

**Упреждение и разрешение
конфликтов
в деловых отношениях**

Юровицкий Сергей Яковлевич

Умение услышать смыслы говорящего

- Никаких побочных мыслей;
- Следует сконцентрировать свое внимание только на той теме, о которой идет речь;
- Надо быть здесь и сейчас;
- Быть непредвзятым к говорящему и информации.

Конфликты **неизбежны** и существуют там, где есть жизнь, поэтому нужно **знать, как предотвращать их деструктивность,** негативные проявления и разрушающие последствия.

**Как вести себя в процессе
различных конфликтов,
как вести себя в значимых,
жизненно важных
конflikтах, как завершать и
конструктивно, удачно для
всех конфликтующих сторон,
решать конфликт.**

Психологические знания о
личностных предпосылках
конфликтного поведения
указывают нам на важность
осознания собственных
желаний и поступков, целей
и умений слушать другого.

Оформлять в слова свои
желания, *необходимость*
гибкого применения различных
стратегий и тактик в
конфликтах, и, прежде всего,
тех конфликтов, которые
являются конструктивным
выходом из сложной и не
совсем ясной критической
ситуации.

**Конфликт - столкновение
противоположно
направленных целей,
интересов, позиций, мнений,
взглядов оппонентов или
субъектов взаимодействия.**

Основу любого конфликта составляет ситуация, включающая **противоречивые позиции** сторон по какому-либо поводу, либо спорные цели и средства их достижения в данных обстоятельствах или несовпадение интересов, желаний, наконец, удерживает субъектов возможного конфликта и его объект.

Однако для того чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, **ущемляя интересы другой стороны**. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в **актуальный**.

Чем опасен деструктивный конфликт?

- Разрыв межличностных взаимоотношений;
- Разрыв партнёрских отношений и поиск новых(упущенная выгода);
- Потеря ресурсов(материальных, финансовых, человеческих);
- Подрыв доверия в деловых отношениях;
- Стресс и ухудшение здоровья.

- В серьезной конфронтации с другими людьми невозможно достичь желаемых результатов, если вы первоначально настроились ***«расправиться с другим»***.
- В действительности **человек способен изменить лишь самого себя.**

Мы сами инициируем и прекращаем
конфронтацию *в зависимости от
тех слов и того психического
состояния*, которые мы выбираем,
и в соответствии с тем, как
доносим свою мысль до
собеседника.

Причины личностных конфликтов:

- **потребность в самоутверждении** – каждый человек хочет, чтобы другие прислушивались к его мнению и следовали его желаниям;
- **компенсация недостатков** – многие люди, чувствуя свои недостатки, стремятся компенсировать их за счёт каких-то действий, опровергающих наличие у них этих недостатков;

■ ***неодинаковое понимание вопроса разными людьми*** —

в силу разных причин (жизненный опыт, различие способностей воспринимать информацию) люди могут один и тот же факт воспринимать абсолютно по-разному;

- ***разная мотивация*** — каждый человек, сознательно и, что особенно важно, бессознательно, стремится к своей личной цели, подчиняя свою жизнь и поступки этому стремлению.

- ***Психологическая несовместимость*** обусловленная особенностями направленности личности. ***Столкновение идеалов, мировоззрений, ценностей, норм.***

Совокупность противоречий, вызванных ***характерологической несовместимостью.*** Конфликты возникают вследствие негативных, негибких или ***«тяжелых»*** ***характеров людей,*** включенных в совместную деятельность.

Как мы воспринимаем конфликты?

*Оценка конфликта подразумевает синтез
наблюдения и осмысления.*

Восприятие человека и ситуации тремя структурами:

- Интуитивное (сверхсознательное или сердечное)
- Эмоциональное (эмоций и чувств)
- Интеллектуальное (умозаключения на основе видимой и слышимой информации)

Необходимо добиваться адекватного восприятия ситуации и человека

Познание другого

Формой познания человека
будет **чувствознание / интуиция**,
когда скрытая сущность
определяется **сердцем**.

Психологическая оценка личности

- **Первое впечатление;**
- **Закрытость личности;**
- **Встречаем по одежке;**
- **Манера общения.**

Факторы влияющие на восприятие человека и ситуации

- Состояние здоровья;
- Сон(рассеянное внимание и потеря смыслов);
- Питание(возбуждающая еда и напитки);
- Настроение;
- Астрологический фактор(лунные дни);

- **Природное состояние (давление, магнитные бури, психические бури и т.д.);**
- **Дискомфортные условия беседы (запахи, плохое освещение, цветовое окружение и т.д.);**
- **Прошрое негативное образное и информационное воздействие на психику;**
- **Усталость и нехватка психической энергии;**
- **Неудачный прошлый опыт общения с данным человеком.**

- *Состояние стресса;*
- *Высокий уровень негативных эмоций;*
- *Уровень информированности участников друг о друге;*
- *Неумение предвидеть последствия;*
- *Плохая эмпатия (прочувствование);*
- *Доминирование концепции в сознании «агрессивной среды»;*
- *Негативная установка на оппонента (по слухам, по другим ситуациям.*

Причины заблуждений в психологической оценке личности

- Склонность к чрезмерно быстрой оценке;
- Подверженность чувствам симпатии/антипатии;
- Кто похож на нас, тот нам и симпатичен;
- Узость оценочных суждений;
- Неадекватный уровень оценок;
- Ориентация на внешние признаки;
- Волнение в сознании.

Правила для избегания ошибочных оценочных суждений

- **Избегайте субъективизма и эмоциональности;**
- **Критическое** отношение к первому впечатлению;
- **Не судите** о человеке по одной ситуации;
- **Изучайте** человека в различных ситуациях;
- **Сравните** вашу картину восприятия о человеке с оценками других людей.

Барьеры возникающие в деловом общении

- Барьер темперамента;
- Барьер характера;
- Барьер манеры общения;
- Барьер отрицательных эмоций;

- Барьер недостаточного понимания важности общения;
- Барьер речи;
- Психологическая несовместимость.

Необходимо осознавать различие людей и учитывать их особенности, способности и говорить по их сознанию.

Факторы влияющие на качество межличностных отношений

- **Заинтересованность партнера в общении;**
- **Социально-психологические особенности личности партнера;**
- **Национальные особенности общения;**
- **Дистанция;**
- **Физическая привлекательность;**
- **Сходство(характера, национальность, раса, интересы).**

**Психологические законы
поведения
человека в социуме**

Закон обратного воздействия

Большие неудачи во всех областях жизни берут свое начало у дверей лениности или непонимания одной простой, но жизненно важной для успеха вещи, а именно, готовности к неизбежному обратному действию той силы или того объекта, что были приведены в движение. **Закон бумеранга.**

«Отольются кошке мышьины слезы.»

Закон причинно-следственной связи

«Что посеешь, то и пожнешь.»

**Какая причина, такое и
следствие.**

Закон созвучия

Подобное притягивается
к подобному.

«Как аукнется, так и
откликнется.»

- **Чувство с которым подходите к человеку, вызывает в нем созвучное чувство ответ.**
- **Потому при подходе к человеку надо настроиться на ключе дружелюбия, уважения, спокойствия.**

Закон единства

Все жизненные процессы
жизнедеятельности человека
взаимосвязаны и взаимовлияют.

*Конфликты в одной сфере
жизнедеятельности, влияют на
ход событий и конфликты в
другой сфере.*

Закон равновесия

Все процессы в природе развиваются на основе закона гармонии или равновесия. Если где то нарушается равновесие в процессе развития, природа восстанавливает нарушенное равновесие с помощью других законов.

Деструктивные конфликты нарушают равновесие.

Главную роль в возникновении конфликтов играют конфликтогены – слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта.

*Выделяются следующие основные типы
конфликтогенов:*

- проявление агрессии;
- стремление к превосходству;
- проявление эгоизма

*Все типы конфликтогенов есть
проявления низшей природы.*

Характеристика конфликтного поведения

- Открытое недоверие;
- Перебивание собеседника;
- Принижение значимости его роли;
- Подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- Устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;

- **Заниженная оценка вклада** партнера в общее дело и преувеличение собственного вклада;
- Постоянное **навязывание своей точки зрения**;
- **Неискренность** в суждениях;
- Резкое **ускорение темпа беседы** и ее неожиданное свертывание;
- **Неумение выслушать** и понять точку зрения собеседника;

Характерные свойства конфликтной личности

- Потребность в конфликтном поведении;
- Люди с сильным внутриличностным конфликтом;
- Низкая социальная пластичность;
- Неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной;
- Стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;

- Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции ;
- Излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- Критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный ;
- Определенный набор эмоциональных качеств личности – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Как вести себя с конфликтной личностью?

- Необходимо понять и прочувствовать мотивы человека.
- Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.
- Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов конфликтный человек так ведет себя со всеми.
- В конфликтной ситуации или в общении с конфликтным человеком вы должны попытаться сохранять позитивное эмоциональное состояние.

Карта конфликта

Основные заинтересованные стороны.

- Кто основные заинтересованные стороны?
- Какие из этих сторон участвуют в конфликте?
- Почему они вовлечены в конфликт?
- В чем конкретные интересы каждой стороны?
- Интересы каких других сторон затрагивает конфликт? Почему они еще не оказались вовлечены в конфликт?
- Почему затронуты их интересы?
- Может ли процесс разрешения конфликта начаться без их прямого участия? Почему? Как?

Второстепенные потенциальные участники.

- Интересы каких сторон затронуты в меньшей степени?
- Как это было установлено? Основываясь на каких интересах?
- Какие еще стороны могут вступить в конфликт по причинам, выходящим за рамки данного конкретного вопроса? Поясните.

Отдельные лица

- Кто выступает от лица каждой из конфликтующих сторон?
- Какие предложения по разрешению конфликта представляют эти лица?
- Какие еще лица в глазах общественности связаны с этим конфликтом?
- Кто формирует мнение участников?
- Кто может оказывать сильное влияние на участников?
- Кто может быть заинтересован в расширении конфликта?
- Кто может выиграть, раздувая конфликт? Что именно?
- Какие официальные лица отвечают за принятие решения?

Интересы: нужды и потребности, которые необходимо учесть и удовлетворить для разрешения конфликта.

- Каковы основные интересы, лежащие в основе деятельности каждой из сторон?
- Чем отличаются, чем похожи интересы каждой стороны?
- Существуют ли общие интересы, которые могут стать основой урегулирования конфликта?

Цели/позиции.

- Каковы цели различных сторон? Каковы позиции каждой из сторон по каждой из проблем?
- Очевидны ли цели, или же они скрыты?
- Способна ли группа достичь своих целей?
- Чувствует ли каждая из сторон, что ее цели достижимы?

Отношение / настрой

- Каково отношение сторон к проблематике? Откуда это известно?
- Существует ли враждебность по отношению к другой стороне? Кем она высказывается и в чем выражается?
- Каковы ожидания сторон в отношении решения конкретных проблем?
- Каковы их ожидания в отношении другой стороны?
- Каковы их ожидания относительно разрешения конфликта?
- Существует ли какое-нибудь другое отношение к проблемам и к участвующим сторонам? Например, не участвует ли одна из сторон в конфликте, просто чтобы отомстить; доверие/недоверие; уважение к себе/отсутствие самоуважения; правдивость/лживость; оптимизм/пессимизм; уверенность/неуверенность?

Мотивация

- Какова мотивация каждой из сторон?
- Реалистичны или утопичны цели и ожидания, движущие сторонами?
- Какую роль играют прошлые претензии/неудовлетворенность?
- Движет ли сторонами желание отомстить?
- Какую роль играет страх (боязнь изменений, новых людей, потери личного статуса, потери материальных благ)?
- Является ли надежда одним из факторов?
- Какую роль играет стремление к власти? Является ли приобретение и поддержание власти прямым или психологическим интересом?
- Каким образом стремление к материальному выигрышу и/или алчность влияют на поведение сторон?
- Как способствует вовлечению в конфликт желание принадлежать к группе?
- Как влияет на участие людей в конфликте желание быть самому себе хозяином?
- Влияют ли личные интересы лидеров на мотивацию членов группы?

Правила поведения в конфликтах

- **Дайте партнеру «выпустить пар».** Если партнер раздражен или агрессивен, нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение.
- **Потребуйте от партнера спокойно обосновать претензии.**
- **Сбивайте агрессию неожиданными приемами.** Например, доверительно попросите у конфликтующего партнера совета.

- ***Не давайте партнеру отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*** Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».
- ***Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*** Проблема – это то, что надо решить.
- ***Предложите партнеру высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.***

- *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию.
- *Отражайте, как эхо, смысл его высказываний и претензий.* Кажется, что все ясно, и все же: «Правильно ли я вас понял?».

- *Держитесь как на острие ножа в позиции “на равных”*. Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого.

- *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.*

Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности;

- *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с “врагом”.

■ *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от “противника” требуйте: “Замолчи!... Прекрати!”, а от себя! Добиться этого легче всего.

■ ***Не характеризуйте состояние оппонента.***

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: “Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?”. Подобные “успокаивающие” слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

- *Уходя, не хлопайте дверью.*

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

■ *Говори, когда партнер остыл.*

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

- *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения .*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашения по поводу возникших трудностей . И если вы сохраните отношения и дадите клиенту “сохранить свое лицо” , вы не потеряете его как будущего клиента или партнера . Найти нового , надежного , неконфликтного клиента – тоже задача не из легких в условиях конкуренции .

Разрешения конфликта через решение проблемы

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

- **Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.**
- **Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.**

Одиннадцать нельзя

1. Нельзя критически оценивать партнера.
2. Нельзя приписывать ему низменные или плохие намерения.
3. Нельзя демонстрировать знаки превосходства.
4. Нельзя приписывать ответственность только партнеру.
5. Нельзя игнорировать его интересы.

6. Нельзя видеть все только со своей позиции.
7. Нельзя уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Нельзя преувеличивать свои заслуги.
9. Нельзя раздражаться, кричать, нападать.
10. Нельзя задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.
11. Нельзя обрушивать на партнера множество претензий.

Конкретные мотивы критики.

- Критика с целью помочь делу.
- Критика с целью показать себя.
- Критика с целью сведения счетов.
- Критика с целью перестраховки.

- Критика с целью упреждения заслуженных обвинений.
- Критика с целью контратаки.
- Критика с целью получения эмоционального заряда.

Технологии применения критики.

1. Ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора.
2. Критические замечания, высказывания по существу.
3. «Обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику.
4. Выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка.

Структура конструктивного критического высказывания

- Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики;
- Волевой посыл, включающий в себя направленность на ожидаемое действие критикуемого;
- В содержании высказывания содержится оценочное высказывание, принимаемое критикуемым и имеющее под собой реальные события, а не их субъективную оценку критикующим;

- Присутствует «язык» критики, адаптированный к восприятию критикуемого;
- Критическое высказывание «вписано» в условия конкретной ситуации делового или межличностного взаимодействия, в которую равноправно вписываются обе стороны;
- При организации диалога соблюдено условие предварительной подготовки, эмоционального и когнитивного настроения критикуемого к восприятию критики.

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, отрицательный эффект критики часто превосходит ожидаемый положительный результат. Поэтому критику следует использовать в крайних случаях. Если не найден другой способ разрешения проблемы.

Восемь «секретов» разумной критики:

- Последите за собой, как часто в течении дня вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.
- Понаблюдайте, как выражают критику окружающие вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?
- Прежде чем снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь.

- Когда вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки. Подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.
- Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

Если критикуют вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики – может быть, он в чем-то прав.

- Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: « Таково ваше мнение и ваша позиция, мои же – таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».
- Учитесь каждое «нет», сказанное вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

Управление эмоциональной сферой

Человек 90% эмоции остальное рассудок.

Айкью Интеллектуальности

Айкью Эмоциональности

Эмоциональный интеллект – способность сознательно управлять своими эмоциями и определенный культурный уровень эмоционального проявления.

- Эмоция- это энергия.
Мысль- это энергия
- *Психические состояния*
(мысли и эмоции) передаются от человека к человеку. Психическое заражение.
- Рефлекторность -это бессознательные реакции на воздействия других людей.

Когда человек переживает ту или иную эмоцию, то соответствующим энергетическим разрядом одновременно воздействует на себя, на партнеров, на процессы совместной деятельности, на предметы и окружающую среду в целом.

Техника управления эмоциями

- **Осознанность** - умение распознавать и глубоко понимать свои: эмоции, настроения, побуждения, потребности, сильные и слабые стороны, привычки и предпочтения и глубоко личностные особенности;
- **Самообладание** - основано на способности размышлять и действовать вдумчиво, контроль за своими негативными эмоциями (злость, обида, вина);

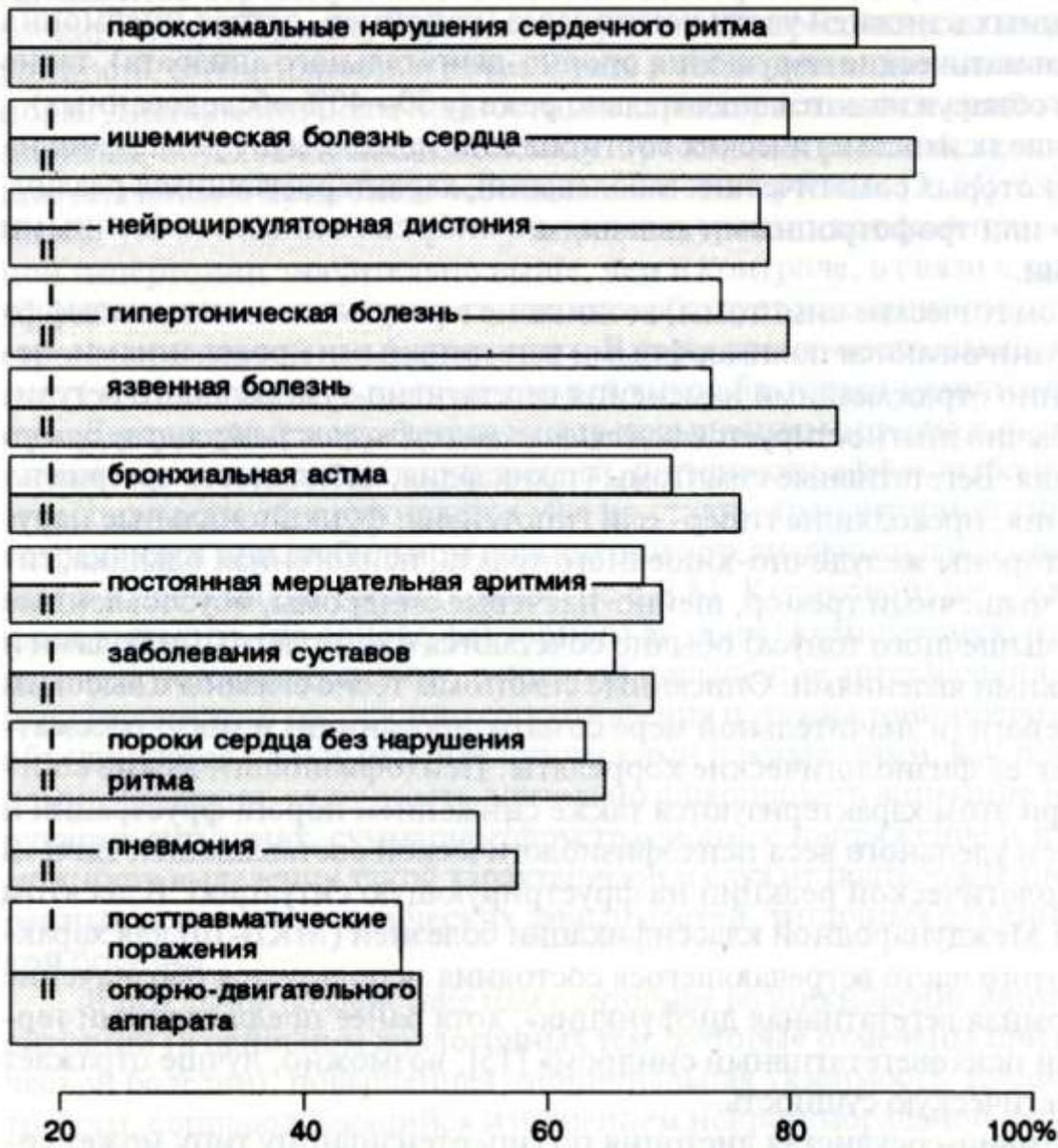
- **Мотивация** - в данном случае понимается, как большое желание достичь поставленной цели и преданность своему делу;
- **Чуткость** - проявляется в умении чувствовать эмоции и настроения других людей, понимать их точку зрения и проявлять активный интерес к их заботам;
- **Культура коммуникации** – способность человека вступать во взаимоотношения с другими, передавать **правильно** информацию и решать совместно возникшие проблемы.

Эмоциональный стресс и здоровье человека в восточной медицине

- **Чрезмерная радость** вредит сердцу
- **Гнев** поражает печень
- **Печаль** поражает легкие
- **Грусть** поражает селезенку
- **Страх** поражает почки
- **Раздражение** производит *яд империл*,
которые **отравляет** весь организм и
распространяется в пространстве отравляя
других.

*Эмоциональный стресс и психосоматические
заболевания в научных исследованиях*

Под влиянием продолжающихся
эмоциональных нагрузок
развиваются различные
психосоматические расстройства.



- **Негативные эмоции и чувства** разрушают психическое и физическое здоровье.
- **Позитивные эмоции и чувства** защищают и приносят психическое и физическое здоровье.

Соблюдать безопасность общения для своего здоровья.

Золотое правило общения

**Относитесь к другим так,
как бы вы хотели, чтобы
они относились к вам.**

Культура делового общения

- Уважительность, доброжелательность;
- Вежливость (уместная) и недопустимость категоричности в суждениях;
- Скромность в самооценке и самопрезентации, ненавязчивость изложения своих позиций, взглядов и оценок;
- Ориентироваться на партнера, создавать для него психологический комфорт;
- Постоянно стимулировать интерес партнера к теме общения, учитывать его интересы;

- Быть логичным в изложении своих взглядов и позиций;
- Поддерживать внимание партнера, стимулировать его активность в восприятии речи;
- Избирать стиль речи, приемлемый не только для ситуации общения, но и для восприятия партнером;
- Избирать дистанцию в общении, систему жестикуляции и мимики, не раздражающих партнера и создающих для него удобства в общении.

Принципы установления и поддержки хороших отношений в товариществе собственников жилья:

- соблюдать единство слова и дела: соответствие деятельности товарищества его предназначению и целям собственников;
- поддерживать устойчивость ТСЖ как организации: укреплять и развивать организационную структуру и выполнять принятые процедуры;
- развивать ТСЖ как коллектив: вовлекать новых собственников в деятельность товарищества, обеспечивая сменяемость и участие всех членов коллектива;

- информировать собственников: своевременно, честно, открыто и дружелюбно;
- помнить, что: товарищество управляет домом, а не собственниками;
- собственники управляют товариществом;
- все собственники заинтересованы в благополучии дома;
- поддерживать доверие собственников к органам управления: обеспечивать прозрачность деятельности, учет мнений и соблюдение решений собственников;

- развивать добрососедские отношения: уважать чужую собственность, быть дружелюбными, помогать друг другу, делиться радостью;
- чаще встречаться: проводить больше совместных мероприятий – собраний, акций совместного труда, праздников;
- не допускать перерастания конфликтов в войны, своевременно их разрешая;
- общаться в форме диалога, а не монолога.