективно приучает сотрудников к подчинению без излишних разглагольствований, а также помогает вернуть веру в успех в нелегких для компании ситуациях.

В большинстве случаев соперничество подразумевает достаточно сильную позицию. Но бывает так, что к такой модели поведения прибегают ввиду слабости. Нередко такое происходит, когда у человека тают надежды на победу в текущем конфликте, и он стремится подготовить почву для разжигания очередного. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда младший ребенок намеренно провоцирует старшего, получает заслуженное «вознаграждение», а после незамедлительно жалуется родителям уже с позиции потерпевшего. Кроме того, бывают ситуации, в которых личность вступает в конфронтацию исключительно из-за своей глупости, не давая себе отчета в том, какие последствия будет иметь тот или иной конфликт для него. Однако, скорее всего, если человек читает эту статью, он вряд ли намеренно будет попадать в столь невыгодную для себя ситуацию и станет выбирать среди всех **способов разрешения конфликтов** именно этот в особых ситуациях.

* **Стиль уклонения** ввиду слабости применяется нередко тогда, когда потенциальный проигрыш в конкретном конфликте значительно выше, чем моральные издержки, связанные с «бегством». При этом бегство не всегда может быть каким-либо физическим действием. Люди на руководящих должностях нередко увиливают от принятия спорного решения, при этом откладывая или перенося нежелательную встречу или разговор на неопределенный срок. В качестве оправданий менеджер может говорить об утере документов или давать бесполезные задания, касающиеся сбора дополнительной информации по какому-то вопросу. Зачастую проблема лишь становится сложнее, поэтому не стоит избегать конфликтов таким способом слишком уж часто. Старайтесь из всех **способов разрешения конфликтов**выбирать этот тогда, когда это действительно вам выгодно.

Совсем другое дело, когда к такому стилю поведения прибегают ввиду силы. Именно тогда такой метод абсолютно обоснован. Сильная личность может использовать время в свою пользу, дабы собрать необходимые ресурсы с целью одержать победу в конфликте. При этом не стоит обманывать себя и убеждать в том, что вы на самом деле не боитесь обострения конфликта, а лишь поджидаете подходящего момента для разрешения ситуации в свою пользу. Помните, что этот момент может не наступить никогда. Поэтому данный стиль решения конфликтов стоит использовать разумно.

* **Стиль приспособления** заключается в том, что человек действует, ориентируясь на поведения других людей, при этом не стремясь отстаивать собственные интересы. В такой ситуации он признает доминирование оппонента и уступает ему победу в конфликте. Эта модель поведения может быть оправдана в том случае, когда вы понимаете, что, уступая кому-либо, вы не теряете много. Рекомендуется выбирать из всех путей решения конфликтов стиль приспособления тогда, когда вы стремитесь сохранить отношения и мир с другим человеком или группой людей, или, если вы понимаете, что все же были не правы. Можно использовать эту модель поведения тогда, когда у вас недостаточно власти или других ресурсов для того, чтобы одержать победу в данном конкретном конфликте, или когда вы осознаете, что победа намного важнее для вашего оппонента, нежели для вас. В этом случае субъект, практикующий стиль приспособления, стремится найти решение, которое удовлетворит обе конфликтующие стороны.

Использование данной стратегии ввиду слабости используется тогда, когда избежать конфликта невозможно по каким-то причинам, а сопротивления потенциально может значительно навредить личности. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда вы встречаете компанию заносчивых хулиганов в ночное время суток в безлюдном месте. В таком положении гораздо разумнее выбрать вышеописанный способ решения межличностных конфликтов и расстаться с телефоном, нежели вступить в драку и все равно лишиться своего имущества. Однако во втором случае вашему здоровью может быть нанесен серьезный вред.

Рассматривая такой стиль поведения в разрезе бизнеса, можно проанализировать ситуацию, когда на рынок выходит новая компания со значительно более мощными финансовыми, техническими и административными ресурсами, нежели имеет ваша фирма. В такой ситуации, безусловно, можно пустить все силы и возможности на активную борьбу с конкурентом, однако вероятность проигрыша остается очень высокой. В данной ситуации рациональнее будет попытаться приспособиться, найдя новую рыночную нишу или, в крайнем случае, продав компанию более сильному игроку на рынке.

Стратегия приспособления ввиду силы используется тогда, когда вы знаете о подводных камнях, с которыми столкнется ваш оппонент в том случае, если настоит на своем. В такой ситуации вы позволяете другому человеку «насладиться» последствиями его действий.

* **Стиль сотрудничества** подразумевает то, что субъект стремится разрешить конфликт в угоду своим интересам, но при этом не игнорирует интересы оппонента и пытается вместе с ним найти пути выгодного обоим исхода сложившейся ситуации. Среди типичных обстоятельств, при которых используется данный стиль, можно упомянуть следующие: обе  стороны имеют одинаковые возможности и ресурсы для разрешения какой-либо проблемы; решение конфликта выгодно обеим сторонам и никто не хочет устраняться от него; наличие взаимозависимых и длительных отношений между оппонентами; каждая из конфликтующих сторон способна внятно объяснить свои цели, выразить мысли и придумать альтернативные варианты выхода из ситуации. Разрешение социальных конфликтов таким способом может оказаться максимально приемлемым.

Сотрудничество ввиду силы имеет место быть тогда, когда у каждой стороны есть достаточно времени и сил, чтобы найти более значимые общие интересы, нежели те, что стали причиной конфликта. После того, как оппоненты придут к пониманию глобальных интересов, можно приступать к поиску способа совместной реализации интересов более низкого уровня. К сожалению, на практике такой способ разрешения конфликтов действенен не всегда ввиду своей сложности**.**Процесс разрешения конфликта таким образом требует терпимости с обеих сторон.

Сотрудничество ввиду слабости напоминает приспособление. Однако тех, кто практикует такой стиль, нередко называют коллаборационистами или предателями. Подобная стратегия может быть эффективной в том случае, если в будущем не предвидится явных изменений в расстановке сил конфликтующих сторон.

* **Стиль компромисса** подразумевает, что оппоненты стремятся найти решение, которое будет основано на взаимных уступках. Такая стратегия поведения конфликтующих сторон уместна тогда, когда они хотят одного и того же, но при этом считают, что достичь этого одновременно невозможно. В качестве примера можно рассмотреть следующие ситуации: стороны имеют равные ресурсы, но существует взаимоисключающий интерес; временное решение может устроить каждую из конфликтующих сторон; оба оппонента будут удовлетворены кратковременной выгодой. Стиль компромисса нередко становится оптимальным или даже последним возможным методом решения конфликтов.

## Основные способы разрешения конфликта

## Все существующие методы разрешения конфликтов можно разделить на две группы: негативные методы (виды борьбы, целью которой является достижение победы одной стороны) и позитивные методы. Употребляется термин «негативные методы» в том смысле, что итогом конфликта станет разрушение отношения единства сторон, принимающих участие в конфронтации. Результатом позитивных методов должно стать сохранение единства между конфликтующими сторонами. Сюда включаются различные виды конструктивного соперничества и переговоров.

Следует понимать, что методы разрешения конфликтов делятся на позитивные и негативные условно. На практике обе методологии могут гармонично дополнять друг друга. Более того, термин «борьба» в контексте решения конфликта довольно общий, если говорить о его содержании. Не секрет, что переговорный процесс нередко включает элементы борьбы по каким-либо вопросам. Точно так же жесткая борьба конфликтующих сторон никоим образом не исключает проведения переговоров по конкретным правилам. Нельзя представить прогресс без творческого соперничества старых и [новых идей](http://constructorus.ru/uspex/chelovek-idei.html). При этом обе конфликтующие стороны преследуют одну цель – развитие определенной сферы.

Несмотря на то, что есть много видов борьбы, каждому из них присущи общие признаки, поскольку любая борьба подразумевает взаимодействие двух субъектов, при котором один препятствует другому.

Главное условие победы в случае вооруженной борьбы – достижение однозначного превосходства и концентрация сил в точке главной схватки. Аналогичный прием характеризует основную стратегию других видов борьбы, коей, к примеру, является игра в шахматы. Победителем выходит тот, кто может сосредоточить фигуры в месте, где расположено решающее направление атаки на короля оппонента.

В любой борьбе следует уметь правильно выбрать поле решающей битвы, сосредоточить силы в этом месте и подобрать момент для атаки. Любой метод борьбы подразумевает определенную комбинацию этих основных составляющих.

Главная цель борьбы – изменение конфликтной ситуации. Достичь этого можно следующими способами:

* Воздействием на оппонента, его оборону и обстановку;
* Изменением соотношения сил;
* Ложной или правдивой информацией противника о своих намерениях;
* Получением корректной оценки ситуации и возможностей противника.

Различные методы борьбы применяют все эти способы в разных сочетаниях.

Давайте рассмотрим некоторые методы, которые используются в процессе борьбы. Один из них – достижение победы ввиду получения нужной свободы действий. Данный метод можно реализовать такими приемами: формированием свободы действий для себя; ограничением свободы противника; приобретением более выгодных позиций в противоборстве, даже ценой потери определенных благ, и т.п. К примеру, в процессе спора весьма эффективным может быть прием навязывания оппоненту тем, в которых он некомпетентен. Таким образом, человек может сам себя скомпрометировать.

Довольно действенным является метод использования одной конфликтующей стороной резервов оппонента для своей выгоды. Отличными приемами, демонстрирующими эффективность метода, могут стать принуждение противника к полезным для другой стороны действиям.

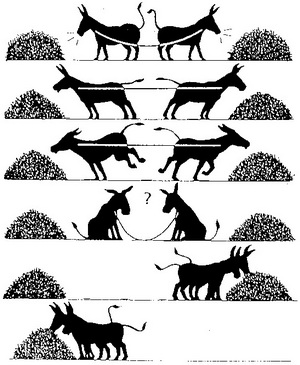
Немаловажный метод борьбы – это первоочередное выведение из строя основных управляющих центров конфликтующих комплексов. Ими могут быть руководящие личности или учреждения, а также основные элементы позиции оппонента. В процессе дискуссии (здесь без [искусства ораторской речи](http://constructorus.ru/samorazvitie/oratorskoe-iskusstvo.html) обойтись сложно) активно практикуется дискредитация лидирующих представителей стороны противника и опровержение тезисов их позиции. К примеру, в процессе политической борьбы достаточно эффективным методом является критика негативных [черт лидеров](http://constructorus.ru/uspex/liderskie-kachestva.html), а также демонстрация их несостоятельности.

Основным принципом разрешения любого конфликта является оперативность и своевременность. Тем не менее, в процессе борьбы довольно успешно может применяться метод затягивания дела, который также называется «методом проволочек». Такой прием являет собой частный случай, когда выбирается подходящее время и место нанесения финального удара, а также создание благоприятного соотношения сил.

Медленный переход к решающим действиям может быть уместен при необходимости сосредоточить значительные ресурсы для завоевания победы. Афоризм «время работает на нас» четко описывает основную суть данного метода. Если говорить о дискуссии, то этот метод подразумевает стремление брать слово в последнюю очередь, когда все оппоненты выскажутся. В такой ситуации есть шанс приводить аргументы, которые не подвергались серьезным нападкам в предыдущих выступлениях.

Метод проволочек используется уже достаточно давно. Плутархом был описан случай, когда данный стиль был применен римским диктатором Суллой. Когда он понял, что окружен значительными вражескими силами, он позвал к себе на переговоры второго консула – Сципиона. После этого начались длительные совещание и встречи, на которых Сулла каждый раз откладывал принятие окончательного решения. В то же время он разлагал моральных дух солдат противника с помощью своих хитрых помощников. Воины Сципиона подкупались деньгами и другими ценностями. В результате, когда войска Суллы подошли к лагерю Сципиона, солдаты перешли на сторону диктатора, а второй консул был схвачен в своем лагере.

Уход от борьбы также представляет собой довольно эффективный метод, который частично связан с предыдущим. В данном случае процесс разрешения конфликта происходит в стиле уклонения. Он используется в ряде случаев: при нерешенности задачи по мобилизации ресурсов и сил для победы; для заманивания оппонента в приготовленную заранее ловушку с целью выиграть время и изменить обстановку на более выгодную.



Позитивные **методы решения конфликтов** в первую очередь включают переговоры.  Когда делается особый акцент на переговоры как составляющую конфликта, стороны стремятся вести их с позиции силы, дабы достигнуть односторонней победы. Само собой разумеется, подобный характер переговоров ведет лишь к частичному разрешению конфликта. При этом переговоры являют собой лишь дополнение на пути к победе над оппонентом. В том случае, когда переговоры рассматриваются как метод урегулирования конфликта, они принимают форму открытых дебатов, подразумевающих взаимные уступки и частичное удовлетворение интересов обеих сторон.

Метод переговоров, основанных на некоторых принципах, можно охарактеризовать четырьмя фундаментальными правилами, каждое из которых составляет элемент переговоров и является рекомендацией по их проведению.

* Отделите понятия «участник переговоров» и «предмет переговоров». Поскольку любой человек, который участвует в переговорах, обладает определенными чертами характера, не стоит обсуждать отдельную личность, поскольку это привнесет ряд барьеров эмоционального характера. В [процессе критики](http://constructorus.ru/karera/konstruktivnaya-kritika.html) участников сами переговоры лишь обостряются.
* Ориентируйтесь на интересы, а не на позиции, поскольку вторые могут скрывать истинные цели участников переговоров. При этом в основе противоречивых позиций нередко лежат интересы. Вот почему стоит акцентировать внимание на вторых. Стоит помнить, что противоположные позиции всегда скрывают больше интересов по сравнению с теми, что нашли отражение в самих позициях.
* Продумайте выгодные для обеих сторон варианты разрешения конфликтов. Договоренность, основанная на интересах, подталкивает участников к поиску выгодного для всех решения посредством анализа вариантов, которые удовлетворят обе стороны. Таким образом, дебаты приобретают характер диалога «мы против проблемы» вместо дискуссии в формате «я против тебя».
* Займитесь поиском объективных критериев. Согласие должно иметь в основе нейтральные по отношению к оппонентам критерии. Исключительно в таком случае консенсус будет справедливым и длительным. Субъективные же критерии ведут к ущемлению одной из сторон и полному разрушению согласия. Объективные критерии формируются на основе четкого понимания сути проблем.

Справедливость принятых решений напрямую зависит от процедур урегулирования противоречий, таких как устранение споров посредством жеребьевки, [делегирование](http://constructorus.ru/uspex/delegirovanie-polnomochij.html) принятия решения третьей стороне и т.п. Вариаций последнего стиля разрешения конфликтов великое множество.

Помните, что высокая эмоциональность в процессе разрешения конфликта – барьер на пути к его успешному урегулированию. Способность проводить эффективное разрешение социальных конфликтов напрямую зависит от ваших умений, таких как:

* Спокойствие и стрессоустойчивость. Такие личностные качества позволят более хладнокровно оценивать вербальные и невербальные коммуникации.
* Способность контролировать свое поведение и эмоции. Если вы умеете это делать, вы всегда донесете свои потребности оппоненту без излишнего раздражения или устрашения.
* [Умение слушать](http://constructorus.ru/uspex/umenie-slushat-sobesednika.html) и обращать внимание на слова и проявление чувств других людей.
* Осознание того, что все люди по разному справляются с той или иной ситуацией.
* Способность избегать оскорбительных поступков и слов.

Чтобы получить такие навыки, нужно выработать в себе стрессоустойчивость и способность [контролировать свои эмоции](http://constructorus.ru/psixologiya/kontrol-emocij.html). Так вы будете чувствовать себя комфортно на **пути решения конфликтов**сложного уровня.

## Что нужно еще знать о разрешении конфликтов

Неполное решение межличностных конфликтов ведет к их возобновлению. Однако не стоит воспринимать его как ущербное действие, поскольку далеко не каждый конфликт можно разрешить с первого раза. К примеру, политические партии ведут постоянные баталии, которые не прекращаются долгие годы на протяжении всего срока их существования.

Конфликт можно рассматривать как возможность для развития. Если вы можете разрешить конфликт во взаимоотношениях, то получаете в виде награды доверие. У вас появляется уверенность, что ваши отношения не разрушатся от различных неурядиц.

Если в ваших глазах конфликт выглядит устрашающе, это означает, что подсознательно вы ожидаете, что он не будет разрешен взаимовыгодно. Для многих конфликт во взаимоотношениях выглядит как нечто опасное и пугающее. В некоторых случаях он действительно может быть травматичным, особенно если жизненный опыт оставил вам ощущение бессилия и потери контроля. В таком случае вы вступаете в конфликт с чувством угрозы и, соответственно, не можете разрешить его качественно. В большинстве случаев вы пойдете на уступки или, наоборот, разгневаетесь.

Каждый при желании может эффективно использовать эти **методы разрешения конфликтов**. При этом у отдельной личности может быть один наиболее часто используемый стиль разрешения конфликтов. В зависимости от того, насколько человек напорист и активен, он выбирает ту или иную стратегию. Вы же можете подобрать оптимальные стили решения конфликтов, которые подходят именно вам.

**Без конфликтов**

Этапы разрешения конфликтных ситуаций

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо внести изменения в реальное положение дел в соответствии с ожиданиями оппонентов, либо попытаться изменить их отношение к нему. Практически надо действовать в следующей последовательности:

1. Создайте атмосферу сотрудничества. Во время первой встречи конфликтующих сторон, а затем при каждой последующей встрече стоит провести несколько минут в неофициальной беседе. Неплохо организовать чай, совместную трапезу или другое мероприятие.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего. Человеческой натуре, к сожалению, свойственна такая черта: мириться с нетерпимым и не признавать очевидного. Вместо того, чтобы продолжать "страусиную" политику, заявите открыто и честно о существовании конфликта. Это сразу избавит вас от неправильных рассуждений и откроет путь к переговорам.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он не решается "с ходу", то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку "дома и стены помогают", хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. Определите границы конфликта. Обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, как каждая сторона оценивает свой "вклад" в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь выявить "скрытые интересы", личные амбиции или обиды, которые могут заслонить реальную суть конфликта и помешать его урегулированию. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, требованиях сторон и спорных вопросах.

6. Исследуйте возможные варианты решения. Широко известна техника "мозговой атаки": высказываются любые предложения, которые фиксируются независимо от того, кто их автор. Ни одно из предложений не критикуется. Цель - выработать как можно больше вариантов решения задачи. "Дикая" идея после обсуждения может оказаться плодотворной, а может наоборот оказаться настолько дикой, что объединит стороны в ее отрицании, т.е. в конечном счете, окажется полезной, поскольку поможет взаимопониманию и сближению позиций.

7. Добейтесь соглашения. На этом этапе нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т.е. быть соглашением. Желательно документально зафиксировать обязательства сторон в форме резолюции, протокола или соглашения.

8. Установите срок решения. Если не определить сроки решений, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго. Важно, чтобы сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. Воплощайте план в жизнь. Меры по осуществлению решения нужно включать в заключительный документ переговоров. Желательно приступать к мерам по урегулированию конфликта сразу же после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и взаимные подозрения сторон.

**ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙрофилактика** конфликтны туаций

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: "Я прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли ли вы ее уточнить в более популярной форме?". Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них. Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они очень часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника. Другим наиболее эффективным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, ярого противника любого спора, который убедительно доказывает, что "в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде утверждается в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать вверх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались". Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависят его расположение и доверительность. Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура. Исследования психологов выявили, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи неумеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы. Существует активное и пассивное выслушивание. Пассивное выслушивание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как "Это очень интересно", "Я вас понимаю" и т.п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности. К активному выслушиванию психологи относят: "выявление" или "уточнение" слов говорящего собеседника: ("Что из этого следует", "Вы хотите этим сказать, что...", "Тогда объясните это более подробно"), перефразирование ("Вы думаете, что...", "Как я понял вас, из этого следует, что...", "Вы говорите, что...", "Если я не ошибаюсь, то этим вы хотите сказать, что..."), резюмирование ("Итак...", "Если подвести итог из сказанного вами, то...", "Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что..."). Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора. Такие фразы, как "Прошу извинить", "Буду очень признателен", "Простите за причиненное беспокойство", "Если это вас не затруднит", "Не сочтите за назойливость" и т.п., подобно машинному маслу, "смазывают шестерни" монотонно протекающей деловой беседы и, кроме того, являются признаком хорошего воспитания. Никогда не следует упускать из виду тот факт, что "добавление" учтивости не снижает определенности просьбы, но во многом препятствует появлению у собеседников внутреннего сопротивления, способствует снятию отрицательных эмоций.