

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

Искусство разрешения конфликтов

Методические рекомендации

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк

2015

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Автор: Ярош Людмила Александровна, тренер, фасилитатор, независимый посредник при разрешении конфликтов (споров), преподаватель Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, руководителей государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Максименко Юрий Борисович, доктор псих. наук, профессор.

Искусство разрешения конфликтов: методические рекомендации /сост. Л.А. Ярош; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотипное. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. - 26 с.

В данном пособии даются методические рекомендации по стилям поведения в конфликте, преодоления предубеждения, способам разрешения конфликтов, способам общения с "трудными" людьми.

Рассчитано на государственных гражданских служащих, муниципальных служащих, руководителей предприятий, слушателей системы повышения квалификации как пособие по учебному модулю «Культура и психология публичной деятельности».

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций,
2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Часть 1. Введение в конфликт	6
Часть 2. Навыки общения	8
Часть 3. Роль предубеждений в конфликте	11
Часть 4. Позиции и интересы сторон в конфликте	12
Часть 5. Картография конфликта	13
Часть 6. Заявление о проблемах	15
Часть 7. Мозговой штурм и соглашения	17
Часть 8. Способы общения с "трудными" людьми	21
Список литературы	25

*"Мы живем в мире, где часто
солнечный свет взаимопонимания
заслоняется мрачными тучами обид,
дует холодный ветер подозрений,
сверкают молнии конфликтов... Как
сохранить прекрасную погоду в
нашей душе, жить в мире и радости?
Как не "промокнуть" под дождем
непонимания и как помочь в этом
другим?"*

Чарльз Ликсон

ВВЕДЕНИЕ

У большинства людей слово конфликт вызывает малоприятные ассоциации. Вряд ли найдется хоть один человек, кто никогда не попадал ни в какие конфликтные ситуации. О конфликте – даже не употребляя это слово – писали еще древние мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития. История человечества показывает, что конфликты существовали всегда и, увы, без них невозможно обойтись. Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами – все это было источниками конфликтов и предметом размышления философов на протяжении многих веков.

Человечество за свою историю накопило огромный опыт как в завязывании, так и в разрешении разнообразнейших конфликтных ситуаций – от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX веке к формированию особой отрасли знаний о конфликтах и способах их урегулирования – конфликтологии.

Задачи конфликтологии – не только познавательно-теоретические, но и утилитарно-практические: помочь людям понять, что делать с конфликтами. Разумеется, в простейших случаях человек, оказавшись в конфликтной ситуации, может без специальных конфликтологических знаний сориентироваться в том, что делать. Но, когда ситуация достаточно сложна, то оказывается далеко не лишним владение приемами и методами урегулирования конфликтных отношений, а то и обращение к специалистам-конфликтологам.

Производственная деятельность руководителя любого уровня тесно связана с работой с людьми, ведь производство – это не только технический и технологический процессы. Переход экономики на рыночные принципы функционирования ставит большинство руководителей в еще не привычные для них условия, когда не только от их профессиональной квалификации, но и от знания «сферы человеческих отношений» зависит судьба возглавляемого

трудового коллектива и предприятия в целом. При решении разных производственных задач каждый руководитель неизбежно сталкивается со всевозможными конфликтами и конфликтными ситуациями в которых ему приходится выступать не только как одному из участников, конфликтанту, но и быть в роли третьей стороны, разрешающей возникший спор. Отсутствие на предприятиях специалистов-психологов и конфликтологов во многих случаях заставляет управленческий персонал самостоятельно осваивать эти области знаний.

ЧАСТЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТ

Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк так определяют конфликт: «Конфликт – это всегда отрицательные эмоции, нарушение взаимоотношений, потеря психического равновесия».

Суть же конфликта отражает, на наш взгляд, другое определение понятия "конфликт".

"Конфликт - спор, острые разногласия, столкновение интересов".

Современный толковый словарь русского языка.

На протяжении длительного исторического периода мы непременно воспринимали конфликты как явление негативное и видели лишь два возможных способа поведения в конфликтных ситуациях. Первый – уничтожить конфликт, ликвидировав противоположную сторону, второй – не замечать его, спрятав, подобно страусу, голову в песок.

Как спорят люди сейчас в нашем обществе? Каждый доказывает свое «не слыша» того, что говорит ему партнер. Вместо того, чтобы найти сначала общее во взглядах, затем новое, то, чего не было у себя, но не разрушающее собственные представления, а затем выявить противоречащее и проанализировать, обдумать его – а может быть, другой прав, больше, чем я?

Наличие конфликтов интересов, ценностей, целей между различными социальными группами совершенно нормально и естественно, но требует цивилизованных средств разрешения, в том числе преодоление стереотипов мышления.

Поведение людей в конфликте - это способ управления конфликтом.

Анимационная карта: **стили управления конфликтом.**

СОРЕВНОВАНИЕ ВЫИГРАЛ/ПРОИГРАЛ	<i>ВЫСОКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ</i>	СОТРУДНИЧЕСТВО ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ
<i>НЕБОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ</i>	КОМПРОМИСС НЕ ПРОИГРАЛ/ НЕ ВЫИГРАЛ	<i>БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ</i>
ИЗБЕГАНИЕ ПРОИГРАЛ/ПРОИГРАЛ	<i>НИЗКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ</i>	ПРИСПОСОБЛЕНИЕ ПРОИГРАЛ/ВЫИГРАЛ

Матрица показывает высокую/низкую ценность целей против высокой/низкой ценности отношений.

Стиль соревнования (конкуренции):

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Вы стараетесь, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества.

Стиль избегания (уклонения):

Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека.

Стиль приспособления:

Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему или жалея его.

Основное отличие стиля приспособления от стиля уклонения состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Стиль компромисса:

Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично и другая сторона делает то же самое. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обе стороны.

Стиль сотрудничества:

Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет для вас достаточно важное значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Если стороны понимают, в чем состоит причина конфликта, они имеют возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы стараетесь найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них.

Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения.

Методические рекомендации по стилям поведения в конфликте

Находясь в конфликтной ситуации, Вы можете выбрать и реализовать тот или иной стиль поведения в конфликте в зависимости от того, насколько важное значение имеют для Вас личные цели и хорошие взаимоотношения с другой стороной. При этом следует помнить: единственным стилем, позволяющим действительно **разрешить** конфликт, является стиль - "сотрудничество". При реализации этого стиля используется подход "выиграть" - "выиграть". Когда выигрывают обе стороны, они будут более склонны поддерживать принятое решение.

ЦИКЛ КОНФЛИКТА



Лишь подход к решению проблем с учетом интересов конфликтующих сторон позволяет разорвать цикл конфликта, поскольку при таком подходе нет проигравшей стороны.

ЧАСТЬ 2. НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Навыки общения очень важны в нашей жизни вообще и в конфликтных ситуациях, в частности. Хорошие навыки общения позволяют нам выражать себя яснее и позволяют слушать других, чтобы понять их.

Даже без других техник разрешения конфликтов навыки общения могут помочь нам разрешать конфликты.

Существует множество факторов, которые создают барьеры в общении и являются причиной конфликтов или способствуют им. Ведь у партнеров по общению часто разные, а нередко и противоположные желания, стремления, установки, характеры, манеры общения, разное самочувствие.

Чтобы успешно преодолевать такие психологические барьеры, следует вооружиться элементарными знаниями о сущности потребностей, характеров, установок.

За любым поступком человека всегда кроются определенные цели, желания, а за конфликтом - столкновение несовместимых желаний партнеров по общению, когда удовлетворение стремлений одной стороны грозит ущемлением интересов другой. Подчеркнем, если препятствия к удовлетворению разнообразных желаний - истоки, первопричина конфликтов, то "тяжелый характер", плохое самочувствие, настроение, незнание психологии человека и дефекты техники общения - их предрасполагающие и провоцирующие факторы, катализаторы. Именно они определяют, как скоро конфликт грянет и насколько он будет длительным и резким по форме.

Проблемы общения:

Первая: Во время переговоров вы можете быть настолько заняты обдумыванием ответа на последовавшее замечание или тем, каким образом сформулировать ваш следующий аргумент, что забываете слушать, о чем говорит в этот момент ваш партнер.

Вторая: Люди, ведущие переговоры, не прилагают усилий, чтобы быть понятыми.

Третья: Недопонимание. То, что говорит один, другой может не так понять.

Методические рекомендации:

Чтобы избежать проблем в общении нужно:

1) Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали, то, что было сказано.

2) Говорите так, чтобы вас поняли.

3) Говорите о себе, а не о них.

4) Говорите ради достижения цели.

5) Предварительные действия облегчают работу.

6) Построение работающих отношений.

7) Обсуждайте проблему, а не людей.

Для того, чтобы говорящий почувствовал, что вы его слышите, вы должны суммировать или повторить то, что он говорит и чувствует. Это повторение служит как бы зеркалом для слов и чувств говорящего. При этом вы не должны высказывать свое мнение об услышанном или давать советы. Такой вид слушания называется активным слушанием.

Активное слушание - это такой вид слушания, при котором на первый план выступает отражение информации.

При активном слушании необходимо внимательно слушать говорящего, оценить степень накала эмоций и найти правильные слова и выражения, которые бы точно отражали эти эмоции, например, человек просто расстроен или разгневан, испуган или обеспокоен и т.п. Только так можно прийти к адекватному пониманию ситуации.

Понимание чувств спорящих и помощь им в выражении этих чувств могут быть решающими в эффективном разрешении конфликта.

Структура активного слушания представлена на рис.2.1.

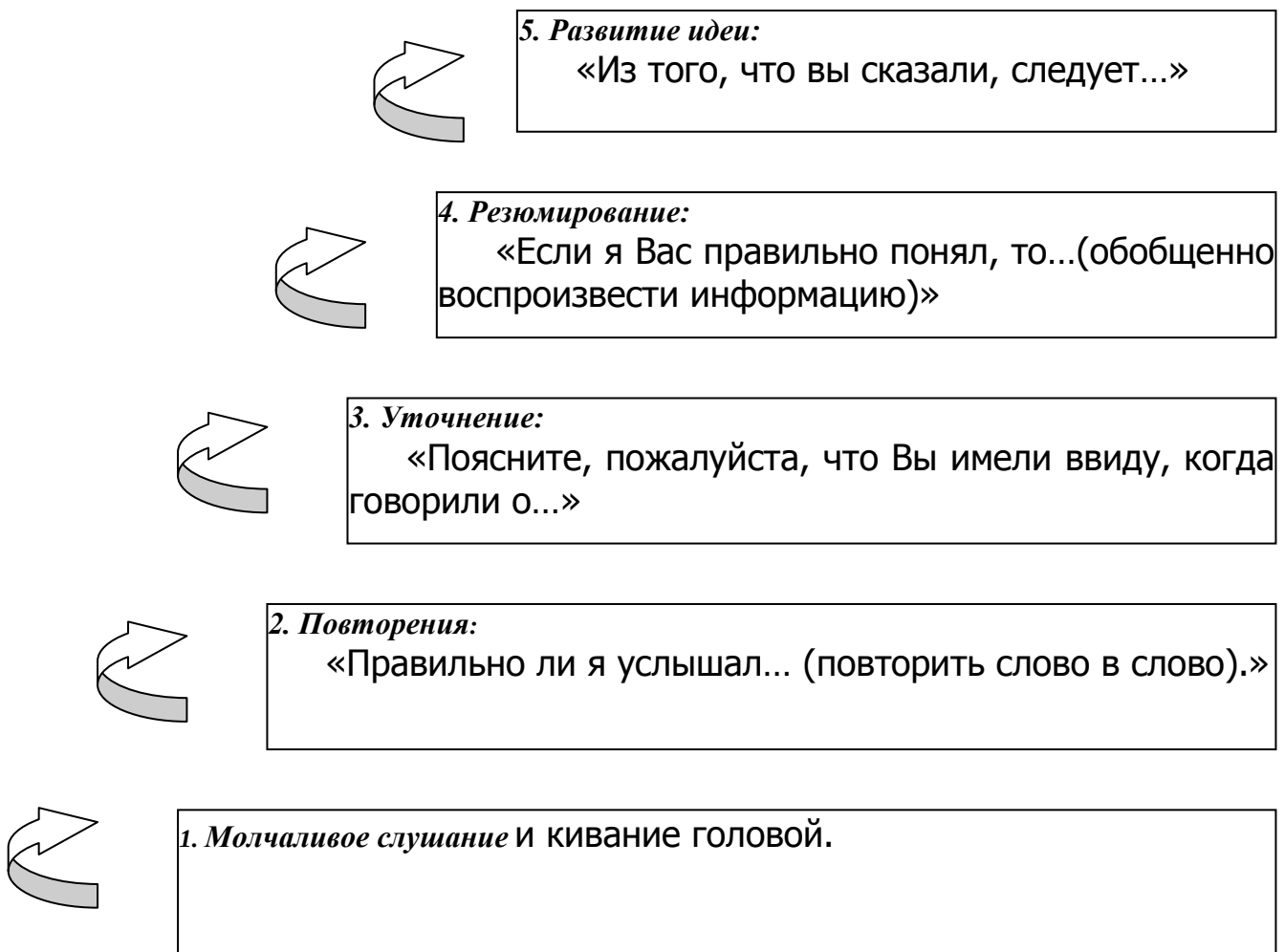


Рис. 2.1. Составляющие активного слушания

Внутренняя установка:

- Понять логику партнера
- Понять мотивы его высказываний
- Понять цели, которых он хочет достичь.

ЧАСТЬ 3. РОЛЬ ПРЕДУБЕЖДЕНИЙ В КОНФЛИКТЕ

Большое значение при разрешении конфликта имеет такой социально-психологический феномен, как предубеждение.

Предубеждение (предрассудок) – установка, препятствующая адекватному восприятию сообщения или действия.

Предубеждения есть у всех нас.

Установки могут быть отрицательными и положительными в зависимости от того, негативно или позитивно готовы мы отнестись к тому или иному человеку, явлению.

Барьером общения чаще служат отрицательные установки.

Обычно человек не осознает или не желает осознать свою предубежденность и рассматривает свое отношение к объекту предубеждения как следствие объективной и самостоятельной оценки. Предубеждение может быть следствием поспешных и необоснованных выводов, основанных на личном опыте, а также результатом некритичного усвоения стандартизированных суждений, принятых в определенной общественной группе (предрассудок).

Особенно отчетливо это можно наблюдать на отношении людей к «своим» и «чужим» обычаям, традициям, обрядам и т.п. Иногда человеку «чужое» кажется настолько необычным, что ему трудно принять его как «нормальное», если даже он знает, что «у них» это – норма.

Довольно ярко описал это явление американский психолог Р.Уайт, дав ему название «дьявольский образ врага», в соответствии с которым дьявол всегда на противоположной стороне, а собственное поведение воспринимается как единственно правильное.

Предубеждение часто мешает межличностному общению. Прежде всего оно препятствует адекватному восприятию того или иного человека. Предубеждение окрашивает наше восприятие ситуации и может тормозить конфликт или делать его хуже.

Поскольку каждому человеку его установка представляется правильной, то она оказывается не только весьма инертной, но и «сопротивляющейся» различным несовместимым с нею воздействиям. Вот почему так трудно бывает людям достичь согласия в конфликтных ситуациях, когда «со стороны» истина кажется очевидной. Трудность психологической перестройки самого себя (преодоление стереотипов мышления, поведения и т.д.) состоит именно в том, что человек не может увидеть себя «со стороны».

Методические рекомендации:

Чем лучше мы понимаем наши собственные предубеждения, тем лучше мы можем их контролировать. Это позволяет нам более эффективно управлять конфликтом.

При необходимости высказать свое отношение к какому-то человеку, задумайтесь, не находитесь ли вы в плену негативной установки, предубеждения.

ЧАСТЬ 4. ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ СТОРОН В КОНФЛИКТЕ

Изучая психологию конфликтов, исследователи (А.А.Добрович, А.А.Ершов, Я.Л.Коломинский, А.Н.Леонтьев, В.Л.Леви, Г.Селье) отмечают, что большинство конфликтных ситуаций в области социальных отношений интересы сторон не являются чисто конфликтными, подобно тому, как это бывает, например, при игре в теннис: один выигрывает, а другой проигрывает. Реальный жизненный мир значительно сложнее и богаче. Всегда наряду с противоречием интересов сторон можно найти их совпадение. Следовательно, и деятельность по разрешению противоречий должна строиться соответственным образом. В каждой конкретной ситуации область совпадения или несовпадения интересов может быть больше или меньше, но она практически всегда присутствует и возможен поиск соотношения интересов. Обращение к интересам сторон конфликта позволяет найти оптимальную развязку проблемы. При анализе интересов и поиске решения все пытаются найти единственно правильное решение, такой подход почти всегда обречен на неудачу. Решений в конфликтной ситуации может быть множество, и каждое из них будет иметь свои достоинства и недостатки.

Следующий важный момент в психологии конфликта, как стороны видят ситуацию и проблему, которая лежит в основе конфликта. Часто их взгляды диаметрально противоположны. Различия в оценках встречаются буквально на каждом шагу, при полярном взгляде на проблему достичь договоренности сложно: стороны не слушают друг друга, пытаются навязать собственное решение – налицо своеобразный «диалог глухих».

Представим себе ситуацию, когда два человека ссорятся в библиотеке. Один из них хочет открыть окно, другой предпочитает закрытое окно. Они насколько его открыть: оставить щелочку, открыть наполовину или на три четверти. Ни одно из решений не устраивает обоих.

Входит библиотекарь и спрашивает одного из них, почему он хочет открыть окно. Тот отвечает: «Для свежего воздуха». Она спрашивает второго, почему он хочет, чтобы окно было закрыто. «Чтобы избежать сквозняка», - отвечает он. После минутного раздумья она широко открывает окно в соседней комнате, и свежий воздух поступает без сквозняка.

Методические рекомендации:

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

Что же такое позиция стороны в конфликте?

Позиция в конфликте - нечто, о чем Вы приняли решение (*по Р.Фишеру и У.Юри*)

Позиция в конфликте - это то, что Вы заявляете, то, что выносите вовне (*по Л.Ярош*).

Позицию можно заявить, как словами, так и действием.

Интерес стороны в конфликте - это то, что заставило Вас принять решение (*по Р.Фишеру и У.Юри*).

Интерес стороны в конфликте - это то, что толкает Вас на заявление позиции, то, что движет Вами, то, что находится внутри Вас (*по Л. Ярош*)

Интересы определяют проблему.

Интересы являются мотивировкой поведения людей, они молчаливой движущей силой на фоне гема и шума из-за позиций.

«Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях»!!!

За противоположными позициями и наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

Как разглядеть за позицией интерес?
Позиция чаще всего конкретна и ясна.

Интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, мало уловимы, и возможно непоследовательны.

«Что нужно делать, чтобы понять интересы, которые вовлечены в переговоры, помня о том, что определение их интересов по крайней мере так же важно, как выявление ваших интересов?»

Спросите «Почему?»

Один из основных приемов - поставить себя на их место. Рассмотрите каждую позицию, которую они занимают и спросите себя: «Почему?»

Спросите: «Почему нет?»

Как идентифицировать интересы?

Наиболее распространенные интересы - это основные человеческие нужды:

Экономическое благосостояние

Безопасность

Принадлежность

Признание

Распоряжение собственной жизнью

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются.

Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность.

Признайте их интересы частью проблемы.

Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение.

Смотрите вперед, а не назад.

Будьте конкретны, но гибки.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

Возможность обеспечения ваших интересов - переговоры.

Переговоры - это взаимное общение с целью достижения совместного решения.

ЧАСТЬ 5. КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

Вспомните какой-нибудь из производственных конфликтов, свидетелем или участником которого Вы были, и подумайте о том, сразу ли Вам были ясны все его реальные участники, не получилось ли так, что один из его "главных

героев" в начале был "в тени"? А может быть начальник узнал о том, что в коллективе конфликт намного позже, чем он реально начался?

Методические рекомендации по составлению карты конфликта:

Для того, что бы яснее "представлять" социальную и временную "географию" конфликта некоторые авторы (например, Х. Корнелиус, Ш.Фэйр, 1992) предлагают создавать карты конфликта. Примерный вид карты изображен на рис. 5.1.

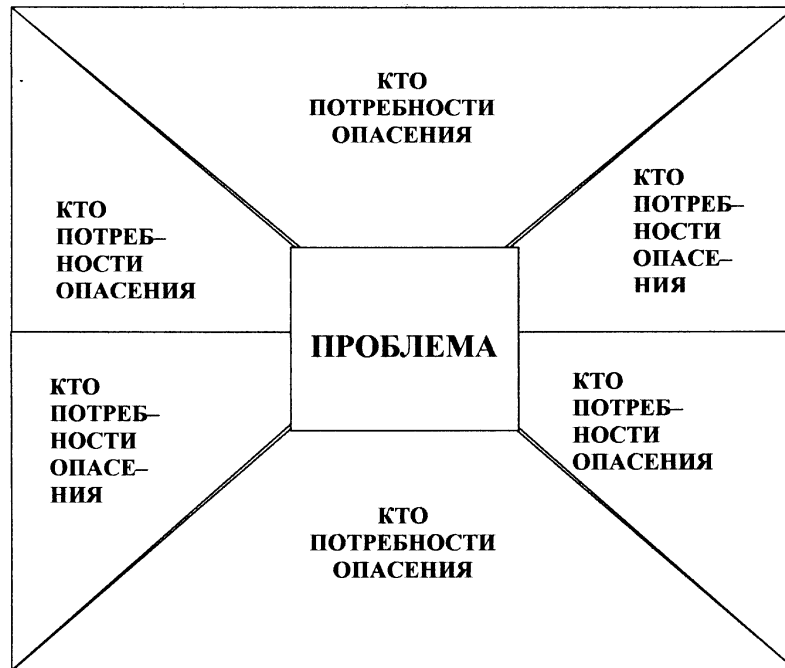


Рис. 5.1. Примерный вид карты конфликта

Наша практика свидетельствует о том, что создание карты конфликта действительно является целесообразным шагом:

- * В процессе "рисования карты", как правило, четче формулируются проблемы и позиции участников, а четко очерченная конфликтная ситуация легче разрешается.

- * Карта - это описание не только текущей ситуации, но и повод подумать о способах разрешения конфликта,

- * При совместном с участниками конфликтной ситуации создании карты конфликта более понятными становятся интересы "каждой из сторон", создается ситуация, когда все участники конфликта вовлекаются в "единый процесс" уже тем самым их объединяющий и т.д.

В нашем варианте карты конфликта, чтобы ответить на первоначальные вопросы "кто?", "когда?", "где?", мы предлагаем для начала определить:

- * Проблему, "вокруг" которой начался конфликт, и нарисовать ее в середине листа бумаги,

- * Нарисовать вокруг проблемы основных участников конфликтной ситуации и дать каждому из них какое-нибудь веселое (ни в коем случае

необходимое) определение, которое подчеркивает их сильные стороны как сотрудников и их позитивные намерения в этом конфликте,

- * Нарисовать вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначить где, в каком организационном и социальном пространстве происходит этот конфликт - в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.

- * Определить и обозначить в каких бизнес - процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются,

- * Дорисовать (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных "поддерживающих" или "сочувствующих" участников, которые находятся с основными участниками в "дружеских" отношениях, даже если они являются сотрудниками других подразделений,

- * Взять второй лист бумаги и на нем нарисовать все то же самое - проблему и главных участников - на момент начала конфликта, точнее, в момент первых открытых конфликтных действий, поставить дату.

При составлении этой части карты очень важно внимательно расспросить участников конфликта и, по возможности, точно датировать начало конфликта, а также первоначальную формулировку проблемы. Возможно, окажется, что первоначальная проблема, вокруг которой разгорелся конфликт, давно отошла на второй план и никого уже не интересует, а в настоящий момент копья ломаются совсем по другому поводу, да и главные участники поменялись.

Таким образом, создав эту первую часть карты конфликта, мы получаем полное представление о том "кто" был и является участником конфликтной ситуации, "где" и "когда" он происходил и происходит.

Причем имеем на руках представление каждого из участников конфликта об условиях его возникновения, а также объединенную карту "наблюдателя", в которой видны различия в образах восприятия конфликтной ситуации ее участниками, а также наиболее вероятные "точки" сбоев в реализации бизнес - процессов, выполнении производственных задач.

ЧАСТЬ 6. ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРОБЛЕМЕ

Иногда очень сложно заявить о проблеме. Важно сделать так, чтобы человек, которому мы будем говорить не почувствовал себя обиженным или не начал кричать и нервничать? При том он должен услышать то, что мы хотим ему сказать.

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Методические рекомендации:

Существуют такие техники, как перефразирование и «Я»- высказывание.

Что такое перефразирование?

Перефразирование – повторение своими словами спорных вопросов и опасений другого человека. Перефразирование помогает этому человеку понять, что его услышали, прояснить проблемы.

Давайте вспомним, как иногда мы спорим друг с другом и какие слова мы при этом используем. Когда мы перефразируем сказанное - мы говорим то же, но оскорбительные слова заменяем на нейтральные, строим фразы так, чтобы исключить резкие и обвинительные выражения.

Например, "Мне осточертели его бесконечные необоснованные придирки!"

Вариант перефразирования: "Если я Вас правильно понял, Вы хотели бы, чтобы Ваши отношения строились более конструктивным образом?"

При заявлении проблем целесообразным также является использование **техники "Я - высказывания"**.

В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему – осознать свои чувства и назвать их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я – высказывание».

Называние своих чувств означает фактически формулирование своей собственной проблемы.

Важно понимать, что «Я – высказывание» конструктивно изменяет не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней.

Ваше искреннее свободное называние своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает, а ваш партнер как минимум просто теряется от неожиданности.

Итак. «Я – высказывание» - это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива "Ты – высказываний", которые традиционно применяются для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого, таким образом, ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого.

"Я – высказывание" включает в себя не только называние чувств, но и указание на условия и причины, которые вызвали их.

«Я - высказывание» передает другому человеку ваше отношение к определенному предмету, без обвинений и без требований, чтобы другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает вам удерживать свою позицию, не превращая другого человека в вашего оппонента.

Компоновка заявления от «Я» напоминает составление кулинарного рецепта. Пользование таким рецептом дает некоторую гарантию, что вы на правильном пути.

КОГДА...

Я ЧУВСТВУЮ...

МНЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ,

ЧТОБЫ...

1. Событие

2. Ваша реакция

3. Предпочитаемый вами
исход

Например: "Когда меня обсуждают за моей спиной, мне это неприятно и я хотела бы, чтобы обо всем, что касается меня, мне говорили прямо в лицо".

ЧАСТЬ 7. МОЗГОВОЙ ШТУРМ И СОГЛАШЕНИЯ

Метод мозгового штурма предложен А. Осборном (США).

Определение: Brainstorm – 1: сильный кратковременный приступ умопомешательства; 2: а) внезапная яркая идея; б) опрометчивая идея.

Мозговой штурм возник в ситуации острой нехватки времени.

Мозговой штурм – это метод, используемый для генерации идей. Мозговой штурм призван изобрести как можно больше вариантов с помощью которых можно решить данную проблему. Мозговой штурм предполагает коллективные действия. Для мозгового штурма как способа коллективного решения проблемы характерно:

Взаимное стимулирование;

Откладывание окончательной оценки;

Формальный характер обстановки.

Мозговой штурм вовлекает в обсуждение всех присутствующих, выявляет новые, необычные идеи, создает множество вариантов, стимулирует синергетику в группе, препятствует преждевременной оценке идей. Все члены группы вносят свои идеи; записывающий (рекодер) фиксирует эти идеи в порядке поступления.

Мозговой штурм используется для разработки вариантов решения проблем.

Мозговой штурм помогает команде:

- *вовлечь в процесс переговоров всех,*
- *разработать творческие, инновационные идеи,*
- *разработать варианты, которые удовлетворяют интересы, включая совершенно неизвестные варианты,*
- *увеличить возможности выбора вариантов.*

Нет одного какого-то правильного способа проведения “мозгового штурма”. Скорее вы должны приспособить его к своим нуждам и возможностям. При этом вы можете посчитать полезными для себя следующие ориентиры.

Методические рекомендации для проведения мозгового штурма:

Группа состоит из 7-10 человек, желательно различной профессиональной направленности (для уменьшения стереотипизации подходов), в группе имеется лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме.

Если участников меньше шести, обсуждение обычно перерастает в спор, а если больше пятнадцати, не всем удастся высказаться. Если участников слишком много, можно разбить их на отдельные группы, а по окончании обсуждения сравнить сделанные записи.

Если участники не все знают друг друга, встреча начинается с их представления всех по очереди.

Определите свою цель. Подумайте, что вы хотели бы получить в результате проведения этой встречи.

Изберите ведущего. Он должен следить за тем, чтобы процесс не останавливался, обеспечить каждому шанс высказаться, придерживаться каких-то основных правил и стимулировать дискуссию вопросами.

“Запрет критики” – чужую идею нельзя прерывать, критиковать, можно лишь похвалить, развить чужую идею или предложить свою идею.

Подберите такие время и место, которые отличались как можно больше от ситуации обычных дискуссий. Чем резче отличается “мозговой штурм” от нормальной встречи, тем легче ее участникам избежать оценочного мышления. Участники должны быть в состоянии психической и мышечной расслабленности, комфорта. Кресла должны быть расположены по кругу.

Все высказываемые идеи фиксируются без указания авторства (лучше на доске или длинных листах бумаги, это создает у группы ощущение коллективного достижения; это усиливает правило отсутствия критики, снижает тенденцию к повторению и стимулирует новые идеи).

Собранные в результате брейнсторминга идеи передаются группе экспертов-специалистов, занимающихся данной проблемой, для отбора наиболее ценных идей. Как правило, таких идей оказывается примерно 10 процентов.

Во время мозгового штурма побудительным толчком для нас служат идеи других людей. Высказанная кем-то мысль может способствовать появлению наших собственных идей.

Часто бывает, что какая-то идея представляется нам вполне очевидной и тривиальной, однако кто-то может объединить ее с собственными замыслами, и это позволит ему найти оригинальное решение.

Поскольку в обсуждении участвуют несколько человек, каждый из которых следует собственному ходу мысли, появляется возможность взглянуть на ситуацию с разных сторон.

Мозговой штурм предоставляет реальную возможность выдвигать такие предложения, какие в иной обстановке мы не решились бы сделать – из опасения быть осмеянными. При мозговой атаке годятся любые идеи, даже самые нелепые. В ходе обсуждения участники не должны делать никаких попыток оценивать поданные идеи. Не следует давать оценку не только чужим идеям, но и своим собственным. Пресекать любые такие попытки – одна из обязанностей ведущего заседания. Перед началом обсуждения он должен предупредить о недопустимости подобных действий. В дальнейшем ему следует лишь говорить: “Это – оценка”, чтобы вовремя остановить кого-то из участников обсуждения.

Запрещается оценивать и новизну той или иной идеи. Цель мозгового штурма – выработка эффективных идей. Но задача мозговой атаки не должна сводиться лишь к отысканию новых идей. Ведущий заседания должен сказать: “Неважно, насколько нова идея, – давайте примем ее такой как есть и поговорим о ее новизне позднее”.

Задача ведущего направлять ход обсуждения, ни в коем случае не навязывая участникам свою волю. На него возлагаются обязанности:

1. Останавливать тех, кто пытается оценивать или критиковать чужие идеи.

2. Следить, чтобы не говорили все сразу. (Ведущий обязан давать возможность выступить и тем, кому никак не удастся вставить свое слово). Ведущий не должен просить участников высказываться. Каждый говорит, когда считает нужным это сделать.

3. Записывать все идеи. Ведущий может счесть необходимым повторить предложенную идею или даже обобщить ее (автор идеи должен одобрить обобщенный вариант).

4. Заполнять паузы, предлагая собственные идеи. Ведущий может прочитать список уже названных предложений.

5. Предлагать воспользоваться тем или иным способом решения проблемы. Например, ведущий может сказать: “Давайте попробуем от обратного”.

6. Определить узловую проблему и не позволять отклоняться от нее. Руководителю надо заявить, что допустим любой полет воображения, лишь бы он носил одноразовый характер, а не превращался в правило.

7. Прекращать обсуждение, когда истечет отведенный для него регламент, либо если мозговая атака зашла в тупик – как бы мало времени не прошло с ее начала.

8. Брать на себя инициативу по организации новой встречи для подведения итогов штурма и проследить, чтобы к ней был подготовлен список предложенных идей.

Как добиться выполнения правил мозгового штурма:

не должно быть лидеров, формализовать активность (дать ручку и попросить отдельно записывать все свои идеи; один круг по одному предложению от всех участников).

1. Повторить правила мозговой атаки.

2. Попросить людей вырабатывать варианты, которые отвечают заявлению о проблемах.

3. Помочь вовлеченным в конфликт следовать правилам:

- * спрашивая, что они могут сделать, чтобы разрешить их проблему;
- * записывая их идеи;
- * прося их не оценивать идеи, пока они еще записываются;
- * когда пошли повторения - останавливать набрасывание идей;
- * останавливать, когда вышло время;
- * когда больше 12-15 предложений;
- * когда вообще иссякла активность.

На проведение мозгового штурма вполне достаточно 30 минут, во многих случаях может хватить и 20. Лучше остановиться, пока участники еще полны свежих идей, чем тянуть до тех пор, когда все уже выдохнулось. Участники могут не успеть высказать все свои идеи в отведенное время. Можно попросить их подать предложения в письменном виде. Хорошо раздать копии списка поданных идей всем участникам, чтобы они дополнили его.

Оценка вариантов.

Подведение итогов придает обсуждению характер деловой встречи. Иначе его можно посчитать не более чем игрой. На этой встрече просматривают список поданных идей в поисках, так сказать золотого зерна.

Основные задачи при оценке результатов следующие:

- Выбрать идеи, которые могут принести непосредственную выгоду.
- Найти среди ложных или нелепых мыслей зачаток идеи, которую можно было бы развить с пользой для себя.
- Составить перечень продуктивных идей, новых аспектов проблемы и способов ее рассмотрения, дополнительных факторов, которые следует принять во внимание.
- Выбрать идеи, которые сравнительно легко применить на практике, пусть даже они и кажутся на первый взгляд ложными.
- Выбрать идеи, которые могут обогатить нас новыми сведениями в каких-то областях.
- Выбрать идеи, которые уже пытались применить на практике.

При оценке вариантов ответьте на следующие вопросы:

- * Решит ли этот вариант проблему?).
- * Смогут ли все принять это решение?
- * Можно ли что-нибудь сделать, чтобы улучшить ситуацию?
- * Что будет, если вы выполните это решение?
- * Если вы выберете это решение, скажите мне, что случится, когда возникнет следующая проблема?

Определяем слабые стороны каждого предложения, выясняем что не так.

По окончании оценки итогов должны быть составлены три списка:

Идеи, которые могут дать немедленную выгоду.

Идеи для дальнейшего исследования.

Новые подходы к проблеме.

Оценка идей – это не просто механическая сортировка результатов, так как необходимо приложить определенные творческие усилия, чтобы извлечь из них все полезное или выявить идею, которая, хоть и кажется непродуктивной, на самом деле может получить плодотворное развитие.

Методические рекомендации по написанию соглашений:

В результате "мозгового штурма" участники проблемной ситуации могут договориться и выработать совместное соглашение.

В соглашении указываются временные рамки выполнения принятых решений и ответственные за их выполнение.

Качественное соглашение должно:

Использовать нейтральный язык.

Быть конкретным.

Быть уравновешенным.

Когда можно быть взаимным.

Быть кратким, но содержательным.

Быть реалистичным.

ЧАСТЬ 8. СПОСОБЫ ОБЩЕНИЯ С "ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ"

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных "вредных" типов личности.

Существуют разнообразные способы преодоления возникающих с подобными людьми проблем. Во многих случаях в общении с ними помогают техники коммуникации, используемые в контактах с "обычными" партнерами. Но полезно знать особенности "трудных" личностей, чтобы нормализовать общение с ними.

Наиболее явными из «трудных» личностей являются грубые, резкие, открыто агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя.

Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения.

Методические рекомендации по общению с "трудными" людьми:

Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

Грубиян- "танк" идет напролом, не обращая внимания на попадающееся на пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать — это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально. Важно заранее установить пределы, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление. Во время общения сохраняйте эмоциональную сдержанность. Полезно выслушать его (что непросто), дать спустить пар и постараться так или иначе привлечь внимание "танка". Хорошо использовать для этого, например, повторение его имени. Как только внимание у вас — торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это ненадолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Существует тип **грубияна- "крикуна"**, который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикуна» подобного типа.

К этому типу примыкает **"граната"** — тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения утраты контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контроля, и успокоить его.

«Привычный крикун» просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое — зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели.

Менее агрессивный, но не менее нервирующий тип — **«всезнайка»**, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним — считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Можно сказать что-то вроде:

«Раз уж у вас нет времени...» Тем самым вы его обезоружите, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор. Стоит применить «Выподход», спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его **«наставником»**.

«Пессимист» тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т. к. нередко в них есть рациональное зерно. Например, при запуске «Шаттла» явно не хватило такого пессимиста, иначе корабль бы не разбился, и люди не погибли. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утрировать те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов — это **«пассивно-агрессивный»**. Он не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь.

Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности, лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их «проделки», не проявлять внешне ваш гнев и разочарование — это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы для себя сохраните копию его обязательств, чтобы потом предъявить ему. Четко обрисуйте ему значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того, пока человек такого типа еще не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом, который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохраняя при этом хладнокровие. Он силен,

только сидя «в кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стесняется и растеряется.

«Сверхпокладистый» тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т. к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможности реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию, создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют и другие типы людей, которые обладают личностными характеристиками, затрудняющими общение и провоцирующими сложные, конфликтные ситуации. Например, указывают еще такие варианты «трудных» личностей: **«Жалобищики»** — всегда на что-нибудь сетуют. Сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

«Молчуны» — спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

«Всезнайки» — считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они только играют роль.

«Нерешительные», или **«стопоры»,** — лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

«Максималисты» — те, которые хотят чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

«Невинные лгуны» — те, кто замечает следы серий обманов так, что невозможно понять - во что верить, а во что нет.

«Ложные альтруисты» — делают добро, но в глубине души сожалеют об этом.

Обобщение опыта позволяет выделить ряд приемов, которые эффективно помогают преодолевать затруднения в общении со многими «трудными» партнерами:

- 1) установите контакт с вашим оппонентом;

2) после того, как вы почувствуете и осознаете, что данный человек труден в общении, соотнесите его с известным вам типом «трудных» личностей;

3) учитывайте возможность влияния собственных стереотипов;

4) сохраняйте спокойствие и нейтралитет, не попадите под влияние эмоционального заряда и мировоззрения оппонента;

5) в процессе общения выявите систему аргументации оппонента и причины его трудностей, осуществите проверку на реалистичность;

6) используйте приемы общения, дающие выход эмоциям;

7) развивайте контакт, держите ситуацию под контролем, постепенно создавайте совместное поле деятельности;

8) расширяйте совместный подход к делу и используйте его для выработки соглашения.

Таким образом, многие приемы могут помочь в работе с «трудными» типами. Тем не менее, не стоит ожидать магического воздействия ваших приемов. По словам специалиста по посредничеству Дона Картера, хороший игрок в бейсбол успешно реализует две подачи из десяти, а игрок очень высокого класса — четыре. Предъявляя к себе реальные требования и, принимая действительность такой, какая она есть, мы сможем избежать, по крайней, мере, конфликта с самими собой, что не менее важно, чем мир с другими.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебн.пособие / под ред. В.А. Сластенина.- М.: Академия, 2000.-264 с.
- Белоусова З.И. Конфликтология, Запорожье. ЗГУ, 1993, - 131с.
- Бородкин Ф.М., Коряк И.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1983. - 139с.
- Бородина Г.В. Психология делового общения: Учебн. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2000.-224 с.
- Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. Питер, 1997. - 336с.
- Васильев В.А. Юридическая психология. Санкт-Петербург, 1997. - 649.
- Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я. Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224с.
- Заброцький М.М. Педагогічна психологія: Курс лекцій.- К.: МАУП, 2000.-200 с.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 335с.
- Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина // Оформление обложки С.Шапиро, А.Олексенко. СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448с.
- Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.
- Майерс Д. Социальная психология. Пер. с англ. – Питер, 1997. - 688с.
- Разрешение конфликтных ситуаций / Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2001.- С.44-76.
- Разрешение конфликтов, Игры и упражнения. Выпуск 1. Минск, 1996. - 52с.
- Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. Для учителя. – Москва: Просвещение, 1991. - 128с.
- Семиченко В.А. Психология общения. – Киев: «Магистр-S», 1997. - 152с.
- Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991. - 186с.
- Спенс Дж. Как побеждать в споре: Самоучитель: Пер. с англ. А.Г.Жемеровой.- М.: ООО «Изд-во АСТ», 2000.-368 с.
- Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 1997. - 736с.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переводы без поражения. Москва: Наука, 1992. - 155с.
- Фишер Р., Юри У. Преодолевая «нет» или Переговоры с трудными людьми пер. с англ., Москва: Наука, 1993, - 127с.
- Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебн. пособие.-М.: УРАО, 2000.- 184 с.

Искусство разрешения конфликтов

Методические рекомендации

Автор:

Ярош Людмила Александровна, тренер, фасилитатор, независимый посредник при разрешении конфликтов (споров), преподаватель Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

„

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.