**Лекция № 7**

**ТЕМА ЛЕКЦИИ Общение и деловое общение.**

**План лекции:**

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения

3.Конфликты в личностно-эмоциональной сфере

4.Правила поведения в условиях конфликта

5. Методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта

**Рекомендуемая литература**

1. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.

2. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.

3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.

4. Бретт А., Мижинский М., Сигутина М. Как организовать эффективные коммуникации центров коммерциализации технологий с деловыми иностранными партнерами. Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий», 2006.

5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

*Основная часть*

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

Любой конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сто­ронами (отдельными людьми или группами людей), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности. В основе кон­фликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений и т.п.

Чтобы конфликт начал разрастаться, нужен инцидент (т.е. повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть даже не­умышленно) интересы другой стороны. Инцидент приводит к конф­ликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Его может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово или какое-либо действие.

По значению конфликты делятся на конструктивные (созидатель­ные) и деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппо­ненты, имея собственную позицию, не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Такие конфликты плодотворны. Здесь стороны выдвигают свои аргументы, в одинако­вой мере принимаются в расчет их точки зрения. Идет открытый об­мен мнениями и совместный поиск решения. Эмоции сдерживаются, и спокойно рассматриваются все точки зрения. Разрешение такого кон­фликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждаю­щим, что борьба противоположностей — источник развития.

Неконструктивный конфликт возникает в двух слу­чаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей пози­ции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и уни­жая его.

2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.

По характеру причин конфликты можно разделить на объектив­ные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения — деловой или личностно-эмоциональный.

В деловой сфере конфликты чаще всего проявляются в форме об­разования клик или распространения интриг. По определению извест­ного отечественного психолога В.Р. Веснина, клика — это группа со­трудников, активно противопоставляющая себя официальной линии с целью захвата формальной или неформальной власти. Ее члены тесно связаны друг с другом служебными отношениями и не допускают в свои ряды посторонних без всеобщего согласия. Помимо этого существуют и подклики. В них состоят люди, работающие не только в данной фир­ме, но и за ее пределами. Иногда такая подклика может даже контро­лировать всю клику, а через нее и фирму в целом. Интрига — это наме­ренное нечестное запутывание людей для того, чтобы вынудить их к определенным действиям, наносящим ущерб другим, а также проде­монстрировать окружающим свою значимость. Орудием интриги чаще всего оказывается информация, распространяемая «через третьи руки». Она характеризуется предубеждением лица, передающего эту инфор­мацию, специальным очернением или обелением фактов и людей, склонностью передающего к преувеличениям, стремлением польстить самому себе. Правда, какова бы эта информация ни была, на нее в лю­бом случае нужно обращать внимание.

В конфликтной ситуации противники могут агрессивно атаковать друг друга, уклоняться от столкновения, отступать, сдавая позиции одну за другой, прятаться, а то и полностью «менять окраску». Зачас­тую для ведения боевых действий образуются мощные союзы.

Правильное отнесение конкретного кон­фликта к тому или иному типу помогает поставить точный «диагноз» и назначить адекватное лечение. А чтобы их предви­деть и лечить (когда невозможно предот­вратить), необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Причины конструктивных конфлик­тов чаще всего кроются в недостатках в организации производства и управления. Это могут быть неблагоприятные условия труда, плохая организация труда, необеспеченность заданий ресурса­ми, несоответствие прав и обязанностей, несовершенная система опла­ты труда, задержка выплаты зарплаты, отсутствие четкости в распре­делении обязанностей и т. п.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение их означает усо­вершенствование производства. И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития коллектива организации.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъектив­ными причинами. К таким относятся неправильные действия руково­дителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость от­дельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель обычно видит лучше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и дол­жна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся имен­но на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктив­ным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три направления: нарушения служебной этики, нарушения трудового за­конодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

К нарушениям служебной этики относятся: — всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважи­тельного отношения к подчиненным;

— обман подчиненных (явный и неявный), невыполне­ние обещаний;

— нетерпимость к мнениям, отлич­ным от своего собственного, зажим критики;

— ущемление прав подчи­ненных;

— злоупотребление по­ложением начальника (на­пример, использование за­висимости подчиненного для навязывания ему пору­чений внеслужебного ха­рактера);

— поручения исполни­телю «через голову» непосредственного руководителя (и вообще работа *с* исполнителем без ве­дома непосредственного руководителя);

— утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях со­кращения штатов и реорганизации);

— критика, принижающая достоинства человека.

Конфликты имеют самые неблагоприятные последствия для де­лового общения. Это неудовлетворенность людей, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда, от­сутствие желания работать и сотрудничать в будущем, формирование образа врага, сворачивание взаимодействия и общения с конфликтую­щей стороной и увеличение враждебности, стремление к победе любой ценой вместо действительного разрешения проблемы. Поэтому любой конфликт крайне нежелателен, и его не следует допускать, а уж если он все же возник, нужно уметь его разрешить. Это обычно делается поэтапно в следующей последовательности[[1]](#footnote-1).

1. Создайте благоприятную психологическую обстановку, способствующую сотрудничеству. 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: в чем они видят конфликт, как каждая сторона оценивает свой «вклад» в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, чего 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 задач. «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 включить в заключительный документ переговоров. Желательно приступать к мерам по урегулированию конфликта сразу же после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и взаимные подозрения сторон.

3. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере.

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решитель­ные меры, необходимо выяснить позиции обеих сторон, т.е. на чем они настаивают. Затем выявить их намерения, цели, интересы. Позиция — это то, что вам предлагают, а интересы — это то, чего оппонент хочет достичь в итоге. Нужно также 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: «Прошу простить мою невниматель­ность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли ли вы ее уточнить в более популярной форме?»

Следующий шаг — уяснение того, что имеется общего в интересах сторон. Если позиции несовместимы, то позиционную борьбу можно разрешить разными способами:

*—* искать третий вариант (позицию), который устроил бы обе сто­роны и удовлетворил их интересы.

— одной стороне следует пойти на компромисс, но при этом она получает дополнительные льготы (компенсацию).

В случае, если позиционная борьба принимает острые формы, следует отойти от своей позиции и постараться убедить оппонента, что любая позиция — это только один из возможных путей решения проблемы.

А теперь рассмотрим порядок борьбы с кликами и ликвидации ин­триг. По рекомендации уже упоминавшегося В.Р. Веснина борьбу с кли­ками следует начинать с того, что их членам в драматической форме обрисовывается бесперспективность действий и невозможность дос­тижения поставленных целей. После этого необходимо посеять рознь и недоверие между членами клики, и прежде всего в отношении лиде­ра. На базе этого создается несколько раскольнических группировок, активизируются перебежчики, из которых впоследствии можно выра­стить «своих» лидеров. Необходимо убедить рядовых членов клики, что принадлежность к ней приносит недовольство и разочарование, усталость от бесконечной, бессмысленной борьбы с ветряными мель­ницами. Когда моральное разложение членов клики достигает нужной степени, им предлагается «свой» лидер.

Инициаторов интриги необходимо вызвать на откровенный раз­говор, дав понять, что к нему могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Человека не следует обвинять с порога во всех смертных гре­хах, важно понять, что им руководит. Скорее всего, окажется, что он хочет обратить на себя внимание и стать героем дня. Выяснив мучаю­щие его проблемы, можно совместно определить, насколько они серь­езны и каковы возможные пути их решения. Конечно, с «горячими» сотрудниками следует вести себя осторожно, не поддаваясь на шантаж и провокации.

Оказывая помощь людям в разрешении конфликтов, необходимо показать им, что это вполне закономерное явление, которого не следу­ет бояться, а можно и должно преодолевать. А для этого стороны дол­жны признать друг друга, понять взаимные интересы, сесть за стол пе­реговоров и внимательно выслушать претензии. Это позволит взгля­нуть на проблему глазами другого, четко определить предмет конф­ликта, выявить общность и различия взглядов на него и приступить к поиску общих решений и выбору наиболее оптимального из них.

Такова последовательность действий при разрешении конфликт­ных ситуаций.

4. Правила поведения в условиях конфликта

Теперь поговорим о конкретных тактических приемах поведения в конфликтных ситуациях, которые рекомендует известный отечествен­ный консультант-психолог по управлению Н. М. Власова.

1. Прежде всего, постарайтесь добиться у партнера понимания того, что продолжение конфликта — это «раскачивание лодки, в которой все сидят».

2. Дайте раздраженному оппоненту «выпустить пар». Пока этого не случится, договориться с ним очень трудно. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно и дать ему возможность выговориться до конца. Ваше повышенное и спокойное внимание поможет ему снизить свое внутреннее напряжение.

3. Попросите его спокойно обосновать свои претензии, но при этом подчеркните, что будете учитывать только факты и объективные дока­зательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмо­ции старайтесь отметать вопросом: «То, что вы говорите, относится к фактам или только к вашему мнению, вашей догадке?»

4. Пытайтесь сбить агрессию оппонента неожиданными приема­ми. Например, попросите у него совета. Задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас с ним связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент или выразите сочувствие, например, тому, что он потерял очень много. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты и сочув­ствие переключали сознание вашего рассерженного оппонента с отри­цательных эмоций на положительные.

5. Не давайте вашему оппоненту отрицательных оценок, старай­тесь говорить с ним как можно более вежливо. Например:

Вместо: «Это не так...» — «Мне видится это иначе..»

Вместо: «Так не пойдет...» — «Подойдем к этому несколько ина­че...»

Вместо: «Ваша точка зрения ошибочна...» — «Давайте посмотрим на это несколько под другим углом зрения...»

Вместо: «Вы меня обманываете» — «Я чувствую себя обманутым».

Вместо: «Вы — грубый человек» — «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

6. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится ее решать. Неприязненное отношение к партнеру или клиенту может заставить вас не захотеть решать возникшую проблему. Не позволяйте эмоциям управлять вами. Попробуйте вместе с оппонентом определить проблему и сосредоточиться на ней.

7. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разре­шению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите ви­новных и не объясняйте создавшегося положения, а старайтесь най­ти выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом вари­анте, а создавайте их несколько. Потом из них можно выбрать лучший. При этом следует искать только взаимоприемлемые варианты решения.

8. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его дос­тоинства. Не затрагивайте его личность. Давайте оценку только его дей­ствиям и поступкам.

9. При каждом ответственном моменте старайтесь своими слова­ми повторить его высказывания и претензии. Кажется, что все понят­но, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Этим вы хотите сказать, что...» Такая тактика устраняет недоразумения и, кроме того, демонст­рирует внимание к оппоненту. А это тоже способствует уменьшению его агрессии.

10. Всегда старайтесь держаться «на равных». Большинство лю­дей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить и промолчать, чтобы погасить гнев другого чело­века. Обе эти позиции неэффективны. Надо придерживаться позиции спокойной уверенности. Она удерживает оппонента от агрессии и по­могает обоим «не потерять лицо».

11. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-пер­вых, это обезоруживает вашего оппонента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь на извинение способны только уверенные и зре­лые личности.

12. Независимо от результата разрешения противоречия старай­тесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположе­ния оппоненту и выскажите сожаление по поводу возникших трудно­стей. И если вы сбережете отношения и дадите своему оппоненту «со­хранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего партнера или клиента.

Практика показывает, что неразрешимых конфликтов, которые нельзя было бы уладить без применения силы, не существует. Поэто­му любую попытку урегулирования конфликтной ситуации «мирным путем» нужно обязательно использовать. Однако подходы здесь быва­ют разные. Такими подходами, определяющими стиль поведения в кон­фликтной ситуации, являются: 1) приспособление; 2) компромисс; 3) сотрудничество; 4) игнорирование; 5) соперничество. Рассмотрим эти подходы и перечислим ситуации, в которых данный подход явля­ется наиболее целесообразным.

Приспособление — это изменение своей позиции, пере­стройка поведения, сглаживание противоречий — иногда в ущерб сво­им интересам. Такой подход следует применять в следующих случаях:

— необходимо признать собственную неправоту.

— когда важнее восстановить спокойствие, а не разрешить кон­фликт;

*—* отстаивание своей точки зрения требует времени и значитель­ных усилий;

— вас не особенно волнует случившееся;

— вы хотите сохранить добрые отношения со спорящими;

Компромисс — это урегулирование разногласий через взаим­ные уступки, что позволяет приемлемо для сторон разделить прибыли и убытки. Он означает принятие до некоторой степени позиции дру­гой стороны. Соглашение достигается тогда, когда обе стороны счита­ют выбранный вариант справедливым, хотя он не обязательно лучший. Компромиссный подход предполагает уступку другой стороне, что сни­жает взаимную недоброжелательность и помогает снять, по крайней мере временно, накопившееся напряжение. Однако компромисс пре­пятствует действительному решению конфликта, так как не устраняет причины, породившие его. Компромиссный подход целесообразно ис­пользовать в тех случаях, когда:

— обе стороны имеют взаимоисключающие интересы;

— вы предпочитаете получить хоть что-то, нежели все потерять;

— у сторон одинаково убедительные аргументы;

— необходимо время для урегулирования более сложных проблем;

— при дефиците времени, когда необходимо принять срочное ре­шение;

— сотрудничество не приводит к успеху;

— вас может устроить временное решение;

— результат имеет для вас не слишком большое значение.

Сотрудничество- как подход к разрешению конфликта пред­полагает совместную выработку решения, удовлетворяющего интере­сы всех сторон. Такой подход предпочтителен в случаях, когда:

— необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сто­рон;

— требуется найти общее решение, если каждый из предложенных вариантов решения проблемы слишком важен и не допускает компро­мисса;

— основной целью обсуждения является получение широкой ин­формации;

— у вас длительные и взаимовыгодные отношения с другой стороной.

Соперничество - как подход в конфликтной ситуации исполь­зуется, когда:

— исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора, вам нечего терять;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предполагаемое вами решение — наи­лучшее.

Если рассмотренные выше подходы позволяют с разной степенью эффективности разрешить конфликт, то соперничество как подход к разрешению конфликтной ситуации является совершенно неприемле­мым. Самый эффективный способ урегулирования любого конфлик­та — это устранение или изменение порождающих его причин таким образом, что он сам автоматически исчезает.

5. Методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта.

Конфликт, как 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. 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 действенным 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 слу­чаев из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждается в своей абсолютной правоте... В спо­ре нельзя одержать верх. 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 зависит его расположение и дове­рительность.

Однако самым надежным средством предупреждения конфликт­ной ситуации является сознательный отказ от любого конфликта. Для этого нужно научиться их избегать. Для начала сознательно откажи­тесь участвовать в ссорах. Этот отказ надо перевести в подсознание, т. е. он должен стать принципом в вашем поведе­нии, вашей психологической установке.

В любых конфликтах никто никогда и нико­му ничего не может доказать. Даже силой. Отри­цательные эмоциональные воздействия блокиру­ют способность понимать, учитывать и согла­шаться с оппонентом. Работа мысли останавли­вается. А если человек не в состоянии думать, рациональная часть мозга выключена, то незачем и пытаться что-то доказать. Это просто не имеет смысла.

Если вы все же потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попы­тайтесь сделать единственно правильное в этом слу­чае — замолчите. Ваше молчание позволит выйти из ссоры и прекратить ее. Действительно, в любом конф­ликте участвуют обычно две стороны, а если одна из них исчезла, то ссориться просто будет не с кем.

В том случае, когда ни один из участников конфликта не склонен остановиться, обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоцио­нальное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реплики участников только «подливают масла в огонь».

Однако молчание не должно быть обидным для оппонента. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, то может подей­ствовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, и тогда отрицатель­ное возбуждение оппонента резко снизится.

Следует всячески избегать констатации отрицательного эмо­ционального состояния оппонента: «Ну зачем вы нервничаете», «Успокойтесь, пожалуйста» и т. п. Подобные «успокаиваю­щие» слова только усиливают развитие конфликта.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-нибудь обидное, можно выз­вать эффект страшной разрушительной силы.

Если вы замолчали, и оппонент расценил отказ от ссо­ры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держи­те паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что бы то ни было обидное и оскорбительное для оппонента. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто ^ сумеет остановить конфликт в начале, не дает ему разгона.

До сих пор мы рассматривали способы предупреждения и разре­шения конфликтов, относящихся к деловой сфере. Но, к сожалению, руководителю часто приходится иметь дело с деструктивными конф­ликтами, лежащими в личностно-эмоциональной сфере.

При их анализе применяются совсем другие категории, так как в этих конфликтах заранее не ставится цель, трудно выделить объект раз­ногласий, не происходит столкновения интересов. В них есть только оппоненты, и причина конфликта — в их психологический несовмес­тимости. Иначе говоря, если в конструктивном конфликте ситуация порождает инцидент, то в эмоциональном конфликте инцидент порож­дает объект и конфликтную ситуацию.

Что же делать руководителю, если он столкнулся с конфликтной личностью? Разумные аргументы на таких людей не действуют, по­скольку конфликт — их способ существования. На призывы к согла­сию они могут ответить: «Не хочу, и все!» Они начинают защищаться там, где на них никто не нападает. Им постоянно кажется, что окруже­ние состоит из врагов, которые их используют и эксплуатируют. Пы­таться так или иначе внести изменения в конфликтную ситуацию так­же бесполезно, так как немедленно найдется новый объект раздора.

Но ситуация не совсем безнадежна. Наверное, вы встречали кол­лективы, которые стонут от конфликтных личностей, и только по от­ношению к кому-то одному из группы этот «скандалист» ведет себя «по-человечески». Почему? Просто кто-то из коллектива нашел к нему подход, установил контакт с ним. Это волшебное слово «контакт» и обеспечивает нам выход из, казалось бы, тупикового эмоционального конфликта.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Назовите стадии стадии протекания конфликта.
2. Каковы предпосылки возникновения конфликта в процессе общения?
3. Назовите правила поведения в условиях конфликта.
4. Каковы методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта?

1. [↑](#footnote-ref-1)