

Курс психиатрии

**ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТ, СТРУКТУРА И
ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТА.**

- Введение.
- У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах и тогда происходит конфликт, он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда им начинают управлять эмоции, а не разум.
- Воспоминания о конфликтах как правило вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды...

- **КОНФЛИКТ** — это противоречие в межличностных отношениях между субъектами, носителями противоположных интересов, проявляющее себя при определенном стечении обстоятельств в столкновении двух субъектов.
- Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

Представители ранних школ считали, что **конфликт** - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. **Надо только управлять конфликтом.**

Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - **конфликтология**. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

- Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрепленных групп:
- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

□ **Исходя из определения, в конфликте можно выделить три основные компоненты:**

1. В конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон. Участники конфликта ощущают, что выигрыш первой стороны — это проигрыш для другой.

-
- **2. В конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из создавшегося положения.**
 - **3. Конфликт также обязательно предполагает элемент конфликтного поведения- противодействия, возникающего при попытке решить противоречие.**

ВИДЫ КОНФЛИКТА

- А) вовлеченных в него субъектов:
 - внутриличностные;
 - межличностные;
 - межгрупповые;
 - между отдельным человеком и группой.
- Б) исхода:
 - деструктивные;
 - конструктивные.
- В) вовлеченных организационных уровней:
 - горизонтальные (при вовлечении в конфликт представителей одного организационного уровня);
 - вертикальные (при вовлечении в конфликт представителей различных организационных уровней).

Г) длительности протекания:

— кратковременные;

— затяжные.

Д) источника возникновения:

— субъективные (личные качества, индивидуальные особенности участников конфликта);

— объективные (экономические, технологические, организационные факторы).

Следует также различать реалистические и нереалистические конфликты.

- Конфликт принято называть реалистическим, если он связан с преследованием участниками определенных целей;
- В нереалистических конфликтах целью участников ситуации становится открытое выражение накопившихся эмоции и враждебности. Конфликт перестает быть средством достижения целей, но становится самоцелью, иногда — способом разрядки накопившейся эмоциональной напряженности. Для разрешения его нужно перевести в реалистический.

Характеристика конфликта может быть дана и в зависимости от:



СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствуют:

- а) объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;
- б) цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;
- в) оппоненты, конкретные лица, являющиеся его участниками;
- г) подлинные причины, которые важно суметь отличить от непосредственного повода столкновения.

Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
<ul style="list-style-type: none">•Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;•Получение новой информации об оппоненте;•Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом;•Стимулирование к изменениям и развитию;•Снятие синдрома покорности у подчиненных;•Диагностика возможностей	<ul style="list-style-type: none">•большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;•увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;•представление о побежденных группах, как о врагах;•чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;•после завершения конфликта уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;•сложное восстановление деловых

ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА ПОЗВОЛИЛО ВЫЯВИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЕГО ФУНКЦИИ:

- 1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.**
- 2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.**
- 3. Получение информации об окружающей среде.**
- 4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; обеспечение социального контроля.**
- 5. Нормотворчество.**
- 6. Создание новых социальных институтов.**
- 7. Диагностика нарушения функционирования организации.**
- 8. Рост самосознания участников конфликта.**
- 9. Стимулирование групповой динамики**

РАССМОТРИМ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ТИПА КОНФЛИКТОВ:

- 1. Внутриличностный конфликт.
- Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.
- Фрустрация.

□ 2. Межличностный конфликт.

- Это самый распространённый тип конфликта. Он проявляется по-разному. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.



- 3. Конфликт между личностью и группой.
- Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы обеих сторон, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.



- 4. Межгрупповой конфликт.
- Общество состоит из множества групп, соединяющихся с друг с другом посредством общих интересов. Если между группами возникнет разногласия, то это может вылиться в межгрупповой конфликт.

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА

Черты характера, особенности поведения человека характерные для конфликта:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- быть настолько «принципиальным», что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- критика, особенно необоснованная, недостаточно аргументированная;
- плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелания преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА

- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов;
- излишняя настойчивость (навязчивость);
- несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;
- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- инициатива, особенно творческая (там, где это не нужно);

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Характерные приемы «силового давления» подчиненных:

- 1. постоянно изыскивают на руководителя «компромат» и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации.**
- 2. делают постоянно обиженный вид, мотивируя тем самым, что их права и интересы руководить постоянно ущемляет.**
- 3. из любой мелочи делают проблему**
- 4. обвиняют руководителя, что он не руководит, а только требует.**
- 5. оценивают свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом кроме Вас».**

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

6. провоцируют маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и оставляют руководителя перед большой конфликтной ситуацией.
7. стремятся, во что бы то ни стало объединить вокруг себя всех, кто не доволен руководителем, «сколотить» против руководителя оппозицию.
8. угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему начальнику.
9. периодически возмущаются и подчеркивают, что «раньше, при прежнем руководителе такого не было», что нового руководителя ни кто не понимает.

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Контрприемы против «силового давления»:

- найти причину, главный мотив и цель, которую преследует сотрудник.
- не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.
- всякие элементы «силового давления» предавать гласности и пресекать их изначально.
- лишить сотрудника всякой возможности сколотить вокруг себя «оппозицию» против руководителя; доказать коллективу своими делами и конструктивной критикой, что вы правы и по-деловому, творчески руководите коллективом.

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА

Источники (причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями, государствами. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы, включая и руководителя.

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА

Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- **целей, интересов, позиций;**
- **мнений, взглядов, убеждений;**
- **личностных качеств;**
- **межличностных отношений;**
- **знаний, умений, способностей;**
- **функций управления;**
- **средств, методов деятельности;**
- **мотивов, потребностей, ценностных ориентации;**
- **понимания: интерпретации информации;**
- **оценок и самооценок.**

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов.
Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, Несогласие;	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились;
Соперничество, враждебность;	переговоры рациональны;
Агрессивность;	переговоры с участием третьей стороны;
Насилие, Военные действия;	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия;

СХЕМА КОНФЛИКТА

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ (ПРИЧИНА)



ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТА



УСИЛЕНИЕ КОНФЛИКТА



ИНЦИДЕНТ (ПОСЛЕДСТВИЯ)



УГАСАНИЕ КОНФЛИКТА

СТАДИИ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТА

- ▣ **стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;**
- **стадия перехода потенциального конфликта в реальный или осознание участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;**
- **стадия конфликтных действий;**
- **стадия снятия или разрешения конфликта.**

СТРАТЕГИИ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

По мнению специалистов, в 80% организационных конфликтов может быть найдено решение, полностью удовлетворяющее обе стороны. Но в реальной жизни это происходит гораздо реже.

Наиболее частыми препятствиями к эффективному поиску выхода из конфликтной ситуации являются:

- представление этого выхода участниками конфликта исключительно в виде своей победы;**
- _ подмена поиска удовлетворяющего обе стороны решения борьбой за свои интересы или представления;**
- эмоциональные аспекты, препятствующие компромиссу или уступкам; неадекватности;**
- недостаток открытости общения и отсутствие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;**
- недостаточность навыков ведения переговоров и выработки компромисса, тенденция к использованию неэффективных стратегий.**

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами:

- внутриличностные**, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные**, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные** методы или стили поведения в конфликтов;
- переговоры**;
- ответные агрессивные действия**, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Формы поведения в конфликте

- Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения

Противобор- ство	сотрудничество
<i>КОМПРОМИСС</i>	
уклонение	уступчивость

- Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

РАССМОТРИМ ПОДРОБНЕЕ ЭТИ СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ.

- **Уклонение** (*избежание, уход*). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора.
- **Противоборство**, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.
- **Уступчивость, приспособление**. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

- **Сотрудничество** означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Разрешением конфликта является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.
- При **компромиссе** действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.
- Стили **избежания** и **уступчивости** не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

- Структурные методы.
- Это один из лучших методов управления, предотвращающий конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого человека. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, уясняют эти вопросы не для себя, а доносят их до других, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

□ Принуждение.

В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

□ Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

□ Решение проблемы.

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ МОГУТ БЫТЬ СВЕДЕНЫ К СЛЕДУЮЩЕМУ.

Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого.

Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.



Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.



Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

СУЩЕСТВУЕТ, КАК ПРАВИЛО, ТРИ ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА:

- 🔥 самый легкий, но не всегда реальный: изменить себя или изменить свое отношение к проблеме;
- 🔥 самый трудный, поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него;
- 🔥 самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

- что бы я сделал для разрешения конфликта?
- что мог бы сделать для этого партнер?
- каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом вам следует:

- 1 проявить внимание и доброжелательность к собеседнику, терпимость к его особенностям, показать свое искреннее сочувствие;
- 2 быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- 3 попытаться понять, что именно привело человека в его нынешнее состояние — каковы явные или скрытые мотивы;
- 4 дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его (хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного — тем самым человеку дают понять, что его услышали);
- 5 сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- 6 отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса хотя бы на короткое время (могут быть использованы любые приемы — от просьбы пересесть на другое место, позвонить, записать что то до высказывания какой нибудь нелепой мысли, шутки);

- 7 подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;
- 8 высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами (это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции);
- 9 прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, четко уяснить, что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли.

- 10. дайте партнеру «выпустить пар»
- 11. не давайте ему отрицательных оценок
- 12. попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий, высказать соображения по решению проблемы
- 13. в любом случае дайте партнеру возможность «сохранить лицо»
- 14. не бойтесь извиниться, если чувствуете вину
- 15. ничего не надо доказывать. Отрицательные эмоции блокируют понимание, бесполезно.
- 16. замолчите первым
- 17. не характеризуйте состояние партнера:»Чего ты волнуешься...бесишься...злишься»
- 18. уходя, не хлопайте дверью.
- 19. говорите, когда партнер остыл.
- 20. независимо от результата, старайтесь не разрушить отношения.

СТРАТЕГИЯ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА, ОСОБЕННО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО, МОЖЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

- ✓ Создайте атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной беседе.
- ✓ Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.
- ✓ Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает самым трудным.
- ✓ Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решится, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как 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.

✓ Сформулируйте проблему конфликта. Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме — это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности — как каждая 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 отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить разрешение конфликта. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

✓ Исследуйте возможные варианты решения.

- ✓ Добейтесь соглашения. Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т.е. быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.
- ✓ Установите крайний срок решения. Если этого не сделать, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго. Когда же поставлен предел, стороны будут планировать работу, исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.
- ✓ Воплощайте план в жизнь. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к другу.
- ✓ Оцените принятое решение. Помните, что при разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С КОНФЛИКТНОЙ ЛИЧНОСТЬЮ

- 1. У таких людей есть скрытые нужды, которые связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом.
- 2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общение.
- 3. Не принимайте на свой счёт слова и поведение данного человека. Для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведёт себя со всеми.
- 4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации, следует учитывать, к какому типу людей он относится.
- 5. Если необходимо продолжение общения с трудным человеком, нужно настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую.

В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ НЕЛЬЗЯ:

- Критически оценивать партнера.
- Приписывать ему низменные или плохие намерения
- Демонстрировать знаки превосходства
- Обвинять и приписывать ответственность только ему
- Игнорировать его интересы
- Видеть все только со своей позиции

-
- Уменьшать заслуги партнера и его вклад
 - Преувеличивать свои заслуги
 - Раздражаться, кричать, нападать
 - Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера
 - Обрушивать на партнера множество претензий.

□ Шаги решения конфликта

- выявить скрытые явные причины конфликта
- выявить, какие интересы, желания у конфликтующих
- понять доводы, аргументы, интересы оппонента
- эмоциональная выдержка (дать партнёру «выпустить пар агрессии» - самому вести себя спокойно)
- отделить отношения и эмоции от самой проблемы
- искать разумное и справедливое решение проблемы с учётом законных прав и интересов обеих сторон
- стремление найти решение + сохранить своё достоинство + сохранить позитивные отношения с оппонентом + дайте партнёру «сохранить своё лицо», не задевайте его достоинства, не характеризуйте словесно его эмоциональное состояние («чего ты злишься?») + держаться в общении на «равных».

- Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:
 - Определите проблему в категориях целей, а не решений;
 - После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон;
 - Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
 - Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
 - Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны;

ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРЕССОВЫХ ПОСЛЕДСТВИИ КОНФЛИКТОВ

Приемы и методы преодоления стрессовых ситуаций:

- переключиться на диаметрально противоположный вид деятельности по сравнению с тем, который вызвал стрессовую ситуацию.
- попытаться расслабиться, снять напряжение, используя приемы аутогенной тренировки (дыхательные упражнения; упражнения, ориентированные на терморегуляцию области лба, конечностей и т.д.).
- заняться любимым видом спорта.
- заняться любимым делом, хобби.
- срочно уехать за город, в лес, командировку, которая никак не связана с источником стрессовой ситуации.
- произвести мысленный анализ и переоценку ценностей; убедить себя, что все это не стоит того нервно-психического напряжения, которое вы пережили.

- Заключение.
- В завершение выше сказанного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, разрешение конфликта может быть получено при учете личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

-
- Человек должен поступать так, как он хочет, чтобы поступали по отношению к нему.

Иммануил Кант

ТЕСТ ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ УМЕНИЙ

- ▣ **Инструкция:** Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.
- ▣ **Варианты ситуаций**
- ▣ 1 Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
- ▣ 2 Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
- ▣ 3 Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
- ▣ 4 Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

-
- 5 Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
 - 6 Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство недовольства и тревоги.
 - 7 Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
 - 8 Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
 - 9 Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
 - 10 Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
 - 11 Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
 - 12 Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
 - 13 Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
 - 14 Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
 - 15 Собеседник делает выводы за меня.

- 16 Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

- 17 Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
- 18 Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это меня беспокоит.
- 19 Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
- 20 Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
- 21 Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
- 22 Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
- 23 Когда я захожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
- 24 Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
- 25 Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы с этим не согласны?»

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение.
- **70 – 100 %** – пока Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.
- **40 – 70 %** – Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- **10 – 40 %** – Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.
- **0 – 10 %** – Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.
-

ОЦЕНКА УРОВНЯ ОБЩИТЕЛЬНОСТИ

- **Инструкция:** Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».
- **Текст опросника**
- 1 Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
- 2 Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
- 3 Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
- 4 Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
- 5 Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
- 6 Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
- 7 Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

- 8 Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
- 9 В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
- 10 Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
- 11 Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
- 12 Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
- 13 У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?
- 14 Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?
- 15 Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
- 16 Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Шкала оценок:

- «да» – 2 очка; «иногда» – 1 очко; «нет» – 0 очков.
- Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относится

испытуемый.

Классификатор теста

- 30 – 31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.
- 25 – 29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера.
- Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.
- 19 – 24 очков.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.
- 14 – 18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

- **9 – 13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, ~~бывает, вызывает раздражение окружающих.~~
- Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступить.
- **4 – 8 очков.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у
- Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся
- к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.
- **3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного
- рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.