

Оглавление

1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ.....	1
2. ПРИЧИНЫ И ЭТАПЫ КОНФЛИКТА.....	2
3. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ПО СИСТЕМЕ КЭТРИН КВОЛС.....	5
I. ТАБЛИЦА ОШИБОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ:	7
II. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА.....	9
III. РАППОРТ.....	10
5. ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ	14
6. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НЕ НАДО ЗАДАВАТЬ, ЕСЛИ ПРОИЗОШЁЛ КОНФЛИКТ: 16	
7. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НУЖНО ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАДАТЬ СЕБЕ, ЧТОБЫ ВЫЙТИ САМОМУ ИЗ СОСТОЯНИЯ КОНФЛИКТА	16
8. ПОШАГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА	17

Методические рекомендации по разрешению конфликтов в коллективе

1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

Происхождение слова «конфликт» - «conflictus» – столкновение.

Английский социолог Э. Гидденс дает такое определение конфликта:

«Под конфликтом я имею ввиду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон».

В словаре психолога – практика дается определение:

«*Конфликт* – это столкновение противоположно направленных целей, ценностей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия».

Конфликты могут быть:

- искусственные и естественные,
- внутриличностные;
- межличностные;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

В данных методических рекомендациях мы будем рассматривать межличностные конфликты и конфликты между личностью и группой.

Как мы можем знать о том, что в коллективе есть конфликт? Как организатор добровольчества или сотрудник Добро.Центра может понять, что в коллективе есть конфликтная ситуация?

Существуют конфликты:

1. явные – открытые;
2. скрытые.

Конфликты могут быть бурные и «тихие».

Конфликт – это особый вид коммуникации.

Смысл коммуникации – передача и прием информации.

Каждый участник конфликтного взаимодействия может диагностировать ситуацию как конфликтную по наличию у себя стойкой негативной эмоции по поводу происходящего. Эмоцию может вызывать как действие участника или участников ситуации так и сами участники или участник.

2. ПРИЧИНЫ И ЭТАПЫ КОНФЛИКТА

У любой коммуникации есть цель. В рабочем контексте Добро.Центров важно достигать цели профессиональной коммуникации. Профессиональная коммуникация – система взаимодействия, направленная на решение профессиональных вопросов посредством общения. Наличие негативных эмоций у участников профессиональной коммуникации мешает изначально поставленной цели общения.

Эмоции – важная информация. По возникающим эмоциям человек может судить о том, нравится или не нравится ему происходящее, подходит или не подходит что-либо его системе ценностей, в безопасности ли он, насколько удовлетворяются его потребности, насколько происходящее соответствует его цели, его ожиданиям.

Коммуникация – это система. То есть совокупность элементов, связанных друг с другом.

Пресуппозиция НЛП (Нейролингвистическое программирование) – «Смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает».

В любом контексте, где имеют место межличностные отношения, возникают конфликты, сигнализирующие о том, что один или несколько их участников не согласны с тем, что происходит, осознают они это или нет, что пора что-то менять. Но навыка производить изменения так, чтобы это вызывало только конструктивные реакции, пока нет. Но конфликт может быть не только между людьми, но и внутренний конфликт, возникающий каждый раз, когда у нас происходят изменения, которые их не устраивают

или пока не устраивают. Внутренний конфликт – это когда с человеком что-то происходит, и ему это не нравится. Если человек не справляется с тем, что с ним происходит, он начинает протестовать. Если его протест начинает проявляться внешне, то такое поведение часто называют конфликтным. Для того чтобы понять причины внутреннего конфликта можно рассмотреть пирамиду А. Маслоу, представляющую последовательность появления потребностей в онтогенезе — снизу вверх. Каждый раз, когда у человека возникает одна из потребностей, приведенных ниже в пирамиде, и он не может эту потребность своевременно удовлетворить по каким-то причинам, у него возникает внутренний конфликт.



А. Маслоу. Пирамида развития потребностей в онтогенезе.

Конфликт развивается по этапам.

В социальной психологии принято выделять несколько этапов или фаз развития конфликта:

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.
2. Осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из её участников.
3. Конфликтное поведение или взаимодействие. Это уже система эмоционально окрашенных действий, которые затрудняют взаимодействие участников конфликта.

Для того, чтобы возник межличностный конфликт, у его участников должно быть состояние внутреличного конфликта. То есть какая-то из потребностей выше приведенной пирамиды не удовлетворяется и человек проявляет конфликтное поведение. Или человек реагирует на чье-то конфликтное поведение. Когда мы себя прекрасно чувствуем, и кто-то ведет себя конфликтно, мы это можем даже не заметить.

Типы реакций человека на конфликт:

1. Избегание. Люди часто боятся конфликтов, боятся испортить отношения, стараются «обходить острые углы», избегать тем, которые вызывают противоположные мнения, суждения.
2. Стараются разрешать конфликты. Берут на себя управление коммуникацией для разрешения конфликта, находят способы договориться. Существуют разные способы урегулирования конфликтной ситуации.
3. «Бросаются в конфликт как в омут» - то есть усугубляют, обостряют конфликтное взаимодействие, назревшая ситуация «взрывается» - подобно назревшему нарыву, эмоции выплескиваются. Иногда это помогает наладить отношения (особенно в близких отношениях – семейных, дружеских, родственных). Не рекомендуется использовать подобные стратегии в межличностных конфликтных ситуациях в профессиональном контексте.

Если возникла конфликтная ситуация в коллективе Добро.Центра или в коллективе волонтеров, важно понимать, что дальнейшее развитие событий может быть конструктивным или деструктивным. Поэтому Организатору Добровольчества или кому-то из сотрудников Добро.Центра необходимо взять на себя урегулирование конфликта. Для того чтобы научиться разрешать конфликт, необходимо научиться действовать конструктивно в конфликтных ситуациях, хотя это бывает нелегко. Действовать конструктивно в ситуации конфликта мешают, как правило, эмоции, и при этом они выполняют важную функцию: они дают информацию о природе конфликта, о его причинах, и тем самым позволяют его конструктивно разрешить.

При этом, выполнив информационную функцию, эмоции из союзника превращаются в фактор, мешающий конфликт урегулировать.

Эрик Берн условно выделил в структуре личности 5 частей, которые присутствуют у взрослого человека:

1. Свободный ребенок – отвечает за позитивные эмоции «хочу», «нравится», - творчество, игра, радостное, легкое обучение;
2. Подавленный ребенок – отвечает за негативные эмоции – «не хочу», «не нравится», - конфликтное поведение скрытое или открытое, болезнь, травма.
3. Поддерживающий родитель – хвалит, поддерживает, объясняет правила, позитивно мотивирует - полезная форма для руководителя коллектива, организации, преподавателя, тренера и т.д.
4. Карающий родитель – ругает, наказывает, запрещает, директивно насаждает правила, негативно мотивирует, подавляет.
5. Взрослый – действует, решает задачи, занимается делом.

Таким образом, так как участники конфликтной коммуникации действуют под воздействием своих негативных эмоций, то у них включается часть личности – **подавленный ребёнок**. – Независимо от их возраста, согласно паспорта.

Для того, чтобы урегулировать конфликт, необходимо, чтобы хотя бы один из его участников взял на себя ответственность за результат коммуникации, справился с негативными эмоциями и взял на себя функцию управления коммуникацией, то есть разрешения конфликта. То есть проявил себя как поддерживающий родитель, а не как подавленный ребенок.

В это есть определенная сложность: так как конфликт – коммуникативная система, все её элементы связаны друг с другом, соответственно связаны сами участники конфликта, их действия, мысли, **эмоции**.

В первую очередь организатору добровольчества или сотруднику Добро.Центра, взявшему на себя функции урегулирования конфликта, необходимо осознать собственные эмоции в этой конфликтной ситуации. Чувствовать негативные эмоции в ситуации конфликта – это естественно. Скрывать их от самого себя вредно. Вредно и находиться в них долго. Когда мы долго испытываем негативные эмоции, мы устаем. Потому человек быстро устает, когда делает то, что ему не нравится, даже если не осознает, что испытывает в это время негативные эмоции. Полезно и даже необходимо свои эмоции осознать и использовать как информацию. И тут же после осознания избавиться от негативных эмоций и действовать по ниже предложенной схеме.

3. УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ПО СИСТЕМЕ КЭТРИН КВОЛС

Для урегулирования конфликта мы предлагаем систему Кэтрин Кволс, разработанную для детско-родительских отношений и универсальную, так как идёт работа с негативными эмоциями – маркерами наличия конфликта. Кэтрин Кволс предлагает систему конструктивного разрешения конфликта, руководствуясь осознанием испытываемых нами эмоций в ситуации «плохого» поведения вашего партнера по коммуникации. Система разработана на основании того, что эмоции участников коммуникации в коммуникативной системе связаны. Например, когда один чувствует вину, другой в это время обиду. Когда один чувствует гнев, другой в это время чувствует страх, и т.д.. Соответственно зная, что мы чувствуем, мы можем определить, то происходит с нашим партнером по коммуникации.

Ниже я приведу доработанную мной для профессионального контекста таблицу Кэтрин Кволс с типами конфликтов и стратегиями их разрешения. В таблице указаны естественные потребности любого человека. Естественные потребности, возникающие у каждого человека, подменяются

«заменителями»: вместо любви – подарок или «конфетка», вместо чувства безопасности – желание отомстить, отплатить тем же, вместо уважения, признания, авторитета – борьба за власть, давление, подстрекательство. Кэтрин Кволс называет «заменители» естественных потребностей ошибочными целями. В таблице ошибочных целей Кэтрин Кволс выделены четыре основных ошибочных цели, возникающих у человека, когда он не может удовлетворить свои потребности. Это внимание, борьба за власть или влияние, месть и уклонение.

I. ТАБЛИЦА ОШИБОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ:

Если вы чувствуете (ваша эмоция)	Как реагирует сотрудник волонтер или посетитель	Что говорит сотрудник, волонтер или посетитель своим поведением	Цель	Как исправить такое поведение	Научите вашего сотрудника или волонтера: (актуально для долгосрочного взаимодействия)
РАЗДРАЖЕ-НИЕ Желая напомнить сотруднику, волонтеру или посетителю, что вы заняты, и уговорить его не мешать вам.	Добившись вашего внимания к себе, сотрудник, волонтер или клиент временно перестает мешать вам	Со мной будут считаться, когда заметят или попросят что-либо сделать Быть любимым значит пользоваться вниманием.	ВНИМАНИЕ	Удовлетворите потребность конфликтующего – похвалите, напоите чаем, дайте сладости	Привлекать к себе внимание должным образом.
ПОДСТРЕКА-ТЕЛЬНОСТЬ Потребность употребить свою «власть», возмущение. Вам брошен вызов – «Я заставлю тебя сделать это!» «Все равно ты не сможешь превзойти меня в этом!»	Продолжает настаивать на своем. Сотрудник (волонтер, клиент) с вами соревнуется, хочет превзойти вас, стать хозяином положения	Со мной будут считаться лишь тогда, когда я буду иметь влияние на кого-нибудь; вы сделаете так, как хочу я; я докажу, что вы не сможете помыкать мной.	ВЛИЯНИЕ	Дайте право на выбор, не состязайтесь в «перетягивании каната». Спокойно загляните в глаза. Не ввязывайтесь в ссору, но и не уступайте. Посоветуйтесь с конфликтующим в чем-то, не имеющем отношение к конфликту.	Достигать желаемого так, чтобы обе стороны конфликта оставались довольными.

<p>ОБИДА, РАЗЪЯРЕННОСТЬ Вы хотите свести счеты «Как ты мог поступить так со мной, с нашим общим делом, с людьми»</p>	<p>Хочет «отплатить вам тем же» Вызывает неприязнь к себе</p>	<p>Пусть меня не любят и не ценят, и я ничего не могу поделать, но со мной будут считаться лишь тогда, когда я отомщу обидчику.</p>	<p>МЕСТЬ</p>	<p>Не вымещайте свою обиду. Восстановите взаимоотношения. Скажите: « Я тебя чем-то обидел? – Прости меня, пожалуйста» Установите с ним более тесный дружеский контакт.</p>	<p>Достойно сдерживать свое чувство обиды, не вымещать ее на других</p>
<p>ОТЧАЯНИЕ «Что мне с ним делать?» Жалость</p>	<p>Никак не реагирует. Чувствует, что бесполезно даже пытаться сделать что-либо. Пассивен</p>	<p>У меня ничего не получается так, как надо, поэтому я вообще ничего не буду делать. Я бездарен и глуп. Оставьте меня в покое.</p>	<p>УКЛО- НЕНИЕ</p>	<p>Не уговаривайте и не показывайте, что вы жалеете человека. Ведите к успеху постепенно. Не делайте ничего за него сами. Найдите такую ситуацию, в которой сотрудник или волонтер ощутит свое достоинство.</p>	<p>Доводить дело до конца и преодолевать трудности. Ощущать свои истинные способности, нужность, полезность.</p>

Таблица 1. Ошибочные цели - переработан материал Кэтрин Кволс.

Задача организатора добровольчества или сотрудника Добро.Центра, согласно приведенной выше таблице, как дать конфликтующему не то, что он требует, исходя из ошибочных целей, а, руководствуясь возникающими у себя при конфликтном взаимодействии эмоциями как информацией, дать ему то, что соответствует его актуализировавшимся в данный момент потребностям. **При этом необходимо справиться со своими эмоциями, и не поддаваться на провокации, и действовать конструктивно, согласно инструкциям, описанным в таблице.**

II. СТРАТЕГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Итак, для того, **чтобы разрешить конфликт, необходимо:**

1. Осознать возникающие эмоции
2. Справиться с собственным состоянием
3. Установить (или восстановить) раппорт
4. Выполнить инструкцию из таблицы ошибочных целей (колонка 5)
5. Если в Добро.Центре есть психолог или сотрудник с психологическим образованием, то поговорить с каждым конфликтующим, когда он полностью успокоится, и конфликт будет улажен, о вторичной выгоде от его поведения, и о том, как можно её получить другим приемлемым способом

Для осознания собственных эмоций можно предложить участие в тренингах по работе с эмоциональным интеллектом, или делать в коллективе небольшие упражнения на осознание, распознавание и называние эмоций.

Важной частью работы по обучению разрешать конфликты, является подготовка к смене состояния (второй пункт выше описанной стратегии), когда эмоция, возникшая при негативном поведении партнера по коммуникации, осознана. Эта работа включает в себя:

- Дыхательные упражнения для быстрого изменения состояния (есть в программе профилактики выгорания);
- Заготовка рефрейминга на негативные или неприятные с точки зрения руководителя или другого партнера по коммуникации черты конфликтующего;
- Навык вхождения во вторую позицию к сотруднику Добро.Центра, волонтеру, клиенту, подчиненному (если это ценный специалист и его необходимо сохранить в организации);

Также необходимо вспомнить себя в своих других конфликтных ситуациях, когда Вы вели себя подобным образом, и осознать, что Вы хотели в этой ситуации для себя получить. Это позволяет убедиться в том, что

конфликт несет позитивные функции, - люди стремятся удовлетворить свои потребности, - важно научиться конфликт разрешать.

В момент, когда Партнер по коммуникации проявляет конфликтное поведение, полезно переформулировать его поведение – поменять лингвистические штампы, которые мы используем, называя в собственном внутреннем диалоге то, как себя ведет конфликтующий. Такое переформулирование называется **Рефреймингом** (смена рамки), позволяет снять фиксацию и изменить отношение в ситуации.

Рефрейминг бывает двух видов:

1. Рефрейминг смысла
2. Рефрейминг контекста

Примеры рефрейминга смысла:

- Сотрудник наглый – рефрейминг смысла – смелый и активный
- Волонтер хитрый - рефрейминг смысла – гибкий и осторожный
- Клиент жадный - рефрейминг смысла - экономный и бережливый

Примеры рефрейминга контекста:

- Сотрудница чуть что – сразу плачет – рефрейминг контекста – и это полезно, когда нужно сопереживать кому-то
- Волонтер всего боится - рефрейминг контекста – и это полезно, когда нужно проявить осторожность, выждать, не спешить действовать.
-

III. РАППОРТ

Для того, чтобы урегулировать конфликт, необходимо установить **раппорт** с участниками конфликта. Только в раппорте мы можем договориться с партнерами по коммуникации.

1. Раппорт – это глубокое чувство взаимного доверия и легкости, которое позволяет нам хорошо контактировать друг с другом и, следовательно, хорошо выполнять наши задачи. **Раппорт** – это предварительное условие хорошей коммуникации и отношений сотрудничества. Когда есть раппорт, коммуникация подобна танцу, в котором оба партнера «плывут», как один.

2. Раппорт – это динамическое состояние, возникающее в процессе общения двух или более людей, в результате чего между ними устанавливается взаимопонимание либо повышается его уровень, а также улучшается согласованность взаимодействий и возникает доверие.

3. Раппорт – это открытый канал между людьми, фундамент общения.

4. Раппорт – это едва уловимые формы обратной связи, вызывающие в собеседнике ощущение того, что он нравится, также чувство доверия к коммуникатору.

5. Люди знают, когда они в раппорте или не в раппорте, но не всегда могут установить, как они приходят к раппорту; или что делать, если уровень раппорт меняется.

6. Раппорту наносится урон, когда между твоим и моим миром – конфликт.

7. Раппорт развивается, когда наши внутренние миры объединяются или «подходят» друг другу. Люди устанавливают раппорт легче, если они чувствуют общую почву под ногами.

8. Подстройка по позе, жесту, голосу, тону, темпу и т.д., также как и к содержанию может эффективно поднять раппорт на новый уровень.

9. Когда мы не «совпадаем» - предлагаем разные позы, жесты, голоса, темпы и т.д., мы можем не допустить раппорта или прервать его. Иногда и это нужно – если мы не хотим общаться или есть необходимость радикально изменить ход «застрявшей» коммуникации.

10. Менее решительно, когда у нас хороший раппорт, мы можем элегантно «вести» коммуникацию в желаемом направлении, изменяя содержание, позу, жесты, голос, темп и т.д., так что другой человек естественно за ним следует. Вообще, мы сначала «подстраиваемся, затем ведём».

11. Для глубокого раппорта подстраивайтесь к интересам, убеждениям и ценностям другого человека.

12. И наконец, чтобы создать раппорт, нам нужно быть в раппорте самому с собой. Если в нашем собственном внутреннем мире есть конфликт, мы будем обращаться к другим со спутанными посланиями.

Раппорт включает в себя 2 фазы:

1. Присоединение
2. Ведение.

Для того, чтобы разрешить конфликт, необходимо «повести за собой» участника или участников конфликтной коммуникации. То есть быть в раппорте и осуществить ведение. А значит необходимо вначале присоединиться, то есть подстроиться одним или несколькими из описанных ниже способов.

Как узнать в раппорте вы или нет? – если Вы в раппорте, то выполняются следующие критерии:

- Совместность
- Понимание

- Позитивность
- Конструктивность
- Синергия

Классические типы подстройки:

1. К общему пространству
2. К позе
3. К движениям и жестам
4. К дыханию (контроль темпа, ритма, амплитуду дыхания)
5. К голосовой тональности
6. К глазодвигательным реакциям
7. К эмоциональному состоянию человека
8. К стилю и содержанию разговора, особенностям речи
9. К оценочным высказываниям
10. К стилю мышления («метапрограммы»)
11. К жизненным ценностям и критериям человека
12. К уровню идентичности (личная метафора)

Навыки подстройки требуют тренировки. Рекомендуется прохождение тренинга коммуникативной компетентности где навык установления раппорта тренируется выполнением определенных упражнений.

Достаточно часто конфликтные ситуации в профессиональном контексте возникают из-за систематического невыполнения или неправильного выполнения кем-то из сотрудников или волонтеров своей работы. В это ситуации для урегулирования конфликта необходимо провести беседу с этим сотрудником или волонтером по системе **Обратной связи высокого качества (ОСВК)**. ОСВК позволяет объяснить сотруднику или волонтеру как улучшить работу и при этом сохранить и развить мотивацию продолжать деятельность. В ситуации, когда мы делаем партнеру по коммуникации замечание, говорим, что он делает не так, не достаточно качественно, неправильно, у него пропадает мотивация работать, он быстро выгорает и через время его приходится заменять.

4. СТРАТЕГИЯ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА ПО СИСТЕМЕ ОСВК

**Стратегия урегулирования конфликта по системе ОСВК
(подходит также для работы с затяжным, глубоким конфликтом)**

Структура ОСВК:

1. Говорим, что нравится в поведении партнера по коммуникации (4-7 пунктов);

2. Говорим о том, что не нравится (что нужно улучшить) в прошедшем времени, единственном числе, третьем лице, на **логическом уровне поведения**;
3. Показываем, как именно это можно улучшить;

ВАЖНО! Пункты 1 и 2 нужно соединить между собой соединительным союзом **«И ПРИ ЭТОМ»**

«НО» ГОВОРИТЬ НЕЛЬЗЯ!!!

Для **ОСВК** необходимо организовать время, место, саму коммуникацию:

1. Запланировать заранее тему и время разговора с сотрудником или волонтером. Нужно сказать ему, что вам необходимо поговорить с ним и сказать о чём, не пускаясь в обвинения. Договариваться о времени нужно тогда, когда отношения спокойны и нет обострения конфликта. Время должно устраивать вас обоих. Нужно спросить коллегу, когда ему будет удобно поговорить с вами, предложить свое время, при необходимости пойти на уступки, ведь вы взяли на себя урегулирование конфликта, а значит, можете проявить большую гибкость, чем ваш сотрудник или волонтер. Если разговор планируется за несколько дней, то можно накануне напомнить о договоренности, сославшись на то, что этот разговор очень важен для вас. Место, где будет происходить разговор должно быть на «нейтральной территории», то есть это не должно быть то место, где у вас возник конфликт. Если в офисе Добро.Центра нет подходящего места, то можно пойти в кафе. Когда вы встретитесь в месте предстоящего разговора или вместе придете туда, поблагодарите коллегу за то, что он выделил для вас свое время.
2. Говорите сначала о том, что вам нравится в работе и поведении вашего коллеги. Очень важно при этом говорить о конкретных ситуациях и о своих чувствах. Например: «Мне очень понравилось организовывать вместе с тобой форум летом. Вся команда отметила, какой ты молодец. Мы до сих пор вспоминаем, как ты разрулил сложную ситуацию, рассказал анекдот и все смеялись». Очень важно вспомнить несколько позитивных ситуаций вашего совместного взаимодействия, прежде чем вы начнете говорить о том, что вас не устраивает. Спросите коллегу о том, что ему нравится в ваших взаимоотношениях, выслушайте его и поблагодарите за откровенность.
3. Скажите ему о том, что вы хотели бы улучшить в вашем с ним общении, в совместной работе, признайте, что вы понимаете, что в тех ситуациях, которые вас не устраивают, есть ваша часть ответственности, и что вы готовы меняться и просите его об этом же. При первом подобном разговоре не перечисляйте все, что вас не устраивает, выберите самое важное для вас (один или два аспекта поведения, не больше!).

4. Говорите о ситуациях, которые вам не нравятся в прошедшем времени в единственном числе. Говорите о том, что вы почувствовали тогда. Например: «На прошлой неделе я попросил тебя подготовить отчет к утру четверга, а ты мне ответил: «Вообще то, я занят!». Я понимаю, что, возможно отвлек тебя от важных для тебя дел, и при этом мне было неприятно слышать грубый ответ».

5. Говорите о том, какой именно вклад вы готовы внести в изменение рабочих отношений на примере этой конкретной ситуации, и что бы хотели получить с его стороны. Например: «Я понимаю, что нужно более внимательно относиться к тому, что ты делаешь, перед тем как давать тебе дополнительные поручения».

6. Спросите коллегу о том, что в вашей коммуникации его не устраивает, выслушайте его внимательно, признайте, что он прав. Спросите, как именно он бы хотел, чтобы вы общались с ним. Продемонстрируйте готовность изменить свое поведение. Так как общение происходит обычно в присутствии других коллег, договоритесь об условном знаке, который он даст вам, если вы будете делать так как раньше.

7. Скажите коллеге о том, что вам приятно, что у вас получился откровенный разговор. Поблагодарите его за готовность улучшить ваши взаимоотношения.

Предложенная выше схема подходит для налаживания взаимоотношений для любых людей, которым ценны их взаимоотношения, испорченные в течение последнего долгого времени. Важно заметить, что эта схема будет работать только в случае искренности инициатора разговора, его открытого сердца, мудрости и терпения, готовности делать навстречу несколько шагов и ждать.

5. ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ

I. Логические уровни

Грегори Бейтсон (1973) указывал, что в процессе познания, изменения и коммуникации соблюдаются определенные естественные уровни классификации.

Функции каждого уровня в том, чтобы организовать информацию на следующем, более низком уровне, и правила изменения, действующие на одном уровне, отличаются от правил, действующих на более низком уровне. Определенные изменения на более низком уровне могут (хотя вовсе не обязательно) повлиять на более высокий уровень, но изменения, происходящие на более высоком уровне, обязательно вызывают изменения на более низком уровне. Это, в свою очередь подкрепляет изменения,

происходящие на более высоком уровне. Бейтсон также заметил, что проблемы часто возникают из-за смешения логических уровней.

II. Логические уровни в профессиональной коммуникации:

В профессиональной коммуникации следует учитывать следующие основные и наиболее важные логические уровни:

Духовные	Предвидение и цель
A. Кто есть Я – идентичность	Задача
B. Моя система верования – ценности, Мета-программы	Разрешение и мотивация
C. Мои возможности – состояния, стратегии	Управление
D. Что я делаю – специфические виды поведения	Действия
E. Мое окружение – внешнее окружение	Реакции

Факторы окружения определяют внешние «данные», на которые необходимо реагировать

Наше *поведение* – это совокупность конкретных действий, предпринимаемых нами в определенном окружении

Наша *возможности* ориентируют и направляют наше поведение в соответствии с хранящейся в нашем сознании карте, путей или стратегией.

Наша *верования и ценности* обеспечивают своего рода основу, которая либо усиливает, либо действует вопреки нашей возможности (мотивации и разрешение).\

Наша идентификация определяет наше общее видение или цели (задачи)



Пример высказывания по поводу грубости сотрудника на разных логических уровнях:

Личностное своеобразие:	Ты грубиян
Убеждения:	Плохо, когда сотрудник все время грубит.
Способности:	Ты сейчас грубо разговариваешь
Поведение:	Ты грубишь
Окружение:	В этой комнате звучит грубость

Пример ОСВК по поводу грубости сотрудника, направленной на урегулирование конфликта:

Спасибо, что согласился поговорить со мной. Ты много и хорошо работаешь. Коллеги и я уважаем тебя, ценим твой вклад в общее дело. Для нас важно то, что ты делаешь. И при этом **сегодня прозвучала грубая речь**. Я прошу тебя говорить спокойно и потише, даже если тебя напрягает полученное задание и действия коллег.

Сегодня прозвучала грубая речь – прошедшее время, единственное число, третье лицо, уровень поведения, – не воспринимается как упрек, оскорбление, замечание. Воспринимается как нейтральная информация. Способствует разрешению конфликта.

6. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НЕ НАДО ЗАДАВАТЬ, ЕСЛИ ПРОИЗОШЁЛ КОНФЛИКТ:

- Кто виноват?
- Кто первый начал?
- Как этот конфликт отразится на моих отношениях с другими членами семьи (коллектива)?
- Какие еще неприятности ждут меня теперь?
- Почему я такой неуспешный?
- Почему они на меня так смотрят?

7. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НУЖНО ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАДАТЬ СЕБЕ, ЧТОБЫ ВЫЙТИ САМОМУ ИЗ СОСТОЯНИЯ КОНФЛИКТА

- Чего я хочу в сложившейся ситуации? (Подходит только позитивная формулировка)
- Какую информацию я могу почерпнуть из сложившейся ситуации?
- Что хорошего может быть в том, что конфликт все-таки произошел?
- Что ценного для меня может быть в том, как я вел себя в конфликте?
- Что ценного для себя хотел получить мой оппонент?
- Какие уроки я могу извлечь из сложившейся ситуации?

Пошаговая стратегия разрешения конфликта

1. Для того, чтобы разрешить конфликт, необходимо признать, что он есть. У каждого из участников конфликтной ситуации свой взгляд на неё, свои цели и методы. Необходимо признать наличие самой конфликтной ситуации, определить спорные вопросы, поэтому нужно совместно обсуждать сложившуюся проблему и искать пути выхода из неё.
2. Определить возможность переговоров. Если установленный конфликт невозможно быстро урегулировать, необходимо подумать о целесообразности договорного процесса в решении данной проблемы.
3. Согласовать процедуру переговоров. Где, когда, как, сроки, место, время. Необходимо отрегулировать все процедурные моменты ведения переговоров для совместного обсуждения проблемной ситуации.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Определить, какие вопросы в предмете конфликта являются спорными, а какие нет. На этом этапе определяем моменты наибольшего разногласия сторон и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают свои варианты решения проблемы с учётом возможных плюсов и минусов для каждой из сторон.
6. Принять согласованное решение. Достигнуть компромисса, найти оптимальный для обеих сторон вариант решения проблемы. Решение наиболее важных вопросов можно оформить соответствующим документом (договором, резолюцией).
7. Реализовать принятое решение на практике. Выполнение конфликтующими сторонами совместных договорённостей. При этом необходимо чётко определить задачи каждой из конфликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав это в согласованном решении.

Основные ошибки при управлении конфликтом

Ошибки участников конфликтного взаимодействия – это негативные приемы поведения, которые будут препятствовать конструктивному разрешению конфликта. К распространённым ошибкам относятся:
«Замораживание» конфликта. Остановка в разрешении проблемных ситуаций, «разведение» сторон, разграничение областей их деятельности. Первоначально это может дать положительный эффект, но конфликт может возобновиться в любой момент при возникновении каких-либо объективных

причин. «Замораживание» чревато возобновлением конфликта в ещё более острой форме.

Неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Реальные оппоненты конфликта могут оставаться «в тени», а активно выступающие оппоненты не являются самостоятельными. Поэтому диагностику конфликта следует проводить, придерживаясь вопроса: кому это выгодно?

Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Данная ошибка возникает вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Оппоненты вновь и вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт с новой силой.

Отсутствие работы с эмоциями и напряжённостью. Эмоциональные переживания и напряженность – составляющие любого конфликта. Опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если нет надлежащего психологического сопровождения оппонентов конфликта.

Генерализация конфликта. Каждая из конфликтующих сторон пытается упрочить свои позиции, привлечь на свою сторону сильных сторонников. Если это не остановить и не локализовать конфликт, то может произойти расширение зоны конфликта с вовлечением в него всё новых и новых оппонентов.

Как избежать конфликтов в коллективе? Практические рекомендации

Возникновение конфликтов неизбежно в любом коллективе. Каждый человек смотрит на любую проблему под своим углом. Необходимо находить точки соприкосновения между коллегами, минимизировать конфликтные ситуации, не создавать дополнительного напряжения, стремиться к ровной, рабочей атмосфере. Придерживаясь простых правил, можно избежать конфликтных ситуаций.

Ровное отношение. Выражается в максимально политкорректном поведении ко всем членам коллектива. Соблюдайте субординацию. Не выделяйте одних сотрудников, отстраняясь от других. Не показывайте личного отношения к людям. Коллектив, как общий разум, всегда чувствует некие перекосы в отношениях между его членами.

Избегайте скандалов. Старайтесь всегда пресекать любые споры, не доводите их до конфликтных ситуаций, потому что лучший способ решить проблему – это возможность её избежать.

Не начинайте первыми. Никогда не провоцируйте начало конфликта, не затевайте ссоры, не выясняйте отношения, особенно на повышенных тонах.

Не распускайте сплетни. Осуждение и сплетни – это те провоцирующие моменты, которые способствуют развитию конфликтных ситуаций и могут сильно испортить отношения как с каким-то коллегой лично, так и с коллективом в целом.

Не пытайтесь урегулировать чужой конфликт. Особенно это относится к личным вопросам. Если споры, ссоры, выяснения отношений вас не касаются, лучше не вмешиваться и не становиться на сторону кого-либо из оппонентов.

Будьте вежливыми. Главное правило любых отношений – искренняя вежливость, т.к. неискренность, наигранность, лицемерие распознаются людьми и отторгают от вас коллектив. Уважительно относитесь ко всем своим коллегам.

Будьте уверенными. В любом коллективе могут быть зачинщики конфликтов – задиры, хамы, нахалы. Такие люди, играя на чувствах и эмоциях, подчиняют себе психологически слабого человека. Поэтому нужно быть уверенным, спокойным, не поддаваться на провокации подобных людей.

Взяв на себя разрешение конфликтной ситуации, Вы не только проявляете себя как грамотный специалист и лидер, вы заботитесь об атмосфере в коллективе, укрепляете свой авторитет, создаете условия для укрепления взаимоотношений в команде и сплочения коллектива.

Радостной и плодотворной работы Вам и Вашему коллективу!