

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «КОНТАКТЫ и КОНФЛИКТЫ»

Эффективная коммуникация

1. Краткая теория, необходимая для формирования системы представлений об основах эффективной коммуникации.

1.1. Основные понятия.

Коммуникация (от латинского *communicatio* – сообщение) – понятие, используемое для характеристики обмена информацией (сообщениями) между людьми, общения. **Общение** — обмен сведениями с помощью языка или жестов, а также иных способов контакта. Общение – это коммуникационное взаимодействие людей или социальных групп. В процессе общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией. Таким образом, понятия «коммуникация» и «общение» в некотором роде являются синонимичными друг другу.

Мало кто в обычной жизни задумывается над тем, как он общается с окружающими людьми. Бытует мнение, что если люди общаются друг с другом на родном языке, то этого вполне достаточно для того, чтобы друг друга понимать. Однако мало кто задумывается над тем, почему даже в обыденных ситуациях в общении отсутствует взаимопонимание, что зачастую приводит к напряженным конфликтам. Тому существует ряд причин. Во-первых, в процессе общения всегда принимает участие две, иногда несколько сторон, что обычно упускается из виду. Во-вторых, общение имеет свои элементы, средства и виды, каждый из которых свои характеристики, которые также необходимо учитывать в процессе коммуникации для достижения ее результативности и т.д. Поэтому, без успешной внешности лидера представить еще можно, но лидер, не владеющий эффективной коммуникацией - невозможен. Если вы претендуете на стабильное и результативное лидерство, вы должны стать мастером коммуникации. Мастер же - не просто тот, у кого в арсенале множество разнообразных техник и приемов, а тот, у кого есть способы их эффективной организации, кто всегда знает, что, когда и как эти приемы использовать. Здесь представлены структуры и алгоритмы, которые организуют применение тех или иных техник и приемов. Рассмотрим основные.

Составные элементы общения:

- **Сообщение** - наименьший элемент языка, имеющий идею или смысл, пригодный для общения.
- **Разговор или диалог** (от греч. *Διάλογος* - первоначальное значение - разговор, беседа двух и более лиц) - тип речевой коммуникации, осуществляющейся в отличие от

монолог в виде словесного обмена репликами между двумя и более взаимодействующими собеседниками.

- **Раппорт** - установление психологической связи с человеком или группой людей. Раппорт может достигаться путём подстройки по дыханию, взгляду, глазам, позе, мимике, голосу, движению тела, ценностям, используемым словам, манере речи. Раппорт лучше позволяет вызывать желаемые реакции у других людей. Это называется ведением. Простой пример: «Зевота заразительна», или когда один из вместе одинаково сидящих людей перекладывает одну ногу с другой, то это часто невольно повторяют и другие.
- **Точка зрения** - жизненная позиция, с которой человек оценивает происходящие вокруг него события.
- **Комплименты** (от франц. *compliment*) - это особая форма похвалы, выражение одобрения, уважения, признания или восхищения; любезные, приятные слова, лестный отзыв

Средства общения:

- **Речь** - исторически сложившаяся форма общения людей посредством языковых конструкций, создаваемых на основе определённых правил. Процесс речи предполагает, с одной стороны, формирование и формулирование мыслей языковыми (речевыми) средствами, а с другой стороны, восприятие языковых конструкций и их понимание.
- **Язык** – это система знаков для обмена информацией. Различают человеческие языки (естественные, искусственные (например, эсперанто), жестовые (например, язык глухих), компьютерные, язык животных.
- **Невербальное общение** - вид общения без использования слов. Невербальное общение играет большую роль в обмене эмоциями, как между людьми, так и между животными, в том числе между человеком и дрессированными животными. Австралийский писатель Аллан Пиз считает, что в процессе общения только 7% информации передается вербально. Около 38% информации мы получаем с помощью интонации, остальные 55% отводятся на другие типы невербальной коммуникации.
- **Фраза** - несколько связанных слов, выражающих некоторый смысл. Предложение может состоять из одной или нескольких фраз.
- **Эмоция** (от лат. *emoveo* - потрясаю, волну) - психофизиологический процесс внутренней регуляции деятельности человека, отражающий субъективное оценочное

отношение к существующим или возможным ситуациям или поведению. Эмоции относятся к эмоциональным процессам наряду с чувствами, от которых отличаются простотой: однозначной окраской (либо положительные, либо отрицательные) и отсутствием привязки к объекту.

Существует несколько видов общения. Особый вид общения - коммуникационная деятельность – это деятельность по передаче информации от источника (коммуникатора) к получателю (реципиенту) посредством определенного канала. Между коммуникатором и реципиентом может осуществляться «обратная связь», то есть процесс, с помощью которого коммуникатор получает информацию о том, в какой мере и с каким качеством реципиент получил информацию.

Возможны три формы коммуникационного действия:

- подражание;
- диалог;
- управление.

Границы между этими формами условны, они могут сливаться и дополнять друг друга.

В процессе общения выделяют следующие этапы.

- Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.) - побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.
- Ориентировка в целях общения, в ситуации общения.
- Ориентировка в личности собеседника.
- Планирование содержания своего общения - человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.
- Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.
- Установление контакта.
- Обмен мнениями, идеями, фактами.
- Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.
- Корректировка направления, стиля, методов общения.

В общении выделяются следующие аспекты: содержание, цель и средства.

Содержание – это информация, которая в межличностных контактах передается от одного

живого существа к другому. Содержанием общения могут быть сведения о внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии человека. Люди обмениваются друг с другом информацией, представляющей знания о мире, богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, способности, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию.

Цель общения – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. Целью общения для человека является передача и получение объективных знаний о мире, обучению и воспитанию, согласование разумных действий в совместной деятельности, установлении и прояснении личных и деловых взаимоотношений. У человека целью общения представляют собой средства удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда других.

Не менее существенны отличия средств общения. **Средства общения** можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения одного живого существа другому.

В зависимости от содержания, цели и средств общения можно разделить на несколько видов. **По содержанию** оно может быть представлено как материальное (обмен предметами и продуктами деятельности), когнитивное (обмен знаниями), кондиционное (обмен психическими или физиологическими состояниями), мотивационное (обмен побуждениями, целями, интересами, потребностями), деятельностное (обмен действиями, операциями, умениями, навыками). При материальном общении люди, будучи занятыми индивидуальной деятельностью, обмениваются её продуктами, которые служат средством удовлетворения их актуальных потребностей. При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определённое физическое или психическое состояние. Мотивационное общение имеет в своём содержании передачу друг другу определённых побуждений, установок или готовности к действиям в определённом направлении. Иллюстрацией когнитивного и деятельностного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности.

По целям общение делится на биологическое и социальное. **Биологическое** – это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. **Социальное**

общение преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития межличностных отношений, личностного роста индивида.

Важнейшими видами общения у людей являются вербальное и невербальное. **Невербальное общение** не предполагает использование звуковой речи, это общение при помощи мимики, жестов и пантомимики, через прямые сенсорные или телесные контакты. **Вербальное общение** присуще только человеку и в качестве обязательного условия предполагает усвоение языка. По своим коммуникативным возможностям оно гораздо богаче всех видов и форм невербального общения, хотя в жизни не может полностью его заменить. Таким образом, в процессе общения используются вербальные, невербальные и паралингвистические сигналы. **Вербальные сигналы** – словесные сигналы в процессе общения с использованием звукового канала. Это - слова, словосочетания, фразы, предложения, т.е. осмысленные высказывания. Наиважнейший инструмент вербального общения – голос.

Невербальные или паралингвистические (околоречевые) сигналы – это неречевая форма общения, передающая образное и эмоциональное содержание. Включает в себя визуальный контакт, громкость речи, темп, особенности произнесения звуков, тембр голоса, жесты, мимику, позы и т.д. Совокупность паралингвистических средств, сопровождающих общение, определяет его контекст. Паралингвистические средства могут подтверждать смысл сказанного, либо, наоборот, опровергать его. Противоречие между сказанным и выраженным через паралингвистические средства следует рассматривать как фактор неполноценного общения.

Виды коммуникаций: параметры, характеристика

Признаки классификации коммуникаций Коммуникации, осуществляемые в компаниях, могут быть классифицированы по ряду признаков (таблица 1).

Таблица 1. Классификация коммуникаций

Признак классификации	Виды коммуникаций
По форме общения	Вербальные Невербальные
По субъекту и средствам коммуникаций	Коммуникации с помощью информационных технологий, технических средств Межличностные

Признак классификации	Виды коммуникаций
По каналам общения	Формальные Неформальные
По организационному признаку (по пространственному расположению каналов)	Горизонтальные Вертикальные Диагональные
По направленности общения	Восходящие Нисходящие

Рассмотрим подробнее каждый из видов коммуникации.

Коммуникации по субъекту и средствам коммуникаций

Коммуникации с помощью информационных технологий, технических средств

Коммуникации, которые осуществляются с помощью информационных технологий и технических средств, приобретают первостепенное значение в современных условиях. Осуществляются при помощи телекоммуникационных систем, электронной почты, управленческих информационных средств (УИС). При помощи УИС менеджеры могут обратиться к другим сотрудникам, например, за информацией, которая необходима для решения проблем, а также могут прочитать литературу в какой-либо интересной для них области о современных достижениях.

Межличностные коммуникации

Межличностные коммуникации – это коммуникации, которые осуществляются между людьми в ситуациях "лицом к лицу" и в группах при помощи слов и бессловесных средств общения. Именно данный вид коммуникации представляет наибольшую значимость для изучения. Различные факторы оказывают влияние на межличностные коммуникации (рисунок 1).



Рисунок 1. Факторы, которые влияют на межличностные коммуникации

Результативность межличностных коммуникаций зависит во многом от обратной связи. Отправитель с ее помощью понимает, было ли передано сообщение, было ли получено оно и было ли правильно принято и понято получателем. Получателю необходимо быть уверенным в компетентности отправителя. Разные люди могут интерпретировать одно и то же сообщение по-разному, в зависимости от предшествующего опыта, компетентности, что предполагает наличие различных подходов к кодированию и декодированию информации. Коммуникационный процесс может не состояться при некомпетентности отправителя. Доверие получателя к отправителю, как к личности, так и к руководителю – очень важное условие коммуникации. Получателю необходимо при этом признавать право отправителя на отправление сообщения. Касаясь ожиданий получателя необходимо отметить, что людьми хорошо воспринимается лишь то, что они готовы воспринять. Неожиданную информацию могут не воспринимать. Совместимость любого рода влияет на эффективность межличностных коммуникаций. Психологическая несовместимость получателя и отправителя, неприятие получателем задач и целей, формулирующихся в сообщении, способствуют разрушению коммуникации. Статус отправителя получателем может быть воспринят по-разному. Получатель может признать его, и в данном случае он выполняет указания отправителя, которые были переданы в сообщении, а также может воспринимать статус в качестве личной угрозы, что препятствует процессу коммуникации и даже может прерывать ее. Межличностные коммуникации находятся в зависимости от социокультурной среды, в которой они реализуются, включающей систему ценностей, обычаи, традиции. Этот фактор необходимо учитывать при общении представителей

разных национальных культур. Культурные различия выражаются как при вербальном, так и невербальном общении.

Коммуникации по форме общения

Вербальные коммуникации

Вербальные коммуникации – это коммуникации, которые осуществляются при помощи устной речи, используемой в качестве системы кодирования.

Менеджеры тратят большую часть рабочего времени на личное общение с другими людьми. К достоинствам устной коммуникации относят: быстроту, спонтанность, возможность использования невербальных способов коммуникации одновременно со словами. Согласно данным А. Мейрабиана, только 7% сообщений определяются их вербальным содержанием, а 93% свойственна невербальная природа, 38% из которых определяются модуляцией голоса, а 55% определяются выражением лица.

Невербальные коммуникации

Невербальные коммуникации – это сообщения, которые посылаются отправителем без применения устной речи в качестве системы кодирования, а, например, при помощи жестов, мимики, взгляда, манер, поз. Они выступают в качестве средства коммуникации на том уровне, а котором их суть может быть интерпретирована другими участниками процесса коммуникации. Информация передается при помощи вербальных коммуникаций, а при помощи невербальной коммуникации передается отношение к получателю сообщения.

Коммуникации по каналам общения

Формальные коммуникации

Формальные коммуникации позволяют ограничивать и упорядочивать информационные потоки. Они устанавливаются следующими регламентами: организационными (к примеру, схема организационной структуры организации); функциональными (к примеру, положением о службах и отделах, включающим раздел "Взаимосвязи между подразделениями"). Формальные каналы коммуникации используются широко в компаниях, имеющих иерархическую организационную структуру управления.

Неформальные коммуникации

Неформальные коммуникации – это социальные взаимодействия между индивидами, которые отражают выражения человеческой потребности в общении. Неформальные коммуникации дополняют формальные. Неформальную систему коммуникаций в организации называют «виноградной лозой», так как информация в ней зачастую распространяется при помощи слухов. Согласно данным ряда исследователей, слухи на 75%, по меньшей мере, считаются точными. Слухи являются одним из самых быстрых способов распространения информации. Руководство часто использует данный канал передачи информации в целях изучения мнения работников, их готовности к изменениям и принятию новых элементов (направлений), выявления "узких" мест в менеджменте компании.

К типичной информации, передаваемой по неформальным каналам, можно отнести:

- грядущие понижения или повышения;
- изменения в структуре компании;
- грядущие сокращения и предполагаемая реорганизация;
- предполагаемые мероприятия по ужесточению контроля за дисциплиной труда; информация о личных делах руководителей и т.п.

Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения

Информация по каналам передается: *по вертикали* – снизу вверх, сверху вниз, в горизонтальной плоскости, по диагонали. Восходящие коммуникации – это коммуникации, которые направлены снизу-вверх (от подчиненных к руководителю). Нисходящие коммуникации – это коммуникации, которые направлены сверху-вниз (от руководителя к подчиненным).

Диагональные коммуникации – это коммуникации, которые осуществляются сотрудниками подразделений и отделов различных уровней. Данный вид коммуникации используется в случаях, когда коммуникации сотрудников организации иными способами затруднены, либо невозможны.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, которые направлены на интеграцию и координацию деятельности работников разных подразделений и отделов на одинаковых уровнях иерархии для выполнения целей компании; способствуют увеличению эффективности использования всех ресурсов компании. Согласно исследованиям,

эффективность горизонтальных коммуникаций составляет 90%. Это можно объяснить тем, что сотрудники работали на одинаковых уровнях управления, отлично понимают сущность труда своих коллег, понимают их проблемы и возможный посыл их сообщения.

Таблица 2. Характеристика вертикальных коммуникаций

Виды коммуникаций	Виды передаваемой в сообщении информации	Цели
Восходящие	Жалобы подчиненных Мнения подчиненных Предложения подчиненных	Обращения о получении консультации по интересующим вопросам Отчеты о ходе выполнения работы, возникших проблемах в ходе работы. Получить представление об улучшении деятельности компании. Получить подтвержденную информацию о ходе выполнения работы и итоговых результатах. Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам. Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях.
Нисходящие	Об изменениях в политике организации Директивы вышестоящих органов управления О новых системах и процедурах О бюджете организации, его изменении, исполнении О кадровых перемещениях и реорганизациях Инструкции, информация для выполнения заданий	Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности Осуществить инструктирование по выполнению работы Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы Оперативно сообщить новости о деятельности организации Обеспечить социальную поддержку подчиненным

Вертикальные коммуникации являются менее эффективными, чем горизонтальные коммуникации. Только 20–25% информации, которая исходит от высшего руководства, поступает к непосредственным работникам и верно понимается ими. Начальник цеха причем, выходя из кабинета директора организации, выносит лишь 40% полезной

информации, а бригадир – всего 30%. Касается восходящих коммуникаций - до руководителей компаний доходит не более 10% информации, которая направляется в их адрес рабочими. Внутренние коммуникации: формируют чувство общности у коллектива; информируют сотрудников; формируют образ организации; формируют у каждого работника чувство сопричастности к делам организации, ее успеху; являются нематериальной мотивацией сами по себе; развивают корпоративную культуру компании. Хорошо отлаженные процессы внутренней коммуникации, таким образом, могут способствовать повышению эффективности деятельности компании.

Внутренние коммуникации:

- формируют чувство общности у коллектива;
- информируют сотрудников;
- формируют образ организации;
- формируют у каждого работника чувство сопричастности к делам организации, ее успеху; являются нематериальной мотивацией сами по себе;
- развивают корпоративную культуру компании.

Хорошо отлаженные процессы внутренней коммуникации, таким образом, могут способствовать повышению эффективности деятельности компании.

Типичными ошибками внутренних коммуникаций, по мнению специалистов, выступают:

- монологичность: зачастую информация распространяется лишь сверху вниз. Невнимание к поддержке и построению обратной связи способствует низкой вовлеченности работников, снижению мотивации; персонала
- несистемность: когда нет системы информирования работников разнообразными способами и с учетом их потребностей, до части сотрудников новости не доходят. К примеру, если основным каналом коммуникации является Интернет, то сотрудники без персонального компьютера выбывают из числа осведомленных и им необходимо искать информацию самостоятельно, что является наихудшим вариантом для организации;
- неоперативность: плохо, когда корпоративные новости персонал узнает из каких-либо внешних источников – это нарушает упреждающее информирование внутренней аудитории, как следствие падает доверие к руководителям организации;

- **безличность:** часто организации делают акцент на «заочные» средства информирования сотрудников – рассылки, журнал, газету. А доведение эмоционально важной информации требует более интерактивных и живых форм – видеоконференций, бесед, встреч.

Открытая и закрытая коммуникации. Барьеры в общении

Различают закрытую и открытую коммуникацию (рисунок 2). На приведенном рисунке представлена модель открытости в общении Л. Сассмана (1991), рассматривающую коммуникацию на двух уровнях – прямом и мета - уровне. **Мета – коммуникация** – это скрытые предположения, выводы и интерпретация участников общения, на основании которых формируются явные сообщения (т.е. озвучиваемые). В такой закрытой коммуникации отправители (коммуникаторы) и получатели (реципиенты) сообщения сознательно и намеренно скрывают свои истинные проблемы и истинные «послания», и в их взаимодействии «процветают» психологические игры, приводящие к затруднениям в общении.

Основные «сообщения» мета – коммуникации:

- Я знаю, что ты думаешь о том, что я сказал...
- Думаю, вот, что ты на самом деле имеешь в виду...
- Вот, что на самом деле я имею в виду, но надеюсь, что ты этого не поймешь...
- Думаю, вот, что на самом деле ты имеешь в виду, но не говоришь в открытую, потому что...

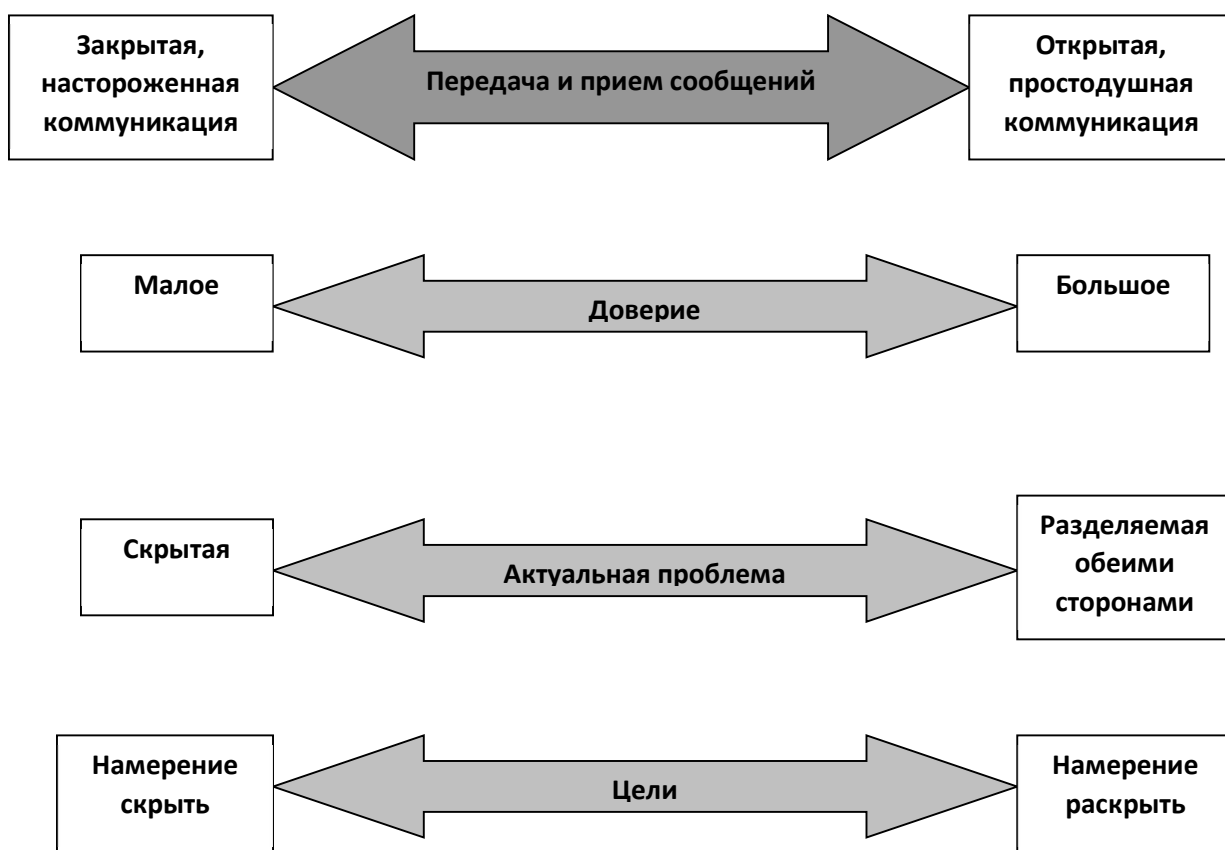


Рисунок 2. Шкала открытости коммуникации Л. Сассмана.

На рисунке, на крайнем левом полюсе шкалы каждое сообщение взвешивается, анализируется и тщательно исследуется. Это уровень мета – коммуникации. На крайнем правом полюсе – слова и посылаемые невербальные сигналы, передающие искреннее сообщение. Цель коммуникации – раскрыть намерения, а не скрыть его. Участники выражают то, что они имеют в виду, и имеют в виду то, что они передают. Нарушения в такой коммуникации объясняются, главным образом «честными ошибками» (например, несовпадение смысла, который имеют одни и те же слова для разных людей – скоро и немедленно). Открытость коммуникации – это обычно вопрос степени, а не абсолютного качества. Различные ситуационные факторы и межличностные отношения участников могут повлиять на оттенки значений, обуславливать преувеличения или отклонения в использовании слов и невербальных сигналов как символов смысла (Hellriegel, 1988, стр.414-415).

Искажение коммуникации также может происходить по следующим причинам:

- Люди общаются, но не слышат друг друга. То есть происходит так называемая **«драма слушания»** (Е.В.Сидоренко, 2004, стр. 66).
- Люди в процессе общения вроде как слушают сообщения другого, но не понимают смысла сказанного – **драма понимания.**
- Понимание происходит в общении, но не могут ничего сделать по этому поводу – **драма действия.**
- В процессе общения достигается понимание, но другой не может выразить словами свою мысль по данному поводу – **драма самовыражения.**
- Поскольку одним из средств общения являются эмоции, возникающие в ответ на высказываемые сообщения, то еще одной драм общения является **драма эмоциональности**, которая зачастую обуславливает или усугубляет другие. Человек понимает, что и как он должен сделать, но эмоциональность, импульсивность мешают ему это сделать или сделать это так, как нужно.

Основные примеры драм общения приведены в таблице 3.

Таким образом, процесс общения является многокомпонентным. Несмотря на его кажущуюся сложность, соблюдение общих правил и их применение на практике приводит к высокой результативности коммуникации, т.е. ее эффективности.

Таблица 3. Четыре драмы общения.

Название драмы	Суть драмы	Пример
1. Драма слушания	«Слушаю, но не слышу»	- У меня сейчас трудный период... - Ой, а у меня такое сейчас происходит! Только послушай...
2. Драма понимания	«Слышу, но не понимаю»	- Я вчера слышала такую грязную брань, что хотелось после этого помыться! - А вчера во втором микрорайоне дали горячую воду...
3. Драма действия	«Понимаю, но сделать ничего не могу»	- Я должен сейчас все ему высказать. Сейчас соберусь с духом и пойду и сделаю это. - Эээ... Я... В общем... Извините, я в другой раз как-нибудь...
4. Драма самовыражения.	«Могу сделать сам, но сформулировать, как это делается, не могу»	- Не знаю, как объяснить, ну, говорю что-нибудь... Ну, что подходит к случаю... - Приведи пример какой-нибудь. - Ну, не знаю, как это сказать. В общем, это просто, ну не знаю...

1.2. Основные техники эффективной коммуникации.

Основными техниками эффективной коммуникации делятся на техники активного слушания и техники регуляции эмоционального напряжения.

Активное слушание необходимо для того, чтобы не стать заложником драм слушания и понимания. Его методы помогают сосредоточить внимание слушающего на партнере, «разговорить», услышать и понять его. Важно не просто знать техники и приемы активного слушания, но и правильно их применять. Таким образом коммуникатором преодолеваются все четыре драмы общения. Отличия активного слушания от пассивного приведены в таблице 4.

1.2.1. Активное слушание.

Таблица 4. Различия активного и пассивного слушания.

Активное слушание	Пассивное слушание
Побудить партнера к разговору.	Терпеливое ожидание того, чтобы партнер заговорил сам.
Попытки точно воспринять сказанное партнером. Попытки убедиться в точности своего восприятия.	Ожидание того, когда партнер окажется в состоянии сказать нечто действительно важное или интересное. Свободный поток собственных ассоциаций под воздействием того, что уловило собственное внимание.
Попытки удерживать излишне многословного или отвлекающегося партнера в рамках темы; попытки вернуть его к обсуждаемой теме.	Отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении «маски внимания». Ожидание того, когда партнер вернется к теме разговора. Ожидание того, когда партнер перестанет говорить.

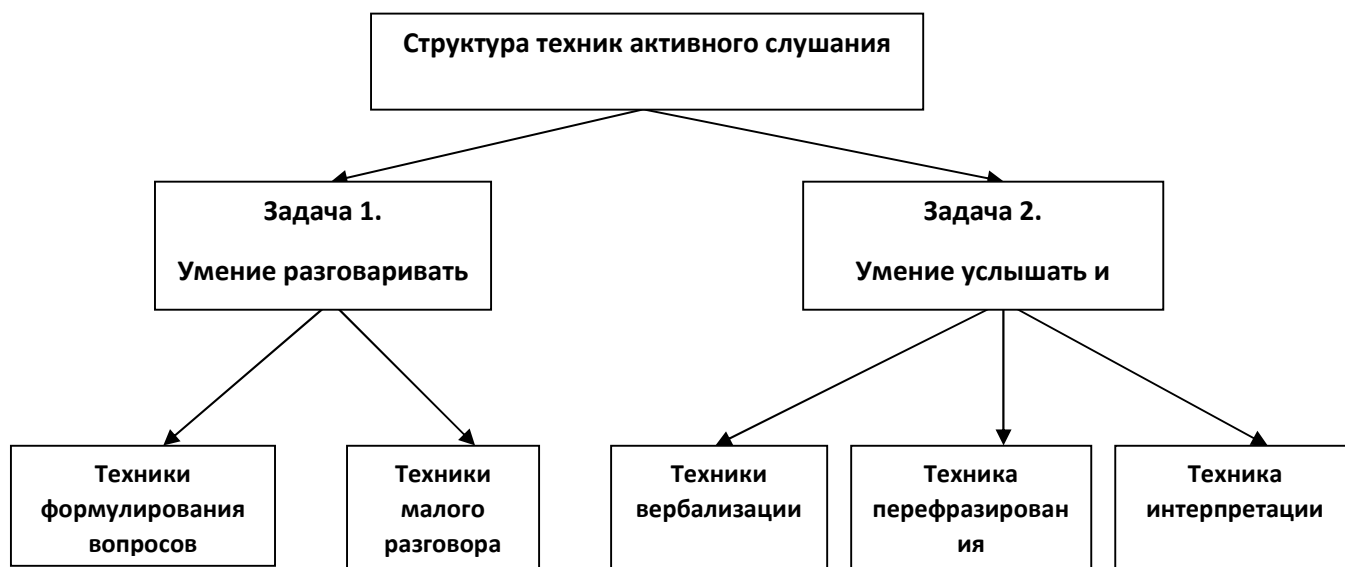


Рисунок 3. Структура техник активного слушания.

Структура активного слушания включает в себя целый ряд техник (рисунок 3). Рассмотрим их.

➤ **Техники формулирования (постановки) вопросов.**

На тренинге в первую очередь необходимо развивать навык постановки открытых вопросов. Чаще всего люди склонны, без прояснения сути сообщения, сформулировать свою версию и выдвигать ее в виде закрытых вопросов для проверки. То есть закрытые вопросы – это гипотезы, уже готовые предположения, которые нужно лишь подтвердить или опровергнуть. Это создает атмосферу напряженности в разговоре, поскольку далеко не всегда выдвигаемые гипотезы совпадают по смыслу с сообщением партнера по общению. Доверие в общении снижается, партнер замыкается, т.е. происходит нарушение коммуникации. Гипотезу необходимо заменять открытыми вопросами, которые позволяют партнеру разговориться и высказать свою версию, т.к. появляется свободное пространство для этого действия.

Альтернативные вопросы занимают промежуточное положение, но, в сущности, это те же гипотезы, с той лишь разницей, что в них содержатся несколько гипотез. Они также могут оказаться неверными. При ответе на них может возникнуть сопротивление со стороны отвечающего. Довольно часто это можно наблюдать при заполнении анкет или психологических тестов, когда реципиент не может выбрать никакой из ответов, т.к. у него имеется свой вариант, не содержащийся в альтернативном вопросе.

Таблица 5. Виды вопросов и способы их формулирования.

Тип вопроса	Определение	Как сделать? Пример
Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развернутые ответы	Начинайте вопрос со слов Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях? и т.п. «Что следует предпринять для того, чтобы...» «Какой результат был бы для вас приемлемым?»
Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный (односложный) ответ	«Сколько это стоит?» «Когда это состоится?» «Ты хочешь отказаться от проекта?» и т.п.
Альтернативные вопросы	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов.	«Ты выбираешь поехать на отдых к морю или в горы?»

		«Ты предпочитаешь получить ответ по телефону, по факсу или электронной почте?».
--	--	---

Открытые вопросы должны быть сформулированы так, чтобы на них партнеру хотелось отвечать. Однако иногда они могут вызвать парадоксальный негативный эффект, когда партнер теряет интерес к разговору и энергия общения резко падает. Причиной тому – неверная формулировка, воспринимаемая как скрытое обвинение, упрек, непрошенный совет, ложная интерпретация и т.д. Типичные ошибки формулирования открытых вопросов приведены в таблице 6.

Если внимательно посмотреть на правый столбец, то можно увидеть, что в более мягкой, корректной формулировке практически не используются местоимения «Ты» или «Вы», которые приводят к риску негативной реакции партнера по общению. Вместо них следует использовать обезличенные слова, типа «ваш выбор», «решение» и т.д.

Таблица 6. Типичные ошибки при постановке открытых вопросов и способы их преодоления.

Типичная ошибка в формулировке вопроса	Объяснение ошибки	Способ преодоления
Почему?	Воспринимается партнером как скрытое обвинение, «Ваш выбор мне не понятен, а значит неправилен».	«Каковы аргументы в пользу вашего выбора?» «Какова логика вашего рассуждения?» «В чем заключается целесообразность вашего выбора?»
Зачем?	Воспринимается как скрытое обвинение, «Вы выбрали неправильный путь».	«Как вы считаете, в чем заключается эффективность выбранных вами мер?». «Что будет, если применить в данной ситуации сделанный вами выбор?».
Как вы могли согласиться...? (отказаться, пригласить/не пригласить, так ответить, так разговаривать и т.п.).	Воспринимается как скрытое обвинение, «Вы недостаточно опытные, образованные, умные, лояльны по отношению к коллективу и организации и т.п.».	«Чем было продиктовано такое решение?» «Что побудило вас согласиться?» «Не могли бы вы привести доводы в пользу вашего выбора?»

➤ **Техники малого разговора.**

Малый разговор – это беседа на интересную для собеседника тему, чаще всего не связанную с темой «большого» разговора. Это непринужденное и приятное общение о семейных делах, хобби, забавных случаях (анекдоты). Малый разговор – это болтовня о пустяках, но не пустячная болтовня. Его целью служит создание благоприятной доверительной атмосферы, заложить основу взаимной симпатии, или же – восстановить эмоциональное равновесие. Малый разговор чрезвычайно ценится и зачастую применяется на практике менеджерами в организациях, т.к. он реально изменяет в положительную сторону психологическую атмосферу основной беседы (рисунок 4).

Выделяют 4 основных техники малого разговора:

- **Цитирование партнера** – когда коммуникатор ссылается на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих интересах, хобби.
- **Позитивные констатации** – это положительные высказывания о событиях жизни партнера, его и чужих достижениях, о людях известных обоим участникам разговора и т.д.
- **Информирование** – это сообщение информации, важной, интересной и приятной для собеседника.
- **Интересный рассказ** – увлекательное повествование, неожиданное, смешное, пикантное и т.п., рассказанное к месту (например, анекдот по поводу сказанного).

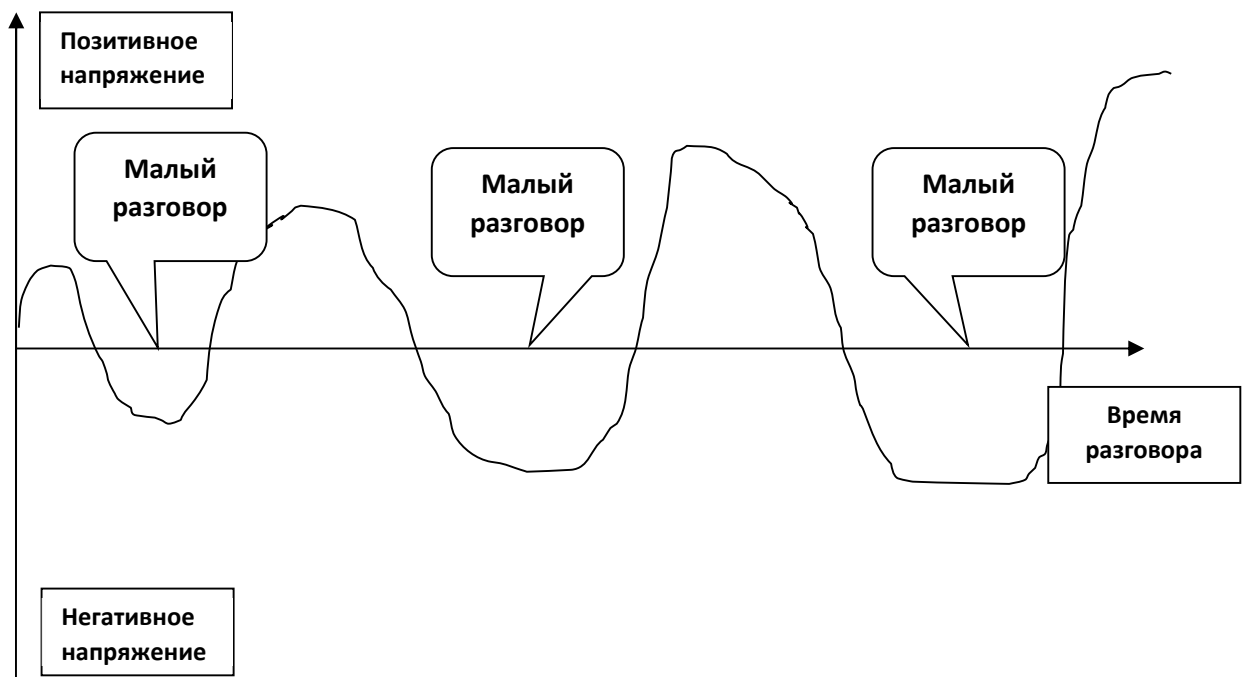


Рисунок 4. График изменения напряжения в процессе большого разговора.

Типичные ошибки в применении техник малого разговора приведены в таблице 7.

Таблица 7. Типичные ошибки малого разговора.

Вид ошибки	Примеры
«Насильственное интервью» (допрос)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ну, и чем тебя не радует твой сын в последнее время? ○ Увлекается компьютером, даже слишком. ○ А в какие игры он играет? ○ ??? (собеседник в затруднении). ○ А какие игры к нему любимые? ○ ????? (собеседник в еще большем затруднении).
«Инвентаризация жизни»	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ну расскажи, куда ты ездила в последнее время? ○ Ой, я так от них устала, что даже не хочется говорить о них. ○ Бедная! Ну, а что нового на личном фронте? ○ Знаешь, так хочется отвлечься ото всего, хоть на время... ○ Ну, тогда расскажи еще что-нибудь хорошее...
Вырождение в большой разговор	<ul style="list-style-type: none"> ○ Я знаю, что ты любишь кататься на лыжах, планируешь в этом году поехать? ○ Да, числа с 28-го. ○ О! А отчет успеешь написать?
Вид ошибки	Примеры
Интригующий «русский негатив»	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ой, у меня все так плохо в последнее время, никакого настроения нет. ○ И не говори! Говорят и зарплату не дадут к праздникам! ○ Да ты что! И премии не будет? ○ Нет, не будет!
«Типичное не то»	<p>Сотрудники организации собрались, чтобы отметить день рождения одного из сотрудников. Он постарался накрыть «вкусный стол». Начальник берет слово и поздравляет с днем рождения другого сотрудника, который даже не планировал отмечать его и не принял участие в подготовке вечеринки. Повисает неловкая пауза.</p>

- **Техники вербализации** – одни из основных техник активного слушания. Впервые были сформулированы Карлом Роджерсом в его «человек - центрированном»

подходе. Само название свидетельствует о том, что в разговоре мы следуем за партнером, проясняя смысл сказанного им, а не навязываем ему свое видение ситуации. Для этого существуют 3 вида техник:

- a) **Повторение** – *дословное* воспроизведение сказанного партнером.
- b) **Перефразирование** – краткая передача сути высказывания партнером своими словами.
- c) **Интерпретация** – высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера. Одна из любимых людьми техник, но в силу неправильного ее применения, одна из наиболее рискованных в процессе нарушения коммуникации. Поэтому лучше всего применять первые две техники.

Таблица 8. Типичные ошибки вербализации и способы их преодоления.

Типичная ошибка вербализации	Объяснение ошибки	Способы преодоления
Безапелляционность: <i>«Как я вас правильно понял, вы считаете...»</i>	Констатация правильности вместо проверки правильности понимания. Оговорка, которой говорящий часто не замечает.	Проверка понимания: «Правильно ли я тебя понял?...»
Навязчивое повторение: <i>-Мне кажется, я не смогу сделать это...</i> <i>-Ты сказал, что тебе кажется, что ты не сможешь сделать это...?</i> <i>- Да, лучше пока мне побыть на второй роли.</i> <i>-Ты сказал, что тебе лучше побыть на второй роли?</i>	Диалог становится односторонним, партнер не ощущает вклада собеседника в разговор. У него может возникнуть чувство, что его допрашивают, дразнят и т.д.	Органичное повторение: - Мне кажется, что я не смогу сделать это... - Не сможешь...? (с мягкой интонацией) - Да, лучше пока мне побыть на второй роли. - Пока? (на второй роли? Роли?)

Типичная ошибка вербализации	Объяснение ошибки	Способы преодоления
<p>Ложная интерпретация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Я должен спросить у начальства.</i> - <i>Ты так зависишь от него?</i> - <i>Отстань!</i> 	<p>Неточное предположение о намерении, мыслях и чувствах человека может вызвать у него разочарование, раздражение и т.д.</p>	<p>Интерпретация в виде уточняющего вопроса или пробной гипотезы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Я должен спросить у начальства. - Может быть, тебе надо убедиться в правильности выбранного шага?
<p>Слишком точная интерпретация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Я должен спросить у начальства.</i> - <i>Хочешь заручиться его согласием, чтобы не рисковать?</i> - <i>С чего ты взял?</i> 	<p>Слишком точное попадание вызывает в человеке мощное сопротивление, т.к. он сам себе не очень хочет признаваться в этом. Как правило, ему бывает самому стыдно, неудобно это признавать, и это приводит к тому, что он начинает отрицать правду. Происходит нарушение коммуникации.</p>	<p>Интерпретация в виде уточняющего вопроса или пробной гипотезы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Я должен зайти к шефу. - Думаешь, что согласие начальства облегчило бы продвижение этой идеи?

Подробный разбор техник по этапам приведен в разделе «Интерактив» по данной теме. Типичные ошибки в использовании этих техник приведены в таблице 8.

- **Техники регуляции эмоционального напряжения.** Список техник приведен в таблице 9. Рассмотрим основные из них.

Таблица 9. Техники регуляции эмоционального напряжения.

Снижают напряжение	Повышают напряжение
Подчеркивание общности с партнером	Подчеркивание различий между собой и партнером
Подчеркивание значимости партнера	Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение его вклада в общее дело и преувеличение своего.

Снижают напряжение	Повышают напряжение
Вербализация эмоционального состояния: 1. своего 2. партнера	Игнорирование эмоционального состояния: 1. своего 2. партнера.
Проявление интереса к проблемам партнера.	Демонстрация незаинтересованности проблемами партнера.
Предоставление партнеру возможности выговориться.	Перебивание партнера.
Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.	Поиск виноватых и обвинение партнера.
В случае вашей неправоты, немедленное признание ее.	Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
Обращение к фактам.	Переход на «личности».
Спокойный уверенный темп речи.	Резкое убыстрение темпа речи.
Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела.	Нарушение личного пространства партнера или пространственное дистанцирование от него, избегание контакта глаз.

- а) **Техники подчеркивания значимости партнера (целей, интересов, личностных качеств и т.д.)** – девиз этой техники может звучать так: «Мы с тобой одной крови – ты и я!» (Р.Киплинг, «Маугли»). В подчеркивании общности должны быть соблюдены два условия: (1) – выявляемые черты должны быть приятны партнеру; (2) – они должны восприниматься партнером как достоинства или спорные, но своеобразные черты. Важно, чтобы выделяемые для общности характеристики должны поддерживать самооценку партнера. Например: «Нас объединяет быстрота принятия решения», «Мы оба любим творческие идеи», «О! Я тоже люблю авантюренность в своих действиях!».
- б) **Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело и т.д.** – это техники выражения своего восхищения другим человеком, признание его заслуг и достижений. Требования к данной технике – конкретность, обусловленность фактами, искренность. Формула техники выглядит так:
- Подчеркивание значимости – «мне кажется ценным то, что ты делаешь».*** Не путать с распространенным упражнением – «Ты мне нравишься тем, что...» Т.е. подчеркивание значимости – это не комплимент, который может содержать в себе лесть, неискреннее восхваление. Это позитивная констатация, с некоторым

эмоциональным дополнением: «У меня вызывает восхищение...», « У меня много уважения к тебе, потому что...», «У меня возникает чувство гордости за ...».

- с) **Техника вербализации своих чувств и чувств партнера** – это сообщение другому возникших в ходе разговора своих чувств или, как кажется коммуникатору чувств, которые испытывает партнер. Зачастую эта техника встречает большое сопротивление со стороны участников на тренинге в силу различных причин. Так, например, во многих культурах считается, что мужчинам неприлично выражать свои чувства вслух, о них надо умалчивать. Однако, как уже говорилось выше, чувства и эмоции всегда возникают у человека в ответ на мысли. Если это негативные эмоции, то возникающее напряжение в общении приводит к нарушению коммуникации (драма эмоциональности). Очень важно на тренинге сформировать навык определения своих чувств, чувств партнера и их адекватного отреагирования.

Примеры вербализации своих чувств:

- *Я удивлен...*
- *Я огорчен...*
- *Мне не комфортно...*
- *Меня задевает...*
- *У меня вызывает протест...*
- *Меня тревожит...*
- *Меня угнетает и т.д.*

Почему так важно говорить о своих чувствах и чувствах партнера в общении?

Причины подавления негативных чувств и последствия этого приведены в таблице 10. И левая, и правая половины таблицы являются крайними проявлениями чувств и их последствиями в процессе общения. Поэтому так важно научиться выражать свои эмоции вовремя и грамотно.

Таблица 10. Различное неадекватное проявление негативных чувств и последствия этого.

Подавление проявления	Агрессивное проявление
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бегство, отказ от выражения чувств ▪ Человек не проявляет чувства ни вербально (в речи), ни не вербально (в поведении) ▪ Чувства скрываются, маскируются 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Насилие, барьеры общения ▪ Чувства проявляются немедленно и бурно

Краткосрочные последствия	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экономия сил 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Под давлением партнер сделает то, что надо оппоненту ▪ Или начинает войну
Долгосрочные последствия	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Партнер считает, что его поведение норма для вас ▪ В реальных отношениях ничего не меняется 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Партнер злится ▪ Начинает саботировать наши желания ▪ Агрессия растет ▪ Отношения разрушаются ▪ Партнер начинает болеть

Вербализация своих чувств – это не что иное, как «Я - высказывание» (Подробное изложение техники приведено в Рабочей тетради). Она выполняет двоякую роль – с одной стороны информирует партнера о наших чувствах, с другой стороны – помогает регулировать эмоциональное напряжение в разговоре, т.к. снижает энергию чувства или даже избавляет от него после проговаривания вслух. Гораздо сложнее задача по вербализации чувств партнера. Многие формулировки воспринимаются партнером как провокация, издевка, т.е. вызывают его негативную реакцию. Необходимо использовать более вежливые, уважительные формулировки, озвучивая чувства/эмоции гораздо менее энергетически заряженные. Например, если выстроить в ряд по нарастанию энергии следующие чувства/эмоции: гнев, злость, раздражение, ярость, то по накалу «страстей» они выстроятся так:

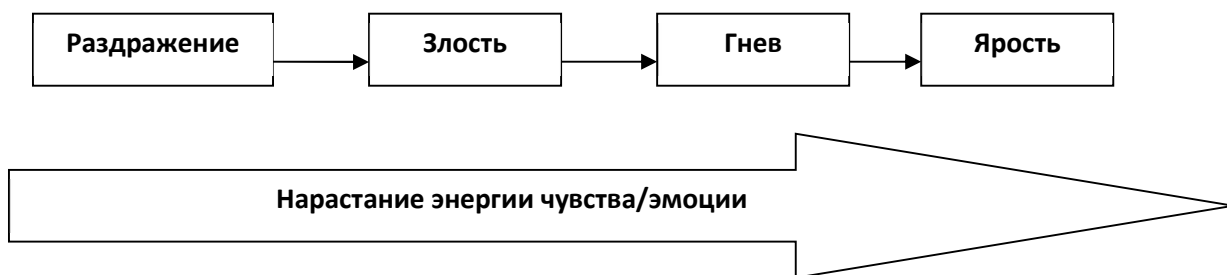


Рисунок 5. Нарастание энергии чувства/эмоции

Для вербализации чувств партнера следует выбрать из этой шкалы вместо «гневаетесь или злитесь» – «раздражаетесь».

Приведем в таблице 11 примеры формулировки вербализации чувств.

Таблица 11. Формулы вербализации чувств.

Менее уважительные формулировки вербализации чувств	Более уважительные формулировки вербализации чувств
Вы не понимаете – я не понимаю	Вы удивлены – я удивлен
Вы в депрессии – я в депрессии	Вы огорчены – я огорчен
Вам неприятно – мне неприятно	Вам неуютно – мне неуютно
Вам противно – мне противно	Вы возмущены – я возмущен
Вы нервничаете – я нервничаю	Вас беспокоит – меня беспокоит
Вам обидно – мне обидно	Вас задевает – меня задевает
Вас бесит – меня бесит	У вас вызывает протест – у меня вызывает протест
Вы злитесь – я злюсь	Вы сердитесь – я сердит
Вы боитесь – я боюсь	Вы опасаетесь – я опасуюсь

Иногда напрямую говорить о своих чувствах и чувствах партнера достаточно сложно. Поэтому удобной формой вербализации является метафора. В некоторых культурах, например на Кавказе, красноречие высоко развито, что дает возможность использовать метод метафорического выражения чувств достаточно комфортно. Например, «Я вся киплю от злости» - «Я чувствую себя, как закипающий чайник», «Я так напряжена сейчас, что уже не хватает сил сдерживать это напряжение» - «У меня внутри, как будто вулкан, который вот-вот взорвется» и т.д.

В технике вербализации чувств речь отнюдь не всегда должна идти о негативных эмоциях. Иногда ситуация, когда нам противостоят, может вызвать прилив сил и воодушевления. Если мы привыкли к тому, что обычно наш напор не встречает сопротивления, то производящий его человек волей – неволей становится источником нашего интереса. А это также порождает подъем энергии беседы. То есть напряжение в общении не всегда является необходимым для снижения. Иногда напряжение нужно поднимать, неважно какой эмоциональный характер оно носит – положительный или отрицательный. Необходимо соблюдать некоторый его оптимальный диапазон. Так при низком эмоциональном напряжении и деятельность низкая, а его рост выше определенной точки также приводит к низкой эффективности коммуникации. Для подъема энергии можно иногда использовать приемы правого столбца таблицы 7, но в оптимальном режиме.

Итак, после рассмотрения основных понятий, концепций, техник эффективной коммуникации необходимо приступить к практической отработке.

1.3. Виды влияния и противодействие ему

Виды влияния можно условно разделить на нецивилизованные, спорные и цивилизованные. Для простоты восприятия представим основные из них в виде таблицы, построенной в определенной иерархии от самых «варварских» до наиболее цивилизованных. Цивилизованность в данном случае определяется, в первую очередь, способом выражения, а уже потом результатом влияния.

Было бы заблуждением считать, что влияние — это односторонний процесс. Наши подчиненные влияют на нас так же, как мы на них, но не всегда это влияние явное. Из вышеописанных видов влияния наиболее проблемным является манипуляция, так как это скрытый, неосознаваемый (нередко даже обеими сторонами) процесс. Желая повлиять на подчиненного, руководитель может неосознанно манипулировать им, отчего резко снижается эффективность этого влияния.

Например, поступила просьба со стороны руководителя: «Сделай, пожалуйста, это быстрее. Это очень важно для меня». Казалось бы, очевидный вариант просьбы, но в нее неосознанно (а иногда — сознательно) вплетен контекст: «Если ты меня уважаешь, если я тебе не безразличен как человек, сделай это для меня». Это манипуляция, потому что акцент делается на личной симпатии, а не на целесообразности для дела, причем этот акцент вуалируется.

Подчиненные же, в свою очередь, не имея полномочий прямо влиять на руководителя, начинают прибегать к скрытому влиянию (порой неосознанно), то есть манипуляции: «Я понимаю, что подвожу вас, но если я выйду завтра на работу к восьми, некому будет отвести дочку в детский сад, а жена так плохо себя чувствует...» Подчиненный играет на струнах жалости. Теперь даже очень жесткому руководителю будет сложно однозначно ответить «нет», и он, скорее всего, начнет манипулировать в ответ, в противном случае ему придется почувствовать себя тираном.

Может возникнуть возражение: «Но ведь это действенный способ влияния». Да, согласимся мы, действенный, но сиюминутно и единовременно. Причем адресат манипуляции неизбежно испытывает отрицательные эмоции, даже если не понимает, что им

манипулируют. Это заставляет его, в свою очередь, либо манипулировать в ответ, либо избегать общения с источником напряжения, то есть манипулятором.

Следовательно, если мы хотим, чтобы в рабочем коллективе под нашим руководством была здоровая, доверительная атмосфера, необходимо использовать цивилизованные виды влияния. В то же время следует воспринимать адекватно прямое влияние подчиненных — это может повысить их мотивацию на самостоятельность и инициативность. Руководителю необходимо владеть навыками распознавания манипуляции — как собственной, так и со стороны других, а также навыками цивилизованного противостояния ей.

Таблица 12. Виды влияния и способы управления

Вид влияния	Характеристика цивилизованности	Способы управления
Принуждение	Варварский вид влияния; считается допустимым и уместным в некоторых педагогических целях, в экстремальных ситуациях, при взаимодействии с человеком, находящимся в состоянии аффекта	Не отпускать человека в отпуск, пока он не сделает работу. Не выдавать зарплату при невыполнении чего-либо
Нападение	Варварский вид влияния, характеризующийся высокой степенью психологического давления на человека. Вряд ли вообще уместен в каких-либо ситуациях	Шантаж: «Если ты не сделаешь эту работу, я тебя уволю!» Оскорбление: «Хуже тебя не работает никто, ты ни на что не способен. Только я тебя терплю!» Деструктивная неаргументированная критика: «Сегодня ты ужасно провел вводную тренировку, здесь даже не о чем разговаривать»
Игнорирование	Спорный вид влияния. Уместен только в крайних случаях или при общении с явно невоспитанными и грубыми людьми	Не отвечать на вопросы сотрудника. Никак не реагировать (ни положительно, ни отрицательно) на действия сотрудника, его работу вообще
Просьба	Спорный вид влияния, так как нередко имеет личностно-эмоциональный контекст. Цивилизованность зависит от формы, интонации и т.п. В	«Я был бы тебе очень признателен, если бы ты активнее предлагал услуги клуба». «Я знаю, что у тебя завтра выходной, но мне так нужна твоя помощь»

Вид влияния	Характеристика цивилизованности	Способы управления
	<p>российской культуре считается порою даже унижительным для того, кто просит. Уместна в редких случаях, в небольших количествах, без подключения эмоционального аспекта (в этом случае — превращается в манипуляцию)</p>	
Внушение	<p>Спорный вид влияния, так как всегда предполагает влияние через «черный ход», не осознается тем, на кого влияют. Вряд ли уместный способ влияния</p>	<p>«Я уверен, что тебе нужно это сделать. Ты просто обязан это сделать. Сделать по-другому ты не можешь. Сделать по-другому вообще невозможно! Ты понимаешь, что только это самый верный способ?»</p>
Заражение	<p>Спорный вид влияния. Никто не может заранее определить, каков эффект заражения, а главное, насколько эффективен или даже полезен результат. Кроме того, этот способ очень энергозатратен для руководителя, так как опирается исключительно на его обаяние, харизму и веру в дело. Уместен на начальных этапах деятельности или при переходе к новому, вызывающему волнение этапу деятельности</p>	<p>Энтузиазм и личный пример в деятельности (руководитель делает наравне или даже больше сотрудников). Пламенные речи о «светлом будущем».</p> <p>Эмоциональное преувеличение значимости коллектива: «Да мы друг без друга пропадем! Мы должны быть всегда вместе! Сейчас мы друг для друга — самое важное!»</p>
Манипуляция	<p>Спорный вид влияния, так как предполагает скрытый контекст. Вряд ли уместный способ влияния, так как при обнаружении адресатом формирует у него недоверие к руководителю</p>	<p>Игра на «слабых» струнах (см. дальше)</p>
Само-продвижение	<p>Цивилизованный вид влияния при условии, что руководитель не использует обманных «трюков», раскрывает свои истинные цели и запросы</p>	<p>«Нам необходимо, чтобы продажи услуг клуба возросли вдвое. Я готов прикладывать максимум своих профессиональных умений, отвечать на все ваши вопросы, поддерживать и помогать тем, кто</p>

Вид влияния	Характеристика цивилизованности	Способы управления
		не уверен в своих силах. Но я жду активности и инициативности от вас, так как один я не смогу выполнить эту задачу»
Аргументация	Цивилизованный вид влияния при условии, что мы ясно и открыто формулируем собеседнику цель своего влияния	«Это нововведение значительно оптимизирует наш рабочий процесс. Его необходимо внедрить в нашу деятельность, поэтому для меня как руководителя важно, чтобы каждый из вас понял, в чем заключается смысл и важность этого нововведения. Это необходимо нам, потому что...»

Структура Манипуляции

Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его желаниями.

Процесс манипуляции метафорично сравнивают с игрой на музыкальных инструментах. Манипулятор — это музыкант, либо талантливый, либо бездарный. У кого-то идеальный слух, кому-то медведь на ухо наступил. Кто-то, послушав, как играют другие, начинает копировать эту игру, причем нередко не совсем удачно.

Есть манипулятор-«варвар», который манипулирует не ради результата, а ради процесса, доставляющего ему удовольствие... Можно вспомнить рассказ К. Паустовского «Музыкант», где медведь получал истинное удовольствие от дерганья щепки на пне, не понимая, зачем ему это нужно. Так же действует и манипулятор-варвар: дергает за слабые струны и радуется тому, какой это производит эффект.

Другой вид манипуляторов — это рациональный манипулятор, которому не столь важен процесс, сколь необходим результат (выигрыш). Процесс манипуляции он продумывает до мелочей, чтобы его игра не была раскрыта адресатом.

Независимо от того, к какой категории относится манипуляция — варварской или рациональной, ее можно разложить на определенные этапы (некоторые из них могут выпадать в случае варварской манипуляции).

Структуру манипуляции можно представить как в таблице 13.

Таблица 13. Структура манипуляции

Название этапа	Маркеры
Настройка	щипки «сверху», «снизу»
Манипулятивные действия	убыстрение темпа речи, резкое увеличение или уменьшение дистанции, несанкционированные прикосновения, необычное поведение, невинный шантаж, утаивание или «случайная» утечка информации
Коррекция состояния адресата	активная игра на «слабых струнах», которыми являются наши иррациональные идеи
Получение выигрыша	то есть совершение адресатом необходимых манипулятору действий

«БАЛАЛАЕЧНИКИ» и «АРФИСТЫ»

Остановимся подробнее на первом этапе.

Следуя музыкальной метафоре, можно сказать, что существуют манипуляторы-«балалаечники» и манипуляторы-«арфисты». Неопытный манипулятор знает три струны, на которых можно безошибочно сыграть: если их задеть, кем бы ни был человек, реакция обязательно последует. К этим струнам относят:

1. **Жалость и вызываемое, в связи с этим чувство вины.** Можно вспомнить хотя бы знаменитого Карлсона: «Я самый больной в мире человек... (убыстрение темпа речи, наклон в сторону Малыша). Нет ли у тебя баночки варенья?»
2. **Гордость, амбиции, чувство достоинства.** Как говорил баснописец Крылов: «Уж сколько раз твердили миру, что лесть гнусна, вредна, но только все не впрок. И в сердце льстец всегда отыщет уголок». Так и Лисе в известной басне удалось сыграть на этой струне Вороны.

3. *Любопытство*, которое пробуждается путем создания интриги, утаивания части информации. Почтальон Печкин был таким манипулятором: «У меня для вас посылка есть, только я вам ее не дам, потому что у вас документов нету». Манипулятор не поленился прийти с посылкой, точно зная, что он ее не отдаст. Вспомните, как начали себя вести кот Матроскин и дядя Федор. Конфет Печкин съел немало, чем был крайне доволен.

На всех этих струнах можно играть по-разному. Наверное, вы уже обратили внимание, что, «настраивая инструмент души», манипулятор использует «щипки» либо «сверху», либо «снизу». Вот игра на «струнах» амбиций:

щипок «сверху» — «Я верю, что такой мудрый руководитель, как вы, поймет меня» (далее, скорее всего, следует какая-либо просьба, сопровождаемая манипулятивными действиями);
щипок «снизу» — «Я не ожидал, что руководитель с таким опытом, как у вас, не сможет меня понять» (те же действия, что и в первом случае, только это, скорее всего, уже повторение просьбы).

«Арфист»-манипулятор знает гораздо больше «струн», на которых можно сыграть. Эти «струны» тоньше, следовательно, разгадать такую манипуляцию труднее. А главное — результативность такой манипуляции выше, так как она задевает наши самые слабые струны. Этими «струнами» являются те идеи, которые управляют нашими действиями. Причем они могут осознаваться нами и восприниматься как жизненные принципы (негибкие, деструктивные), либо не осознаваться («нет, это не про меня, я не такой»), а манипулятор видит их как наши слабые места. И чем меньше мы эти свои слабости осознаем: «Да, есть такие руководители, но я стараюсь вести себя по-другому», — тем уязвимее мы перед искусным манипулятором.

Единственная возможность избежать этого — честно посмотреть суровым фактам в лицо, проанализировать свои иррациональные идеи, выявить их и стараться отслеживать их влияние на наше поведение. Это непросто, поскольку многие из них возвращаются в нас с самого детства, многие из них мы холим и лелеем. Но мы — профессионалы, и человеческие слабости должны быть минимизированы в нашей профессиональной деятельности.

«Слабые струны»

Приведем некоторые примеры иррациональных идей. Надеемся, это поможет вам в анализе собственных управленческих слабостей. Только вы сами в состоянии превратить свои иррациональные идеи в своих союзников. Вот наиболее типичные варианты таких идей.

В первую очередь, это идеи долженствования: *«Я должен...»*, *«Мне должны...»*, *«Так должно быть...»*. Несомненно, каждый разумный человек понимает, что никто никому ничего не должен. Но понимать — не значит руководствоваться этим в жизни. Уровень ответственности педагога предполагает принятие на себя большого числа обязательств, и очень важно, чтобы они не превращались из функций в часть личности, это мешает ему управлять этими обязательствами. Да, необходимо любить свое дело и быть ему преданным, но нельзя бездумно принимать на себя все его тяготы.

Я должен...

Я должен быть лучшим

Я не должен делать ошибок

Я должен всем нравиться

Я должен помогать, если меня просят

Я не должен показывать, что чего-то не знаю

Я должен всегда быть в хорошем настроении

Я не должен злиться

Мне должны...

Меня должны принимать таким, какой я есть

Меня не должны критиковать

Мне должны верить

Мне должны говорить правду

Меня должны уважать

Так должно быть..

Авось пронесет

Не делай людям добра, не получишь зла

Помолчи — за умного сойдешь

Младшие должны беспрекословно слушать старших (родителей, учителей, начальников и т.п.)

Проанализируем пример

Если возвращаться к структуре манипуляции, то остальные этапы относительно очевидны, но приведем еще один пример манипуляции.

Подчиненный приходит в кабинет к руководителю.

— *У меня к вам разговор личного характера, но я не знаю, с чего начать* (щипок «струны» любопытства).

— *Присаживайтесь, соберитесь с мыслями и начните. Я готов вас выслушать* (руководитель заинтересован, струна зазвучала).

— *Мне, право, неловко, я так волнуюсь* (щипок «струны» жалости через проявление своей слабости).

— *Ну полно, не волнуйтесь* (покровительственно, так как возникло ощущение значимости и превосходства).

— *Я к вам пришла как к опытному человеку* (щипок «сверху» «струны» амбиций).

— *Ну конечно, я постараюсь помочь* (просьбы еще не было, а руководитель уже пообещал, настройка прошла блестяще).

Придвигаясь ближе и понижая голос (манипулятивные действия):

— *Понимаете, у меня такая ситуация. Мой коллега Иванов очень некорректно ведет себя. Он забирает моих потенциальных клиентов себе, а мне не хватает напористости и наглости это остановить.*

Негодующе, не прояснив до конца, что имеется в виду:

— *Какое нахальство! Мы все работаем в команде, старшие и более опытные должны помогать новичкам* (иррациональная идея), *сами такими были!*

— *Я тоже так считаю, ведь я не могу научиться, если мне не дадут ничего сделать* (коррекция поведения адресата через подкрепление иррациональной идеи). *Как вы это верно подметили* (щипок «сверху» на всякий случай).

— *Я поговорю с ним, мы все должны быть на равных* (получение выигрыша).

Как мы видим, если проанализировать взаимодействие, то можно распознать манипуляцию.

Но что же делать в таком случае? Не заявлять же открыто манипулятору: «Вы манипулируете, не делайте этого». Что может служить противовесом манипулятивного влияния в управлении?

Методы цивилизованного влияния

В рамках какого же поведения, в рамках каких действий речевые формы цивилизованного влияния будут наиболее эффективны? Ответ прост: в делегировании, в контроле и в совместном принятии решений.

Итак, делегирование — это, без сомнения, очень важный навык управленца, это умение делать что-то руками других, то есть руководить. Делегирование предполагает передачу подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого *полномочиями*. И вот здесь начинаются трудности: ведь раздать задания несложно, но предоставить подчиненному права — задача, вызывающая затруднения. Надо понимать, что если вы не предоставляете сотруднику прав, это вызывает ощущение манипуляции и «скидывания» на него ненужной работы. Это не мотивирует сотрудника и вызывает ощущение раздражения. Поэтому четко говорите о правах и смело делегируйте даже подпись документов, если это необходимо.

Делегирование будет эффективным, если заблаговременно поставить перед сотрудником определенную задачу. Руководитель должен показать, что верит в возможности сотрудника. Для этого можно использовать технику авансирования, которая предполагает ссылку на предыдущие успехи подчиненного и на основе этого декларацию его потенциала. Например: «Учитывая вашу эффективную работу в прошлый раз, думаю, у вас отлично получится организация нашего нового проекта...» Это типичный пример аргументации как влияния.

Необходимо делегировать задание целиком, а не в виде отдельно поставленных задач. У сотрудника должна появиться цельная картинка своей работы, чтобы он мог самостоятельно планировать свое рабочее время и чувствовать себя хозяином положения, а не простым исполнителем отдельных операций. При этом надо донести не только суть задания, но его смысл и цель.

Важным моментом эффективного делегирования будет инструктирование сотрудника. Надо удостовериться в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только то, что скажет ему руководитель, а не то, что *вы имели в виду* при изложении задания. Поскольку каждый человек понимает информацию, исходя из своего взгляда на мир, опираясь на собственное семантическое поле, то искажение информации неизбежно. Не ленитесь попросить сотрудника пересказать, как он понял задание.

Если руководитель не знает, как точно выполнить задание, то об этом *можно и нужно* сказать сотруднику. Это не понизит авторитет управленца, а наоборот — подчиненный оценит честность и почувствует, что ему доверяют. В противном случае это будет манипулятивный ход.

До начала выполнения задания договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело. Это поможет ему чувствовать уверенность при планировании своих дел и при встречах с руководителем.

После выполнения задания подчиненному необходимо сообщить результаты контроля, конструктивно хваля успехи и критикуя недостатки. При этом давайте обратную связь как можно раньше, не томя сотрудника ожиданием. Критикуя, отмечайте только действия сотрудника, а не черты его личности.

Продолжая разговор о контроле, нельзя не отметить, что часто руководители и подчиненные воспринимают его как нечто обременительное и неприятное. Если это так, то управленец не контролирует, а делает что-то другое. Истинный контроль *помогает рассеять неопределенность, дает возможность предвидеть кризисные ситуации, выявляет не только и не столько ошибки, сколько успехи.*

Очень часто руководители не понимают того, что контроль — это обратная связь сотруднику о проделанной работе. Именно она делает взаимодействие *конструктивным и честным*. Если контроля нет, то подчиненный чувствует, что его работа не очень важна. Как ни удивительно, но сотрудникам любой организации нужен контроль, благодаря которому они в дальнейшем сами смогут оценить свою работу, применяя те критерии, которыми пользуется их руководитель. Бесконтрольность очень часто порождает апатию, жалобы и недовольство со стороны подчиненных.

Однако именно контроль может стать для руководителя возможностью играть на слабых струнах сотрудника. Так, руководитель, придерживая информацию о результатах контроля, использует ее как козырную карту, например, при повышении оклада.

Со своей стороны сотрудник тоже может манипулировать руководителем. Например, играя на струнах его амбиций, подчиненный может обратиться к руководителю с такой фразой: «Мне непросто выполнять свои новые функции без вашего чуткого руководства, поэтому позвольте обращаться к вам за советом». Вроде безобидная фраза, но она заставляет руководителя более внимательно отслеживать действия данного сотрудника и, возможно, даже выполнять за него определенную работу, фактически снимая с подчиненного ответственность.

Данную проблему можно решить, предоставляя возможность всей команде нести ответственность за результаты работы. В этом может помочь организация совместного с сотрудниками планирования деятельности. Это, во-первых, повышает мотивацию сотрудников и ощущение причастности к общему делу, чувство собственной нужности и

важности. Во-вторых, это залог честных и открытых взаимоотношений. В процессе работы подчиненные имеют право высказать свое мнение и быть услышанными.

Этот опыт позволяет не использовать манипуляции для собственной выгоды или защиты, так как *в процессе планирования каждый (а не только руководитель) несет ответственность за принятые решения.*

Это далеко не все, что можно сказать об эффективном влиянии в управлении. Мы и не ставили перед собой задачу полностью осветить этот вопрос. Мы, скорее, хотели дать опорные схемы, которые помогут грамотному руководителю самому развить эту тему, опираясь на собственный опыт.

Список рекомендуемой литературы

1. Эффективные коммуникации. Автор: Harvard Business Review (HBR)
2. Как улучшить коммуникативные навыки. Автор: Алан Баркер
3. Дмитрий Ковпак «Трудные люди. Как с ними общаться?»
4. Виталий Богданович «Стань интересным собеседником. Общение без барьеров»

Конфликты. Способы разрешения конфликтов.

1. Краткая теория, необходимая к изложению на тренинге для формирования системы представлений о конфликтах и способах их разрешения.

1.1. Основные понятия.

Слово конфликт происходит от латинского «conflictus» - столкновение, противоборство. Конфликт может быть состоянием психики одного человека, и тогда он называется внутрличностным. Динамический подход в психологии считает движущей силой развития личности противоречия между ее отдельными элементами. Такого рода противоречия, неразрешенные и не разрешаемые, но вызывающие сильные разрушающие эмоциональные переживания, могут быть причиной психологических расстройств. Психодинамика включает в себя противоборство различных осознаваемых и неосознаваемых сил: мотивов, страхов и многого другого. Представители различных психодинамических теорий не сходятся во взглядах на природу этих конфликтующих сил, но едины в одном: конфликт естественное состояние человеческой психики. Такого рода конфликты обычно не являются предметом конфликтологии. Они довольно хорошо изучены и описаны в психологии личности, психологии развития и теории психотерапии. Конфликтология концентрирует внимание на закономерностях возникновения, протекания и преодоления (разрешения) конфликтов между людьми в группе или группами людей.

Если конфликт – состояние отношений в группе людей, то одно из важнейших оснований для классификации конфликтов – характеристика групп, в которых взаимоотношения отличаются конфликтностью. В конфликтном состоянии могут находиться отношения между людьми в реальной группе, состоящей из двух и более людей (семья, учащиеся одного класса); между группами, являющимися частями одной системы (два подразделения одного предприятия, два ведомства одного правительства, например, министерство финансов и министерство социальной защиты). В конфликтном состоянии могут находиться условные группы, то есть группы людей, не знакомых друг с другом, возможно, никогда не встречавшихся, но объединенных общими интересами, верованиями (конфликты между наемными работниками и владельцами средств производства, межэтнические, межконфессиональные, межнациональные конфликты). Тысячи лет конфликт был основным состоянием отношений между различными государствами.

Вместе с тем, в любых конфликтах существует нечто общее. В любом конфликте присутствуют основные элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

- Кто? – конфликтующие стороны, числом не менее двух оппонентов.
- Из-за чего? – предмет разногласий.
- Почему? Ради чего? – мотивы оппонентов.
- Что делают? – реальное взаимодействие между оппонентами, противоборство.
- Что чувствуют? – враждебность между ними, сопровождающаяся сильными эмоциональными переживаниями хотя бы одной из сторон.
- О чем думают? – представления о конфликтной ситуации, которые чаще всего не совпадают.

Таким образом **конфликт** – состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством несовместимых тенденций и связанное с острыми негативными эмоциями.

Различают реалистические и нереалистические конфликты.

Реалистическими называются конфликты, которые рассматриваются людьми как вынужденное средство достижения цели, которое можно будет оставить, если будет найдено другое, более эффективное. **Нереалистические (эмоциональные)** конфликты возникают из агрессивных импульсов, ищущих выражения вне зависимости от объекта. Они не имеют функциональных альтернатив, поскольку не направлены на достижение конкретного результата, а являются канализацией агрессии. Субъект направляет агрессивные импульсы на оппонента безотносительно его деятельности, хотя иногда это выглядит как содержательное столкновение. В ряде случаев субъект бессознательно провоцирует оппонента на совершение конфликтных действий, создает инцидент и получает рациональное основание для переживания негативного эмоционального состояния, разрешение на реализацию деструктивных шаблонов поведения. В дальнейшем мы остановимся исключительно на преодолении реалистических конфликтов, поскольку избегание или пути выхода из нереалистического конфликта радикально иные.

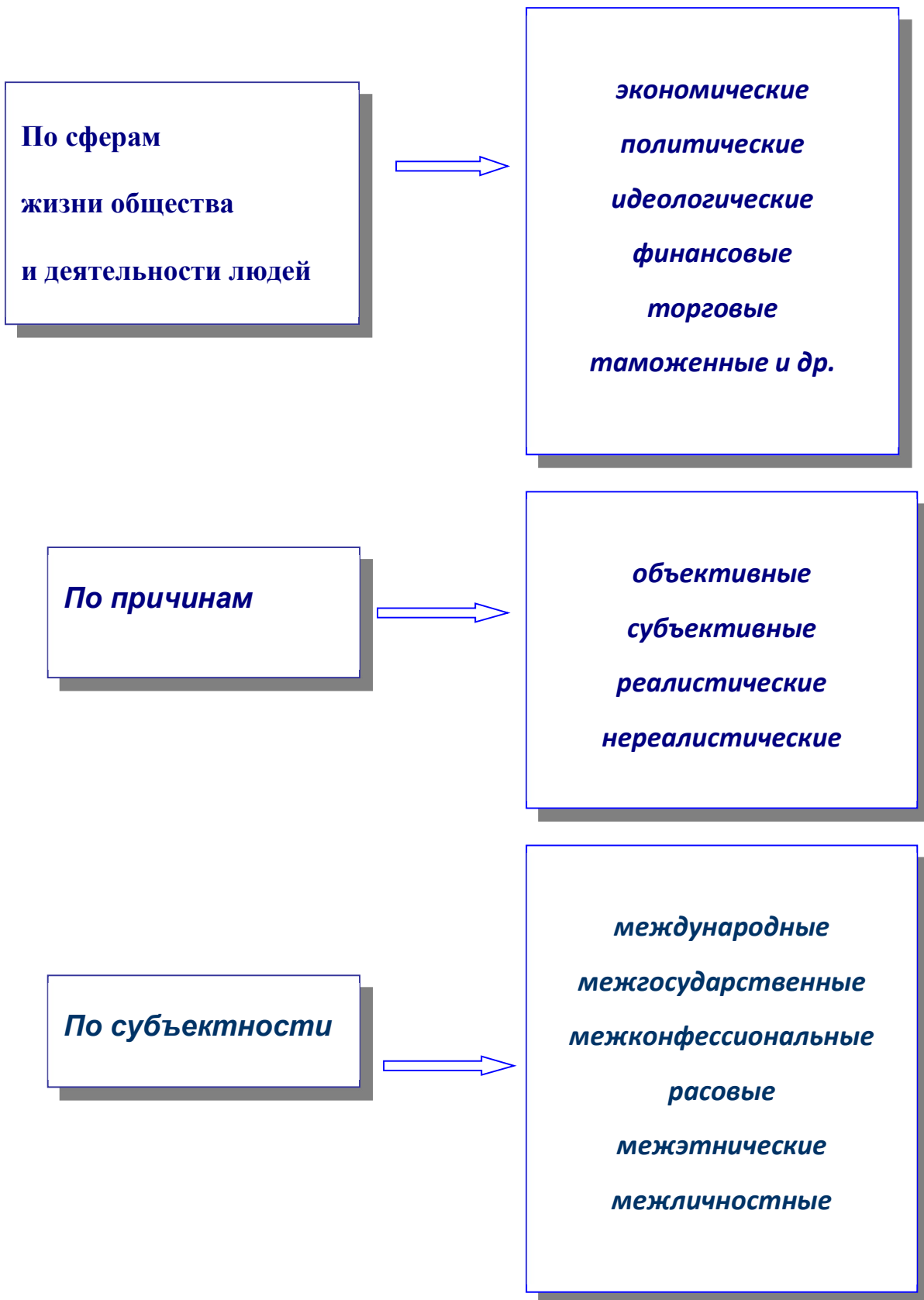
1.2. Типология конфликтов.

Существует множество типологий конфликтов. На схемах ниже приведены две из них.

Типология конфликтов Р. Дарендорфа



Типология конфликтов И. Дойча



В таблице 14 представлена еще одна, ее и разберем. В ней конфликты различаются по соотношению между объективным состоянием дел и оценкам состояния дел конфликтующими сторонами. Определения 6 подобных типов конфликтов приведены ниже.

Таблица 14. Типология конфликтов

Тип конфликта	Объективный конфликт между А и В	Переживаемый конфликт между А и В *	Тип неверного восприятия	
			Случайность конфликта	Предмет конфликта
Истинный	да	да	нет	нет
Случайный	да	да	да	нет
Подмененный	да	да	нет	да
Безатрибутивный	да	нет	нет	нет
Латентный	да	нет		
Фальшивый	нет	да	да	или

* - Состояние дел, испытываемое и воспринимаемое одной из сторон конфликта. Другая сторона может, конечно, испытывать и воспринимать его иначе. Таким образом, для А конфликт может быть подмененным, а для В конфликт может быть латентным.

Истинный конфликт.

Это объективно существующий тип конфликта, воспринимаемый «правильно». Он не зависит от легко меняющихся условий среды. Так, если жена хочет использовать одну из комнат как студию для рисования, а муж хотел бы разместить там свой рабочий кабинет, мы имеем дело с «реальным, истинным» конфликтом. Это утверждение особенно верно, если и она, и он могут использовать эту комнату только в одно и то же время. Истинные конфликты трудно разрешаются дружественным образом, если только участвующие стороны не начинают сотрудничать в деле разрешения обоюдной проблемы установления приоритетов или не приходят к соглашению относительно нейтрального и взаимно признанного институционального механизма разрешения конфликта (например, арбитража или подбрасывания монетки).

Случайный конфликт

В этом случае существование конфликта зависит от некоего набора обстоятельств, не осознаваемого конфликтующими сторонами. Таким образом, истинный конфликт, рассмотренный в предыдущем абзаце, можно рассматривать как «случайный», если бы был какой-нибудь чердак, или гараж, или другое помещение, которое можно было бы легко превратить в студию или кабинет. Случайный конфликт не имеет места, если признается существование альтернативных ресурсов для удовлетворения нужд конфликтующих. «Случайные» конфликты трудно разрешать только в тех случаях, когда возможности маневра для конфликтующих слишком узки как результат недостаточных познавательных ресурсов или же сильных эмоциональных трений. Кроме того, если предмет «случайного» конфликта стал настолько важен, что его замена альтернативой может привести к потере лица, конфликт теряет свою «случайность» и легкую разрешаемость.

Подмененный конфликт

При этом типе конфликта стороны спорят, так сказать, по «неверному» поводу. Муж и жена, например, могут конфликтовать по поводу денег (получаю ли я достаточно от нее в обмен на то, что даю ей? Действительно ли он дает мне достаточно?), подменяя тем самым, «невыраженный» конфликт на сексуальной почве. Выраженный конфликт — это конфликт-манифест, а невыраженный непосредственно — конфликт-основа. Конфликт-манифест обычно отражает конфликт-основу в символической форме; непрямая форма выражения является безопасным путем обсуждения конфликтов, которые могут показаться слишком деликатными или острыми, чтобы говорить о них или заниматься ими напрямую. Кроме того, конфликт-манифест может просто отражать общую нервозность и напряжение между конфликтующими сторонами по поводу нерешенного конфликта-основы — неразрешенных трений, ведущих к повышенной чувствительности к проявлениям неуважения, повышенной агрессивности и т. п.

Конфликт-манифест может принимать разные формы: невротическая персона, постоянно озабоченная тем, выключена ли плита; спор двух братьев о том, какую программу ТВ смотреть; конфликт между школьным советом и профсоюзом учителей по поводу учительских назначений; международный спор по поводу обвинений в нарушении воздушного пространства. Каждый из этих конфликтов-манифестов может быть симптомом конфликта-основы. Невротическая персона пытается доверять самой себе, но боится непредсказуемости своих действий; двое братьев борются за внимание со стороны

семьи и т. д. Часто конфликты-манифесты можно разрешить лишь временно — до тех пор, пока не будет разрешен конфликт-основа или конфликт-манифест не будет рассматриваться как отдельный конфликт. С другой стороны, иногда разрешению конфликта-основы способствует «работа» с его безопасными, «подмененными» формами, с которыми зачастую легче работать, чем с основным конфликтом.

Безатрибутивный конфликт

Здесь мы имеем дело с неподлинными участниками конфликта и, как результат, с неподлинным основанием конфликта. Это может быть неосознанная ошибка, когда кто-то ругает ребенка за что-либо, сделанное по указанию родителей, или же такая ошибка может поощряться стороной, которая выигрывает от этого. «Разделяй и властвуй» — это известная формула ослабления группы путем разжигания внутреннего конфликта с целью скрыть истинный конфликт между группой и ее завоевателем. Аналогично, если наблюдается дефицит рабочих мест, то белые и черные рабочие скорее будут клеймить не правительство или социальную систему, а друг друга. Такая ошибка может быть следствием косвенного влияния идеологии, которая склонна объяснять экономические проблемы дефектами отдельных людей или групп, а не экономической системы. Одной из задач групп, заинтересованных в изменении социальной системы, является снижение количества безатрибутивных конфликтов и разделяющих внутренних конфликтов, с тем чтобы повысить эффективность сотрудничества маловлиятельных групп.

Латентный конфликт

Это такой конфликт, который должен возникнуть, но не возникает. Это может происходить оттого, что конфликт «подменен», подавлен, безатрибутивен или же не существует психологически. Если женщина полагает, что доминирующее положение мужчин в экономике и политике нормально, она не будет бороться против мужского шовинизма, но даже если она отрицает превосходство мужчин, она не будет бороться за права женщин, пока не осознает существующую дискриминацию в их отношении. Таким образом, одной из задач тех, кто выступает за социальный прогресс, является превращение латентных конфликтов в осознанные. «Повышение сознательности» происходит при одновременном усилении самоидентификации человека (как женщины, как черного, как рабочего) и эскалации конфликта с теми, кто отрицает его идентичность.

Фальшивый конфликт

Имеется в виду возникновение конфликта, когда для этого отсутствуют объективные условия. Такой конфликт всегда предполагает неверное восприятие или неверное понимание. Учитывая известную «неаккуратность» восприятия индивидов, групп и даже народов, такие конфликты можно назвать всеобъемлющими, и они встречаются повсеместно. Возникший фальшивый конфликт может породить новые мотивы, которые превратят его в настоящий. Такое превращение более вероятно в сопернической среде, чем в кооперативной.

Шесть типов конфликта, описанные выше, не являются взаимно исключаящими.

Подмененный или безатрибутный конфликты предполагают наличие неосознанного или скрытого конфликта. Более того, в любой конфликтной ситуации взаимодействие между враждующими сторонами может трансформировать конфликт из одного типа в другой. Плюс к этому конфликт может быть ложным, имеющим несколько основ и несколько участников, т. е. мы можем столкнуться с истинным конфликтом по одному предмету, подмененным — по другому и с элементами безатрибутивного — в отношении третьего и четвертого.

1.3. Основные Конфликтогены

Конфликт, независимо от своего типа, может возникнуть на различной основе. Ниже дается описание пяти главных оснований для конфликтов.

Контроль над ресурсами

Такие ресурсы, как пространство, деньги, собственность, власть, престиж, пища и т. д., могут рассматриваться как неделимые, и, если две стороны или более предъявляют претензии на обладание этим ресурсом или его частью, между ними очень вероятно возникновение конфликта. Конфликты подобного типа трудно разрешать конструктивно, если имеешь дело с жесткой фиксацией конфликтующих на конкретном ресурсе и нет мало-мальски удовлетворительных заменителей.

Предпочтения и антипатии

Многие конфликты связаны с пересечением или вторжением деятельности или предпочтений одного человека или группы в деятельность и предпочтения других. Будущая невеста любит своих кошек и не желает с ними расставаться, а ее будущий муж терпеть их не может. Сосед любит играть на пианино в доме с тонкими стенами. Суть конфликта не в

абстрактном праве одних иметь предпочтения и т. п., а в том, насколько они мешают предпочтениям и симпатиям других. Такие конфликты легко решаются простым дистанцированием с тем, чтобы не проявлять свои предпочтения и хобби в одно и то же время в одном и том же месте. Тем не менее, иногда эти симпатии-антипатии оказываются взаимосвязаны в более сложный узел отношений (любит ли он меня достаточно сильно, чтобы терпеть моих кошек?), и такую «символическую» борьбу не решить, пока не разрешен конфликт-основа.

Ценности

Многие конфликты касаются того, «как должно быть». Один предпочитает тип правительства, при котором делается упор на социальную справедливость, другой — такой тип, при котором главную роль играет личная свобода. Ценностные конфликты могут возникать вокруг относительно узких (можно ли применять аэрозоли против моли?) или же более широких вопросов, когда сталкиваются различные идеологические или религиозные ценности. Но не различие во взглядах само по себе ведет к конфликту. – дело в желании одной из сторон установить свои ценности как доминирующие и обязательные даже для тех, кто не согласен с ними. Ценностный конфликт с большей вероятностью возникает, когда противоположные ценности вовлекаются в политические или юридические действия, например, когда законодательный орган решает вопрос запрещения абортс или же деревенский совет должен решить, разрешать ли обработку деревьев химикатами или нет. Если же не наблюдается желания утвердить превосходство одной ценности над другой или же подчинить ей людей с противоположными или другими ценностями, конфликт маловероятен.

Представления

Многие конфликты связаны с оценкой имеющегося: фактов, информации, знаний или представлений о реальности. Конфликт может быть связан с тем, как воспринимают двое одно и то же. Прекрасным примером можно считать расхождения в показаниях двух свидетелей дорожной аварии. Конфликт может касаться и такой тонкой материи, как расхождение в понимании взаимосвязи явлений. Один экономист полагает, что лучшим способом предсказать тенденции национальной экономики является изучение показателей X, Y и Z; другой считает, что лучшими индикаторами являются A, B и C (все обозначения условные). Работы Эша (1956), изучавших восприятие конфликта, и Хаммонда (1965),

исследовавших конфликты, связанные с познавательными оценками, показали, что такие конфликты вызывают множество негативных переживаний, если оппонента или его взгляды нельзя объявить некомпетентными или спорными. Несогласие с фундаментальными представлениями человека рассматривается, как вызов его способности понимать и воспринимать реальность. Если Вы не уверены в том, во что Вы верите, Ваша способность действовать рационально ставится под вопрос.

Не все различия в представлениях ведут к конфликту. Жена может считать, что загорание полезно для кожи, муж — наоборот, но между ними не возникнет конфликт до тех пор, пока они не будут вынуждены действовать вместе в области, относящейся к их взглядам, или пока один из них или же оба не решат, что ее или его представление о загорании должно быть принято другим, или если это представление является настолько важным для их мировоззрения, что вызов ему должен быть отвергнут.

Природа взаимоотношений между сторонами

Двое могут конфликтовать из-за различия своих взглядов и желаний по поводу своих взаимоотношений. Оба могут стремиться к доминированию, или, наоборот, один может желать большей «привязанности», чем другой, и т.д. Иногда конфликт по поводу взаимоотношений слишком сложен, чтобы вести его открыто и напрямую, и тогда он остается латентным или подменяется.

Еще одним важным различием между конфликтами является их деление на деструктивные и конструктивные.

В своих крайних проявлениях эти типы легко определить. Так, конфликт является **деструктивным**, если его участники не удовлетворены его исходом и чувствуют себя обделенными его результатами. Аналогично конфликт является **конструктивным**, если его участники довольны его исходом и полагают, что в результате него они получили пользу. Нужно также отметить, что в большинстве случаев конфликт, результаты которого удовлетворяют всех участников, будет более конструктивным, чем когда удовлетворены лишь некоторые из участников.

Конечно, определить и измерить удовлетворенность-неудовлетворенность и выигрыш-проигрыш легче в лабораторных условиях, чем в повседневных сложных групповых конфликтах. Тем не менее, даже при таких сложных ситуациях возможно сравнивать конфликты на основании их результатов. В некоторых случаях переговоры

между руководством предприятия и профсоюзом могут привести к длительным забастовкам и существенным потерям для обеих сторон; в другом случае такие переговоры могут привести к взаимоприемлемому соглашению, при котором обе стороны добьются части своих требований. В некоторых случаях ссора между мужем и женой может прояснить скрытое недопонимание и привести к большей близости; в других она может привести к большому раздражению и отчуждению.

Конфликтогенные инциденты. Если на фоне соперничества и противоборства возникает враждебность (*ресурсный конфликт*) или на фоне враждебности рождается противоборство (*ценностный конфликт*), ситуация становится конфликтогенной. Время от времени возникают открытые столкновения инциденты или стычки, которые иногда в быту собственно и называют конфликтами. Однако состояние таких отношений еще рано называть конфликтом. Оппоненты только пробуют использовать силовые способы решения исходной проблемы, но их отношения еще не испорчены и не отягощены в полной мере негативными переживаниями. Они относительно легко могут вернуться к первоначальному состоянию, если оппоненты придут к согласию. Для разрешения конфликта на этой фазе переговоры, как особая деятельность, направленная на преодоление конфликта, не обязательны. Для того, чтобы конфликт не развивался дальше, достаточно выполнять некоторые профилактические меры.

Не использовать угрозу, принуждение, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание; воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний.

Не прерывать контакт в качестве реакции на поведение оппонента, хотя может возникать сильное желание прекратить общение с ним (замолчать, уйти в другую комнату, уйти из дома и т. д.).

Уверенно осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. При этом напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

Внешними проявлениями конфликтных отношений на этом этапе являются упреки, споры, высказывание претензий, выдвижение требований, попытки изменить поведение оппонента, блокирующего путь к цели. Каждый из оппонентов испытывает неудовлетворенность и желает изменить поведение другого. Он воспринимает его как враждебно настроенного, стремится реагировать бегством или ответной агрессией. Если

при этом оказываются задетыми его важные потребности, процесс эмоционально окрашивается.

1.4. Структура конфликта

Стадии конфликта

Большинство отечественных конфликтологов традиционно выделяют следующие этапы развития конфликта:

- 1) предконфликтная ситуация;
- 2) инцидент;
- 3) эскалация;
- 4) деэскалация;
- 5) кульминация;
- 6) завершение;
- 7) постконфликтная ситуация.

Предконфликтная ситуация характеризуется наличием так называемого латентного конфликта, который заключается в том, что у одного или нескольких субъектов – потенциальных оппонентов – накапливается некая неудовлетворенность, которая приводит к росту соответствующей напряженности. Внешнее проявление латентного конфликта незначительно, и касается, как правило, недопонимания, а также желания прекратить взаимодействие всех конфликтующих сторон.

Инцидент – активные, внешне наблюдаемые действия, направленные на овладение предметом данного конфликта. В инциденте при этом обнаруживается предел терпимости напряжения (энергетический барьер) – уровень внутреннего напряжения, преодоление которого и приводит к его эскалации.

Эскалация – нарастание энергетики социального конфликта. В зависимости от условий она может осуществляться по-разному: волнообразно, вяло, круто.

При этом участники конфликта обмениваются нарастающим числом требований, которые становятся все более жесткими и эмоциональными.

Дезэскалация – снижение напряженности противоборствующих сторон конфликта, его затухание и переход к мирному процессу. При этом дезэскалация приводит к завершению конфликтных действий и соответствующих противодействий. Но после завершения конфликт все же может начаться заново, если не удовлетворены потребности противоборствующих сторон.

Кульминация – высшая точка эскалации соответствующего конфликта. При этом кульминация конфликта выражается одним или несколькими конфликтными эпизодами такой интенсивности и напряженности, что противоборствующим сторонам конфликта становится ясно, что продолжать его уже не следует.

Поэтому именно с данного момента участники конфликта принимают меры к его разрешению, однако при этом конфликт все же может быть разрешен еще до наступления его кульминации.

При затягивании конфликт может угаснуть сам по себе или потребовать мобилизации значительных ресурсов со стороны участников для его устранения.

Завершение – определение цены конфликта и цены выхода из нее. Цена конфликта, как правило, это сумма усилий и энергии, затраченных на сам конфликт.

Постконфликтная ситуация – стадия последствий конфликта, которые могут иметь положительное или отрицательное значение:

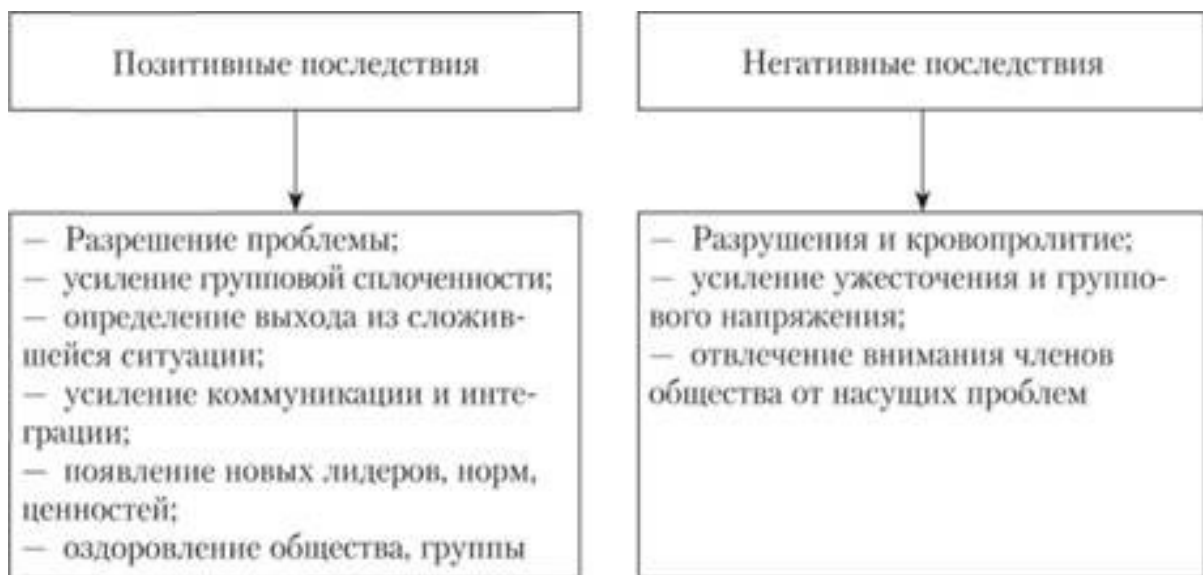


Рисунок 6. Последствия конфликтной ситуации

Фазы конфликта

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих ссоры. Уменьшается желание сотрудничать, уменьшается вера в доброе отношение другого. В **фазе открытого конфликта** оппоненты в течение длительного периода погружены в негативные переживания по поводу другого. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений. На этом этапе конфликт может быть прекращен тремя способами:

Разъединение. Выход из системы отношений и прекращение взаимодействия: уход одной из сторон, избегание контактов. Конфликтное взаимодействие здесь прекращается вместе с прекращением общего дела.

Силовое решение. Фактическое продолжение избранной линии поведения при полном игнорировании оппонента или оказание физического, административного, служебного, общественного давления на него.

Примирение. Наиболее известны три способа примирения: уступка (отказ одной из сторон от своих целей); компромисс (снижение исходных притязаний обеими сторонами), интегративное решение (совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон).

Следующая **фаза – кризис отношений.** Если силовые методы не стабилизировали систему, отношения портятся окончательно и конфликт переходит в завершающую фазу. **Кризис** – такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса есть два выхода: либо система разрушится (тогда это будет другая система), либо она изменится.

Перечислим некоторые внешние признаки, позволяющие предположить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса.

- Оппонент настолько выведен из себя, что существует опасность физического насилия.
- Отношения испорчены настолько, что встреча оппонентов (или ее ожидание) вызывает сильные негативные эмоции, которые приводят к стычкам. Возникает ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер (так больше жить нельзя»), что возможен эмоциональный срыв, если они будут продолжаться (кажется, я схожу с ума...»).

- Легко уязвимые люди из окружения эмоционально, физически или экономически страдают от этих отношений.
- Хотя бы один из оппонентов окончательно решил прервать отношения или опасается, что другой решил прервать отношения.

Когда прежнее функционирование системы невозможно, происходит либо распад системы, либо строительство радикально новой системы. Возможность преодоления кризиса, так же как и разрешения конфликта, состоит из трех вариантов: силовое решение (военная победа); прекращение отношений (разрыв дипломатических отношений, развод, увольнение); переговоры. В отличие от предыдущего уровня, отношения между оппонентами характеризуются крайней враждебностью и недоверием, проявлениями открытого насилия. Поэтому реализация переговорной стратегии в большинстве случаев возможна лишь с помощью посредника.

1.5. Преодоление конфликтов.

Как уже отмечалось выше, существуют **три способа разрешения конфликтов**:

- силовое решение
- разъединение сторон
- интегративное решение.

Разрешение конфликта включает в себя четыре этапа:

1. Регуляция собственных переживаний. Поскольку любой конфликт характеризуется интенсивными эмоциональными реакциями и переживаниями, способность оппонентов к анализу ситуации и принятию взвешенного решения минимальна. Поэтому первый шаг в преодолении конфликта - это совладание с эмоциями.
2. Анализ конфликта (приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств) и выбор стратегии его разрешения. Анализ конфликта предполагает выявление предмета, участников, их приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств; выбор стратегии его разрешения на основе прогноза последствий различных сценариев развития событий.
3. Реализация стратегии разрешения конфликта. Предпринимаются действия, направленные на устранение конфликтогенных факторов, разрушающих деятельность.
4. Достижение цели.

Рассмотрим основные моменты каждого из этапов.

1.5.1. 1-й этап. Регуляция эмоций.

Существует множество методов и техник, способствующих урегулированию своих чувств и эмоциональных состояний. Перечислим важнейшие на наш взгляд:

1. **Перевод иррациональных убеждений в рациональные** (неэкологических убеждений в экологические). Спусковым крючком наших эмоций и переживаний являются наши мысли. Соответственно негативные мысли вызывают в человеке негативные эмоции. К числу негативных (неэкологических или разрушающих) мыслей относятся иррациональные убеждения человека. **Иррациональные идеи** — это наши ожидания по поводу того, чего другие люди ждут от нас, и наши ожидания по поводу того, какими должны быть другие люди и мир в целом. Существуют четыре основных типа иррациональных убеждений: **суждения «долженствования»** (суждения, указывающие на то, что кто-то (или что-то) должен быть не таким, каков он есть, например: «Я должен выиграть игру»; «Он должен быть любезным по отношению ко мне» и т. П.), **«ужасающие» суждения** (суждения о том, что все ужасно, жутко и кошмарно, потому что все не так, как следовало бы быть, например. «Будет ужасно, если я не закончу уборку до прихода гостей»), **суждения «надлежит» и «следует»** (суждения, отражающие неспособность человека выдержать или вытерпеть мир, если он отличается от того, каким ему «надлежит» или «следует» быть), **«порицающие» суждения** (суждения, принижающие личность — собственную или того человека, из-за которого ситуация стала не такой, какой ей «надлежит» или «следует» быть, например: «Он ужасный человек, и должен быть наказан, потому что не приехал вовремя»). Приведем 12 основных иррациональных идей человека (Эллис А., 1969):

Для взрослого человека совершенно необходимо, чтобы каждый его шаг был привлекателен для окружающих.

1. Есть поступки порочные, скверные, и повинных в них следует строго наказывать.
2. Это катастрофа, когда все идет не так, как хотелось бы.
3. Все беды навязаны нам извне — людьми или обстоятельствами.
4. Если что-то пугает или вызывает опасение — постоянно будь начеку.
5. Легче избегать ответственности и трудностей, чем их преодолевать.
6. Каждый нуждается в чем-то более сильном и значительном, чем-то, что он ощущает в себе.

7. Нужно быть во всех отношениях компетентным, адекватным, разумным и успешным. (Нужно все знать, все уметь, все понимать и во всем добиваться успеха.)
8. То, что сильно повлияло на вашу жизнь один раз, всегда будет влиять на нее.
9. На наше благополучие влияют поступки других людей, поэтому надо сделать все, чтобы эти люди изменялись в желаемом для нас направлении.
10. Плыть по течению и ничего не предпринимать — вот путь к счастью.
11. Мы не властны над своими эмоциями, и не можем не испытывать их.

Список российских иррациональных идей, составленный с учетом социально-культурных особенностей:

1. Я должен (должна)...

- Я должен брать ответственность на себя.
- Если тебя просят, ты должен помочь (Я должен дать то, о чем меня просят).
- Я должен сочувствовать и понимать, опекать и защищать.
- Ты обязан отблагодарить (Я в неоплатном долгу; За услугу я должна быть благодарна).
- Отказываться нехорошо (Я не должна обидеть отказом).
- Я никогда не должен терять самообладания.
- Я не должен воевать, ссориться, ругать.
- Я все должна делать быстро.
- Я должна нравиться.
- Я должна контролировать.
- Я не должна быть одна.
- Я должен вести себя правильно.
- Я не должна быть лидером.
- Если я вижу несправедливость, я должна ее устранить.
- Я не должна платить за любовь.
- Я должна быть оригинальной.
- Я должен быть мужчиной.
- Я должен превосходить других.
- Я должна быть великодушной.

- Я должна быть смелой.

2. Другие должны...

- Меня должны любить и не должны критиковать.
- Люди не должны просить у меня денег взаймы.
- Люди должны создавать вокруг меня атмосферу честности.
- Люди должны быть справедливыми.
- Все должны считать меня порядочным.

3. Все должны помнить...

- Русское «авось пронесет».
- Если я долго работал, я больше заслужил.
- Будущее важнее настоящего.
- Идеи важнее человека.
- Если у нас что-то плохо, то это все равно хорошо, потому что это наше.
- Надо подчиниться мнению большинства.
- Доброе дело не должно остаться безнаказанным.

После переформулирования неэкологических убеждений в экологические удастся существенно снизить уровень негативного эмоционального напряжения.

2. **Управление состоянием через изменение поведения** – использование различных психотехник (мумия, зеркало, купол, экран, отводная труба и т.д.). Подробно рассмотрены в Разделе «Интерактив по блоку конфликты».

3. Мышечная релаксация

4. Техники медитации

5. Визуализация

6. **Рефрейминг** – изменение рамок, включающих в себя какое-либо высказывание или событие, для придания им нового, более позитивного и конструктивного значения.

Перечислим основные:

- **Изменение временной перспективы восприятия события.** Внимание перемещается к последствиям или предшествующим событиям. Например: «К каким позитивным для меня изменениям это событие может привести в будущем? » Мы можем изменить наше отношение к событиям прошлого даже много лет спустя. Мы обретаем эту способность, когда понимаем и признаем ту ценную роль, которую долгосрочные последствия этих событий сыграли в нашей жизни.

- **Изменение социального контекста.** Субъект оценивает событие для себя негативно. Он может задать вопрос: «А для кого из близких мне людей данное событие может быть позитивным? Могу ли я пережить все это (потерпеть, смириться) ради него?»
 - **Трансформация соотношения негативных и позитивных аспектов.** В каждой ситуации всегда есть и позитивное, и негативное. Часто негативность преувеличивается за счет невнимания к позитивным сторонам события. Внимание можно сместить на позитивные последствия.
 - **Подготовка к негативным последствиям.** Сущность данного эффекта в том, что неизвестное пугает. Ощущение угрозы частично снимается путем овладения более ясными представлениями о негативных последствиях, к которым можно подготовиться: «Что наиболее нежелательное может случиться? Действительно ли это так нестерпимо?»
 - **Изменение восприятия намерения.** Разрушающие переживания порождаются, если оппоненту приписывается злое намерение. Убеждение в отсутствии злого умысла несколько снижает эмоциональность реакции.
 - **Принцип платы.** Если субъект воспринимает негативно оцениваемое событие как справедливую плату за что-то, что он сделал или собирается сделать, то оно вызывает меньше переживаний.
 - **«Размахивание кулаками после драки».** Этот прием позволяет снять или облегчить чувство, оставшееся после конфликта и выражающееся в досаде, возмущении, обиде и особенно в неудовлетворенности собой. Сводится он к тому, чтобы разыграть в воображении возможные варианты хода событий. Выбрав лучший из них, добившись «победы» над противником и успокоившись, переключаются на другую деятельность. Прием хорош еще и тем, что позволяет учиться на своих неудачах, извлекать из них опыт на будущее.
 - **Десенсибилизация** – снижение чувствительности, снятие негативных реакций на какие-либо события, явления и т.д.
7. **Использование различных ресурсов.** Юмор, вербализация эмоций, литература, отдых, животные, музыка, физическая активность, простой плач, вкусная еда и другие физические удовольствия очень хорошо снимают негативное напряжение.

1.5.2. 2-й этап. Анализ конфликта.

После того, как ваше эмоциональное состояние нормализовалось настолько, что оно уже не блокирует разум, можно переходить к анализу конфликта. Такой анализ включает в себя выявление, как минимум, следующих элементов.

1. Участники: кто конфликтует, что они за люди?
2. Каковы их требования друг к другу?
3. Какова их мотивация: зачем им все это необходимо и насколько это важно?
4. Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они обладают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Для анализа конфликта прекрасно используется так называемая «картография конфликта» (Корнелиус Х., Фэйр Ш., 1992).

Карты могут помочь делу при:

- затруднениях в близких отношениях;
- подготовке к деловым переговорам;
- переговорах, зашедших в тупик;
- разделе имущества и вопросе о том, на чьем попечении останутся дети в случае развода или разрыва сожительства;
- трудностях в отношениях группы, или на рабочем участке, или при наличии в них «трудного человека»; семейных затруднениях; создании рекламных объявлений; фракционных трениях; совещаниях по планированию;
- предстоящих переменах (например, при планировании или претворении в жизнь новой политики или постановлений в крупных организациях).

Составление карты — взгляд в будущее. Вы создаете ее потому, что хотите наметить реальные альтернативы. Применяйте карту к актуальным ситуациям, а не к тем, которые уже были разрешены и не подлежат обсуждению.

Например, бесцельно составлять карту о ситуации с курением, если не курить на рабочем месте уже принято. Можно, однако, составить карту волнующих кого-то последствий этого решения. Быть может, некурящие начинают роптать по поводу длительности перекуров, которые устраивают для себя курильщики за пределами рабочего места. Не сбивайтесь с курса во время составления карты. В том случае, если Вы часто

отвлекаетесь в стороны, равно как и при появлении важных и непредусмотренных ранее вопросов Вы можете прибегнуть ко второй карте. При составлении карты по поводу перерывов для курения может встать вопрос о загрязнении воздуха или полов, требующий отдельной карты.

Зачастую нам кажется, что, если мы имеем дело с конфликтующими сторонами (как, например, при вопросе о продвижении по службе), подобное столкновение интересов лучше не вытаскивать наружу. Однако в большинстве случаев утаивание трудностей, в конечном счете, рискованнее, чем их вскрытие. Выявление проблемы в контексте нужд и опасений, связанных с ней, нередко помогает выявлению новых альтернатив.

Люди, которых обычно считают «трудными», имеют, тем не менее, нужды и опасения, поддающиеся отображению на карте. Подобное отображение поможет Вашему общению с ними. Когда мы говорим о «столкновении характеров», мы нередко подразумеваем на деле, что не знаем, что движет этими людьми, и признаем, что наши обычные приемы общения недействительны в данном случае.

Всегда возвращайтесь к потребностям. Может случиться, что Вы получите от Ваших оппонентов ответ, радикально отличающийся от полученного ранее. Быть может, Вам придут на ум пути удовлетворения их потребностей, о которых Вы ранее и не подозревали, а Ваша карта может подсказать Вам новые и оригинальные решения.

Строптивость подростка может скрывать страх того, что он отвергнут родителем. Быть может, предназначенный специально для него поход в кино или театр убедит его в Вашей привязанности и одновременно решит проблемы поведения.

Негативное отношение к Вам сотрудника может проявиться на карте как неудовлетворенная потребность в признании. Вы можете откликнуться на нее похвалой в его адрес на следующем заседании Вашего коллектива.

Как читать Вашу карту:

- Ищите новую информацию и новое понимание — что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее. Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.
- Ищите общую «точку опоры» — общие потребности или интересы.
- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон. Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр.
- Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.
- Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.
- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.
- Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?
- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.
- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.
- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу — выработке вариантов решений.

Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества:

- Он ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.
- Он создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.
- Он предоставляет людям возможность сказать, что им нужно.

- Он создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были непоняты.
- Он позволяет Вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.
- Он придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.
- Он наталкивает на новые направления в выборе решений.

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

- Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.
 - Этап 2. Оpoznать и назвать главных участников.
 - Этап 3. Определить, каковы нужды и опасения каждого участника или группы?
- Более подробно составление карты конфликта описано в Рабочей тетради.

Для обоснованного выбора стратегии завершения конфликта следует принять во внимание соотношение ресурсов, необходимых для последовательной реализации избранной стратегии.

При выборе эффективного стиля разрешения конфликта важными являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и то, достаточно ли у вас сил, времени, терпения и других ресурсов, чтобы отстаивать свою линию.

Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то можете использовать стиль конкуренции и настойчиво добиваться того, чего вы хотите. Вы можете вынудить другого человека к уступке. Однако, когда большей властью обладает он, вам следует помнить: если человек, имеющий большую власть, не согласится забыть об этом преимуществе в конфликтной ситуации, то компромисс дает лучший результат для того, у кого больше власти. У него есть больше возможностей, чтобы получить большую часть того, что он хочет.

Последствия конфликта с человеком, обладающим большой властью, будут зависеть от жесткости его позиции. Если вы имеете дело с человеком, который занимает по отношению к вам жесткую позицию, то идти на противостояние может быть неосмотрительно, если вы не чувствуете в себе достаточно сил. Вам следует задуматься, насколько важна для него его цель. Если она достаточно важна, то следует ожидать сильного сопротивления. Даже если разница во власти отсутствует, но другой человек занимает по какому-то вопросу слишком жесткую позицию, то, возможно, что цель для него

слишком важна. В таком случае он может быть готов проявить большее упорство, энергию, потратить больше финансовых ресурсов, чем вы.

Возможности другого человека чрезвычайно важны, если вы пытаетесь сотрудничать с ним или достичь честного компромисса. Вы оба должны обладать приблизительно равной властью или быть готовыми не принимать во внимание разницу в положении, однако одного этого недостаточно. Необходимо взаимное стремление доброжелательно обсудить и уладить вопрос. В противном случае этот человек может попытаться воспользоваться своим преимуществом в силе, настойчивости, особенно, если почувствует, что вы готовы уступить. Тогда вы можете обнаружить, что ваши попытки сотрудничать или добиться компромисса отвергнуты более волевым конкурентом. Если окажется, что выбранный вами стиль не нравится другому человеку и этот человек обладает большей властью или силой, данный стиль может не принести вам успеха.

Вы не сможете достигнуть компромисса, когда разница в положениях или в возможностях делают вас уязвимым для напористого или корыстного человека. В таких случаях лучше сразу принять во внимание эту разницу и избрать защитный стиль, а не терять время, пытаясь применить подходы, которые могут быть эффективными при равенстве или обоюдной честности и доброжелательности.

Власть, в общем смысле, это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств. В зависимости от того, какое средство может быть использовано для влияния.

Можно выделить несколько видов власти.

- Возможность применить наказание.
- Возможность осуществить вознаграждение: дать вам необходимый ресурс (то, что вам очень хочется).
- Высокий статус. Носитель такой власти выступает от лица какой-либо группы людей, наделивших его соответствующими полномочиями. Он наделен правами отдавать распоряжения. Такой человек может выступать от имени организации, государства, закона и т. д.
- Опыт, компетентность. Человек, в компетентности которого не сомневаются, своими суждениями оказывает влияние на установки слушателей.

- Ценные для вас отношения. Человек, отношения с которым для нас дороги, обладает властью постольку, поскольку нам хочется сделать ему приятное. Кроме того, в некоторой степени он может влиять на наши решения, угрожая разорвать отношения.
- Харизма. Власть, основанная на личном обаянии лидера. Его слушаются, потому что хотят этого.

1.5.3. Стиль разрешения конфликтов.

Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее намеченного исхода, называют стилем разрешения конфликта.

Целесообразный выбор стратегии - это выбор, основанный на представлениях о том, куда может привести тот или иной путь. Кеннет У. Томас и Ральф Х. Килманн разработали модель, описывающую пять возможных стилей разрешения конфликта.

Согласно этой концепции, стиль поведения в конфликте определяется тем, в какой степени вы хотите удовлетворить собственные интересы и интересы другой стороны. На рисунке 7 модель представлена в графической форме.



Рисунок 7. Сетка Томаса – Килманна.

Пассивная реакция направлена на выход из конфликта, активная - на его разрешение. Склонность к индивидуальным действиям ведет к силовому решению или уклонению от решения; предпочтение совместных действий приводит либо к уступкам, либо к конструктивным решениям. Таким образом, возникает пять шаблонов поведения, каждый из которых может быть вполне уместен при определенных обстоятельствах.

Уход – это уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее: молчание, демонстративное удаление, обиженный уход, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, ехидные замечания по его поводу за его спиной, переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от отношений с оппонентом. Уход может быть оправдан, если:

- источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами;
- выигрыш не значим и не велик по сравнению с усилиями, затраченными на разрешение конфликта, а отношения с оппонентом в будущем не важны;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск информации представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие решения;
- вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу и не хотите этого. Отношения с оппонентом при этом для вас не важны.

Приспособление – это изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов. Субъект подавляет свои негативные эмоции, делает вид, словно все в порядке, продолжает действовать, словно ничего не произошло, мирится с происходящим, чтобы не нарушить покой, ругает себя за свою раздражительность, молчит, вынашивая план мести. Приспособление может быть уместно, если:

- вы оказались не правы и признаете это;
- вас не особенно волнует случившееся;
- восстановление спокойствия и стабильности важнее разрешения конфликта;
- вам важнее сохранить добрые отношения с оппонентом, чем отстаивать свои интересы;
- предмет разногласий для вас менее существенен, чем для оппонента, итог намного важнее для него, чем для вас;
- отстаивание своей точки зрения требует слишком много времени и сил.

Конкуренция (силовое решение, борьба) – это соперничество, конкуренция, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции. Стремление доказать, что другой не прав, попытки перекричать его, применить физическое насилие; требования беспрекословного послушания; попытки перехитрить, призвать на помощь союзников, шантажировать разрывом отношений. Борьба может быть уместной, если:

- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной и опасной ситуации;
- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы чувствуете, что у вас нет выбора и вам нечего терять,
- отношения с оппонентом для вас совершенно не важны;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и очевидно, что ваше решение наилучшее.

Компромисс – это урегулирование разногласий через взаимные уступки. Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит предмет желаний поровну, избегает самовластия и напоминания о своем первенстве, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений. Компромисс может быть уместным, если:

- необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны;
- сотрудничество или подавление не приводят к успеху, а он важен для вас;
- вас может устроить временное решение;
- ваша позиция имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную в начале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Во всех случаях подразумевается, что делится какая-то конечная величина и что в процессе раздела нужды всех ее участников не могут быть полностью удовлетворены. При этом даже решение о равноправном использовании воспринимается как достижение.

Сотрудничество (поиск интегративного решения) – это совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон. Человек сотрудничающий определяет потребности участников, старается их удовлетворить, признает ценности других, равно как

и свои собственные, объективно отделяет проблему от личности, ищет неординарные решения, не щадит проблему, щадит людей. Сотрудничество целесообразно, если:

- вы заботитесь о чувствах вашего оппонента, рассчитываете на его добрую волю и вовлеченность;
- необходимо найти общее, единственное решение, каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссов;
- у вас тесные и длительные отношения с другой стороной, а обсуждаемый вопрос очень важен;
- у вас есть время для разрешения конфликта и отношения с партнером для вас важны.

Целесообразное решение состоит в том, чтобы соотнести наиболее желательный для вас исход с вероятностью его достижения и принять решение о выборе стратегии.

1.5.4. Способы поиска интегративного решения.

Увеличение размеров «пирога». Если борьба ведется из-за того, кому должен принадлежать некоторый ресурс, конфликт может быть исчерпан простым увеличением ресурса. Например, если спор ведется из-за того, какую телепрограмму смотреть, то интегративное предложение может состоять в том, что обе стороны могут принять участие в покупке второго телевизора. Здесь важно то, что не одна сторона принуждает другую, к несению дополнительных расходов, а именно обе стороны принимают совместное решение участвовать в действиях по увеличению ресурса. Эта стратегия может осуществляться без анализа глубинных интересов оппонента: считается, что они в полной мере отражены в требованиях сторон.

Состыковка интересов. Этот способ поиска интегративного решения основан на анализе интересов сторон. Стороны ищут альтернативу, устраивающую обоих. Если два оппонента претендуют на один апельсин, но одному нужна корка, а другому мякоть, они могут поделить его не пополам, а в соответствии со своими интересами. Например: один хочет спать и требует, чтобы выключили свет и музыку. Другой не хочет этого делать. Но он может воспользоваться наушниками и включить настольную лампу, чтобы свет не мешал соседу. Согласие часто основывается на том, что у оппонентов имеются некоторые различия в интересах, стоящих за выдвигаемыми требованиями. К примеру, жена настаивает на том, чтобы в выходные вся семья пошла на концерт. Муж категорически отказывается. Анализ интересов может показать, что он не любит творчество этого исполнителя, но не против пойти куда-нибудь в другое место. В свою очередь, оказывается,

что жене важна символическая сторона этого события: она хочет чувствовать себя любимой, семью - крепкой и совместный выход «в свет» для нее - демонстрация этого. Обнаружив истинные интересы друг друга, они могут договориться пойти в какое-нибудь другое публичное место. Ниже перечислены некоторые возможные различия в акцентах, позволяющие увязывать интересы сторон. Различия могут быть:

- **В ценностях.** То, что ценно для вас, может быть менее ценно для других. Бывает так, что в одном и том же предложении оппонентов привлекают различные аспекты. Ниже перечислены различия, которые чаще всего помогают согласованию, поскольку позволяют каждому получить свое.

Таблица 15. Пример различий в ценностях

Одну сторону больше привлекает	Другую сторону больше привлекает
форма	содержание
экономические соображения	политические соображения
символическая сторона события	практическая сторона события
ближайшее будущее	отдаленное будущее
сиюминутные результаты	долговременные отношения
материальные вещи	идеология
прогресс	уважение к традиции
прецедент	данный конкретный случай
репутация	результаты

- **Во времени.** Для одного может быть важен настоящий момент, другого беспокоит перспектива. Например, одному важно получить немного денег прямо сейчас, другой же предпочтет большую сумму в будущем.
- **В прогнозах.** Мастер хочет за ремонт квартиры NNN рублей, потому что считает, что ремонт будет высокого качества. Заказчик подозревает, что качество будет невысоким, предлагает NN рублей, хотя не против заплатить и больше. Они могут решить договориться о плате NN и еще N, если обои не отклеятся через неделю.

- **В нежелании рисковать.** Покупатель может заплатить несколько больше, если ему предложено гарантированное обслуживание. Или, наоборот, он может предпочесть более дешевую вещь, даже если его предупредить, что за ремонт придется платить.

Редко бывает так, чтобы найденное решение могло состыковать все интересы сторон конфликта. Чаще учитываются высокоприоритетные интересы, а менее приоритетные отбрасываются. В поисках состыковочного решения обычно опираются на представление о природе интересов конфликтующих сторон и о приоритетности этих интересов. При состыковке интересов ни одна, ни другая сторона конфликта не получает того, что требовала сначала, но появляется новый выбор, который отвечает наиболее важным интересам, лежащим в основе этих требований.

Взаимные услуги. Решение проблемы посредством оказания взаимных услуг состоит в следующем: каждая сторона соглашается уступить в том, что не очень важно для нее, но очень важно для другой стороны. Таким образом, каждая сторона удовлетворяет ту часть своих требований, которая представляется ей самой важной. Дают то, что не жалко, но нужно оппоненту, и просят нужное для себя, но бесполезное для него.

Снижение издержек. В решениях, достигаемых снижением издержек, одна из сторон получает то, что хочет, а издержки, которые при этом терпит другая сторона, снижаются или вообще ликвидируются. Результат оказывается взаимовыгодным не потому, что первая сторона пожертвовала своей позицией, а потому, что вторая пострадала меньше, чем могла бы. Снижение издержек часто принимает форму специфической компенсации, при которой уступающая сторона получает взамен своих уступок нечто, в точности соответствующее потерям. Пример: мать просит дочь не трогать молоко в холодильнике, потому что вечером хочет испечь блины. Дочь, несмотря на просьбу, выпивает молоко днем, но к вечеру покупает новый пакет.

Неспецифическая компенсация. В случае неспецифической компенсации одна сторона получает то, что она хочет, а другой стороне платят чем-то, никак не связанным с тем, что получила первая сторона. Компенсация является неспецифической, когда она не имеет отношения к характеру понесенных издержек. Примером может быть начальник, который выписывает работнику премию за его согласие работать без обеденного перерыва, чтобы сдать работу в срок, или виновник дорожно-транспортного происшествия, выплачивающий «отступные» за отказ потерпевшего от претензий. Источником компенсации обычно является сторона, требования которой удовлетворяются, потому что она как бы «покупает» согласие другой стороны.

Для того, чтобы придумать решение на основе неспецифической компенсации, требуются два типа сведений: (1) информация о том, что может представлять для другого особый интерес, например, внимательное отношение или просто деньги; (2) информация о том, насколько тяжело противостоящей стороне делать требуемые уступки. Такие сведения нужны, чтобы компенсация была адекватной.

Дж. Рубин предлагает классифицировать ресурсы по двум параметрам: конкретность (материальность) и индивидуальность (степень, в которой ценность компенсации зависит от того, кто именно ее получает). Статус и любовь являются абстрактными индивидуальными ресурсами; деньги и материальные блага являются конкретными неиндивидуальными ресурсами. Форма компенсации тем более уместна, чем ближе по указанным параметрам она находится к ресурсам, которые ею компенсируются. Так, материальные блага уместно компенсировать деньгами, а статус любовью. Но деньги не могут быть подходящей заменой любви. Если избрана стратегия, направленная на поиск интегративного решения, то к ее реализации необходимо готовиться. Гарвардский метод ведения переговоров предполагает, что и при подготовке к переговорам, и в процессе переговоров необходимо концентрировать внимание на четырех базовых элементах процесса:

ЛЮДИ - ИНТЕРЕСЫ – ВАРИАНТЫ – КРИТЕРИИ.

После того, как соотнесены силы и власть оппонентов, выявлены их интересы, следует переходить к подготовке вариантов предложений, которые вы предъявите оппоненту во время разговора. Эти предложения необходимо подготовить заранее.

При подготовке предложений следует придерживаться принципов:

- больше по количеству, а не лучше по качеству;
- по форме предложение не должно унижать оппонента, задевать его личное достоинство, иначе оно может быть отвергнуто, несмотря на фактическую привлекательность;
- предложение должно быть сосредоточено на будущем: не что надо было сделать, а что делать дальше;
- решение должно быть привлекательным для другой стороны и легким для исполнения.

При подготовке предложений очень важно выделить общие интересы, поскольку их можно реализовать вместе. Сформулируйте их в качестве общей цели. Акцент на наличии

общих целей делает переговоры более гладкими. Надо заметить, что общие интересы могут быть найдены в любых переговорах, хотя это и не очевидно на первый взгляд.

Если вы стремитесь к сотрудничеству и рассчитываете на конструктивное решение, необходимо подготовить как можно больше предложений, выполнение которых будет служить реализации интересов одновременно обоих оппонентов.

Существенную помощь в подготовке интегративных решений, одновременно удовлетворяющих ваши интересы и интересы оппонента, может оказать методический прием «Генератор альтернатив» авторы - Х. Корнелиус и Ш. Фейр.

В несколько модифицированном нами виде он представляет собой таблицу, в первый столбец которой вы вписываете свои интересы в порядке убывания их значимости. В верхней строке вы записываете интересы оппонента в порядке убывания их значимости. В клетки на пересечении соответствующих столбцов и строк вам предстоит вписать как можно больше предложений, одновременно удовлетворяющих соответствующие потребности. Предложения должны быть позитивными, иметь характер действия и быть легко проверяемыми. На пересечении малозначимых интересов согласия добиться легче всего, с этих предложений имеет смысл начинать переговоры. Такие предложения, которые предлагают что-то важное для партнера и не очень важное для вас, называют «Валютой переговоров». На эти области таблицы важно обратить особое внимание, если вы формулируете предложения о снижении издержек, обмене услугами или о неспецифической компенсации. Наиболее бескомпромиссны оппоненты в зоне повышенной важности. Здесь можно ожидать наибольших трудностей, поэтому именно здесь нужно заготовить наибольшее количество предложений.

Таблица 16. Генератор Альтернатив.

Его интересы	Важные	Средние	Маловажные
Мои интересы			
Важные	Зона повышенной трудности		«Валюта» переговоров
Средние			
Маловажные	«Валюта» переговоров		Зона повышенной трудности

1.5.5. Оценка вариантов интегративных решений.

Во время обсуждения вам придется отстаивать перед оппонентом правомерность своих предложений и оценивать привлекательность его альтернатив. Фишер и Юри предлагают использовать для оценки предложений объективные и понятные критерии. О критериях необходимо подумать заранее. Для оценки предложенных вариантов и отсева непригодных можно воспользоваться следующими критериями:

- Осуществимо ли данное предложение? Когда его можно претворить в жизнь?
- Достаточно ли оно? Решает ли оно проблему? Достаточно ли оно удовлетворяет нужды сторон?
- Справедливо ли оно? На чем, основано заключение о справедливости?

Необходимо помнить, что согласие, полученное силой, будет нарушаться. Чтобы добровольное соглашение было достигнуто, оно должно восприниматься обеими сторонами как справедливое. Что может служить основанием для оценки справедливости соглашения? Использование объективных критериев.

Следующие аргументы интуитивно воспринимаются как справедливые: рыночная цена, прецедент, научная оценка, профессиональная норма, эффективность, решение суда, моральные принципы, традиции.

Ваш оппонент также выдвигает свои требования, предлагает альтернативы. Как решить: принять или отвергнуть предложение оппонента? С чем сравнивать: мало это или много? выгодно или невыгодно? радоваться или огорчаться? Помимо вышеописанных

критериев есть еще один хороший способ оценки предлагаемого варианта - «Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Предложению» (НАОП). Обычно мы оцениваем чужие предложения, сравнивая их с тем, что нам хотелось бы получить. Сравнение предлагаемого с идеалами, пожеланиями, представлениями о справедливости часто приводит к выводам о том, что предложение недостаточно хорошее. Используя НАОП, вы выбираете не между предложением и тем, о чем вы мечтаете, а между предложением и наилучшей из реально имеющихся альтернатив. Это надежный способ, позволяющий сделать разумный выбор. Пример: слесарь ставит заказчика в известность о том, что ремонт ему обойдется дороже, чем он рассчитывал. Заказчик может оценить это предложение, сравнивая его со своими финансовыми возможностями; с тем, сколько в прошлом году за такую же работу заплатил его сосед. Он может использовать НАОП и взвесить альтернативы: поискать другого слесаря, но потерять время? сделать самому и, кроме времени, потратить еще и силы? отказаться от ремонта? Определив лучшую из альтернатив, заказчик может сопоставить ее с имеющимся предложением.

Список рекомендуемой литературы

1. Технологии и методы разрешения конфликтов. Краткий курс. Автор: Веснин В.Р. Издательство: Проспект Год издания: 2021 Количество страниц: 96.
2. Гид НБР Разрешение конфликтов. Автор Эми Галло.
3. «Управление конфликтами», Автор Виктор Пономаренко.