ХАКАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Н.Ф. КАТАНОВА

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

# **КУРСОВАЯ РАБОТА**

## РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Выполнил: студент 5 курса

ППФ отделение ТИП гр. 105

Меткижеков М.Г.

Проверил: ст. преподаватель

Федорова А.А.

Абакан, 2000

### ПЛАН

Введение …………………………………………………………………………………………………………………………… 03

Глава 1. Описание методик и стратегических средств

разрешения конфликтных ситуаций ………………………………………………… 05

1.1. Рационально-интуитивная модель овладения

конфликтной ситуацией ……………………………………………………………… 07

1.2. Принципиальные переговоры …………………………………………………… 10

Глава 2. Применение стратегий и методов для выра-

ботки модели поведения в конфликтной ситуации 14

2.1. Адекватное восприятие конфликта …………………… 14

2.2. Открытое и эффективное общение конф-

ликтующих сторон …………………………………………………………… 16

2.3. Создание климата взаимного доверия и

сотрудничества ………………………………………………………………… 19

2.4. Определение существа конфликта ……………………… 20

2.5. Выработка взаимовыгодных решений путем

переговоров ………………………………………………………………………… 23

Заключение ……………………………………………………………………………………………………………………… 25

Библиография ………………………………………………………………………………………………………………… 26

### ВЕДЕНИЕ

Мы живем в мире конфликтов. Каждый день в дали от нас и рядом с нами вспыхивают конфликты между отдельными людьми и между целыми народами. В семье, на работе, в походе, на отдыхе. Обидно легко разрушаются человеческие связи, проливается кровь.

А ведь большинство конфликтов можно урегулировать. Именно этому и посвящена наша работа. Мы рассмотрим различные методики решения конфликтов, методы поведения в конфликтных ситуациях, разберем примеры конфликтов, предложим различные способы их решения.

Мы постараемся доказать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Обычно конфликтующие стороны обращают больше внимания на собственные интересы, а не на интересы других. Существует множество путей, чтобы убедить своего оппонента в преимуществах метода «выиграть/выиграть» над методом «выиграть/проиграть».

Теория и практика разрешения конфликтов растут бурными темпами. В 1986 году, названном Международным Годом Мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов, как часть ее Программы Мира. Ее задачи – разрабатывать и внедрять навыки по разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе и в международных отношениях.

Будучи индивидами с различными потребностями, вкусами, взглядами и ценностями, мы не можем избежать конфликтов. Все дело в том, как к ним подойти.

Конфликт может разразиться по поводу общей изгороди или общей границы, из-за того, кому мыть посуду или подметать пол. Если люди относятся нетерпимо к моральным, культурным, религиозным, политическим или иным различиям между ними, конфликт неизбежен, и его последствия зачастую бывают тяжелыми.

Конфликт может также послужить стимулом к переменам и толчкам к прогрессу. Хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других.

Таким образом объектом данного исследования является межличностное общение. А предметом исследования конфликтная ситуация.

Автор ставит перед собой цель выявление приемов и способов решения конфликтных ситуаций. И ставит перед собой задачи:

1. на основе анализа психолого-педагогической литературы охарактеризовать понятие конфликтной ситуации и конфликта;
2. раскрыть особенности поведения в конфликтных ситуациях;
3. рассмотреть различные способы разрешения конфликтных ситуаций.

**ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ МЕТОДИК И СТРАТЕГИЧЕСКИХ**

### СРЕДСТВ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Итак, всем понятно, что конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Существуют ли какие-то возможности конструктивного и успешного решения конфликта?

Ключ решения этой проблемы состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезен при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Методами контроля конфликтной ситуации может овладеть каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт, с окружающими людьми.

С чего начать?

Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

**1.1. РАЦИОНАЛЬНО-ИНТУИТИВНАЯ МОДЕЛЬ ОВЛАДЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд.

В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Итак, основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

В нижеследующей схеме приведены вопросы и соответствующая стратегия, которые можно применить при разрешении конфликтной ситуации.

#### Схема 1

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | **Стратегия** |
| I. Являются ли эмоции причиной конфликта или препятствуют ли они его разрешению? Если да, то:  а) Каковы эти эмоции  1) Раздражение?  2) Недоверие?  3) Страх?  4) Другие эмоции  II. Каковы скрытые причины конфликта?  III. Вызван ли конфликт непониманием?  VI. Вызван ли конфликт тем обстоятельством | а) Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать  решения (соглашения)  1) Техника охлаждения или рассеивания раздражения, такая. Как сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнева, убеждения с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение  2) Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.  Техника уменьшения страха, открытого и продуктивного обсуждения его  Техника самоуспокоения и успокоения других людей  Рассмотрение реальных нужд и желаний  Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.  Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности |
| что кто-то не берет на себя ответственность за какие-то действия?  V.Какой из стилей проведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?  VI.Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?  VII.Какого рода альтернативы и решения возможны? | Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего  Техника эффективного выражения своих нужд. Использование техники общения с особо трудными людьми  Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предположений.  а). Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей  б). Установление приоритетов среди разных возможностей |

Далее рассмотрим подробнее, как и когда применять каждую из этих стратегий.

**1.2. ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Нельзя забывать о таком механизме человеческого общения, как переговоры.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Но стандартная переговорная стратегия перестала удовлетворять людей. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной.

Существует ли альтернатива позиционному подходу?

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к четырем пунктам:

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить “проблему людей” и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация:

Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов. Второй базовый элемент данного метода гласит:

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Отсюда вытекает третий базисный пункт:

Разработайте взаимовыгодные варианты

Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев). Обсуждая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт:

Настаивайте на использование объективных критериев

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

**ГЛАВА 2. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЙ И МЕТОДОВ ДЛЯ ВЫРАБОТКИ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ**

Суммируя описанные стратегии и методы решения конфликтов, можно самостоятельно выработать модель поведения в конфликтной или чреватой конфликтом ситуации и добиваться осуществления своих целей а каждом конкретном случае. При этом необходимо учесть, что важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

* адекватность отражения конфликта;
* открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
* создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
* определение существа конфликта.

Рассмотрим каждый из этих факторов отдельно.

**2.1. АДЕКВАТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТА**

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся:

”Иллюзии собственного благородства”. В конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника, моральные принципы которого весьма сомнительны. Нам кажется, что истина и справедливость целиком на нашей стороне и свидетельствует в нашу пользу. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, убежден, что только противник этого не хочет. В результате подозрительность часто естественным образом проистекает из существующей предубежденности.

“Поиск соломинки в глазу другого”. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.

“Двойная этика”. Даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента - как нечестные и непозволительные.

“Все ясно”. Очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его достоинства хороши и правильны, а действия партнера - наоборот, плохи и неадекватны.

Эти и подобные заблуждения, присущие каждому из нас в конфликтной ситуации, как правило, усугубляют конфликт и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости. В результате это может привести к так называемому само подтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь оборонятся от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно было неверным, немедленно подтверждается, Зная о подобных представлениях в ситуации конфликта, постарайтесь внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях.

**2.2. ОТКРЫТОЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ**

**КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН**

Общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Межу тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

##### Контроль эмоциональной сферы

Когда человек “обуреваем” эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Одним из эффективных способов справится с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому, порой, имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь.

Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу подушкой лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь противника.

И все-таки рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции. Когда за этим не следишь, может разразиться крупная ссора. Поэтому, если вы чувствуете, что по мере предъявления своих претензий вы раздражаетесь все больше и больше и при этом обнаруживаете, что ваши жалобы только накаляют отрицательные эмоции оппонента, необходимо сказать себе: ”Мне следует остановиться. Я должен подумать о том, что я могу сделать для решения этой проблемы в будущем”. После этого дайте понять противнику, что желаете остановить кипение страстей. Следует объяснить, что вы не собираетесь пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а хотите только сдержать их. Целесообразно сказать что-то в роде: “Да, я вижу, мы оба раздражены но это раздражение никуда нас не приведет. Мне хотелось бы, чтобы вы забыли о нем. Согласимся, что в прошлом случилось нечто неладное, в результате чего мы оба раздражены. Но теперь давайте вместе подумаем над тем, что мы могли бы предпринять в будущем”. Это может быть особенно полезным подходом, если вступили в конфликт с кем-то. С кем вы должны будете продолжать общение.

Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

1. что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
2. каких реакций я жду со стороны другого?
3. на какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

###### Преодоление страха в конфликтной ситуации

Если вы хотите отделаться от страхов, ставших препятствием на вашем пути, примите метод визуализации, который может помочь вам в этом случае.

Итак, уделите приблизительно одну минуту на то, чтобы видеть, слышать, ощущать этот страх, его источник на экране перед вашим внутренним взором. Варьируя условия, заметьте, в какой ситуации этот страх возрастает. Теперь спросите себя, что вы можете сделать для того, чтобы избавится от этого страха. Опять же прибегайте к логике, отвечая на этот вопрос. Пусть ответ каким-то образом сам появится для вас на экране. Наконец, закончите визуализацию тем, что ваш страх становится меньше и исчезает совсем. Используйте с этой целью любые подходящие образы. Можно представить себя стреляющим в образ своего страха, которые при этом взрывается. Когда к вам придет ощущение того, что страх рассеян, медленно вернитесь в нормальное состояние.

Преодоление конфликтов посредством общения

Любое нарушение общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно., и тогда слова могут быть поняты неправильно. Иногда кто-то слушает невнимательно. И когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности или осуждения. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается.

Если вы используете в конфликтной ситуации ключевые элементы общения, то сделайте шаг к преодолению конфликтов.

Итак,

* уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями и чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение;
* следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить;
* старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете или чувствуете;
* спросите самого себя, соответствует сказанное вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными;
* не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. Если вы не уверены, что ваше сообщение понято, попросите конфликтующую сторону повторить то, что вы сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала;
* научитесь слушать другого. Для этого придерживайтесь следующего: слушать с сочувствием; сосредоточиться на предмете разговора; относится к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок; высказывать мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают; отметьте то, что вы не поняли или в чем не уверены; используйте для поддержания разговора неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

**2.3. СОЗДАНИЕ КЛИМАТА ВЗАИМНОГО**

**ДОВЕРИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА**

Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним таковую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это - момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

**2.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВА КОНФЛИКТА**

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

###### Определение основной проблемы

Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными. Поэтому желательно выяснить:

* как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?
* как мой партнер видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?
* соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?
* как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему?
* в каких вопросах мы с партнером расходимся?
* в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

###### Определение причины конфликта

Конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, такими, например, как желание безопасности, независимости или причастности. Конфликты также возникают из опасений утратить что-либо значимое. При поверхностном рассмотрении конфликта может показаться, что конфликтная ситуация не связана с этими нуждами и желаниями. Однако пока эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, когда ситуация, обусловившая конфликт, изменяется по иным причинам (например, человек с которым вы конфликтуете уезжает).

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают.

В своей книге Роджер Фишер и Уильям Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон. Как сказано в этой книге “Применение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют, Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищете мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон.”

Фишер и Юри полагают, что примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и совпадающие интересы. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы.

Итак, ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных). Такое знание позволяет вам найти решения, которые удовлетворят эти желания или рассеют страхи и устраняют возникшую проблему.

Оценка эффективности усилий, предпринятых

для разрешения конфликта

Если проблему решить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желанных результатов.

Описанные этапы разрешения конфликта содержат лишь некоторые указания, реализация которых требует с вашей стороны вовлечения личности.

Все описанные этапы выхода из конфликта должны быть в каждом конкретном случае предприняты обеими сторонами. Основой для совместных поисков может стать обмен мнениями, предложениями, соображениями по поводу каждого определенного этапа.

**2.5. ВЫРАБОТКА ВЗАИМОВЫГОДНЫХ**

**РЕШЕНИЙ ПУТЕМ ПЕРЕГОВОРОВ**

Если вы решили, что проблема стоит того, чтобы потрудиться над ее разрешением, не уклоняясь от конфликта, уступая в чем-то друг другу и настаивая на собственном варианте решения, то вам следует действовать путем переговоров. Для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую почву. Два пути таких переговоров проходят через компромисс или сотрудничество.

Приведенные ниже сведения помогут вам различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество.

Выбирайте компромисс, когда:

* проблема относительно проста и ясна;
* для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
* лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;
* проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
* вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти.

Выбирайте сотрудничества, когда:

* предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;
* обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;
* для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
* стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;
* обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Таким образом, предлагаемая общая модель может быть легко приспособлена к ведению переговоров. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать мир и гармония, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Войкунский А. Я говорю, мы говорим: Очерки о человеческом общении. - М: Прогресс, 1990.
2. Князева М.Н. Конфликт. - ЭКО, 1992, №2.
3. Мелибруда Е. Я – ты - мы: Психологические возможности улучшения общения/Пер. с польского. - М: Прогресс, 1986.
4. Скотт Г. Джинни Конфликты: пути преодоления/Пер. с английского. - Киев: Издат. Об-во “Верзилин и К ЛТД”, 1991.
5. Скотт Г. Джинни Способы разрешения конфликтов/Пер. с английского. - Киев: Издат. Об-во “Верзилин и К ЛТД”, 1991.
6. Фишер Р. Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения/Пер. с английского. - М: Наука, 1990.