**Введение**

Общение - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми. Он основан на восприятии и понимании другого человека. Если рассматривать общение как способ реализации тех или иных отношений, то успех разрешения конфликтной ситуации напрямую зависит от правильной организации общения.

Наш первый шаг к управлению конфликтом - владение соответствующими защитно-профилактическими приемами общения.

**Прием 1. Эмоционально-информационное управление ситуацией**

Пользуясь технологией управления и фильтрации информации, получаемой от других людей, вы можете не раскручивать эмоции, а переводить их на рациональный уровень. Чаще всего потенциальная конфликтность нарастает там, где искажение информации происходит при передаче по "цепочке". Необходимо сразу же отсечь барьеры вероятного искажения или определить, где возможна предвзятость, необъективность в оценке ситуации.

Если пренебрегать нормой управления информацией, можно столкнуться и с эффектом "самонакручивания". В таком состоянии человек самостоятельно делает выводы из своих собственных слов, постепенно усиливая их эмоциональный накал. Поэтому следует держать в своем сознании необходимость получения ответов на вопросы и в ситуации предконфликтного или конфликтного общения действовать по следующему алгоритму.

Необходимо справиться с эмоциональным фоном ситуации. Можно попробовать управлять поведением собеседника посредством предложений: "давайте присядем и поговорим", "выпейте воды и успокойтесь", "сначала успокойтесь, потом поговорим". В этой ситуации эффективным может быть отвлечение от ситуации: "подождите, мне надо сделать один звонок", "сколько вам необходимо времени на изложение проблемы?", "вам удобно, если мы пригласим к разговору коллегу Н.?"

Не позволяйте, чтобы конфликтная информация отвлекала от вашей основной деятельности, то есть определите рейтинг значимости ситуации для вас.

Получите ответы на вопросы! Необходимо выяснить, что произошло (важны только факты без эмоций) и кто свидетели событий. Важно разговаривать с "первым информационным лицом", а не посредниками, которые могут искажать информацию.

На основании полученной информации определить, каковы последствия развития ситуации и есть ли смысл в нее включаться.

Разобраться в мотивации действий сторон и составить предварительный прогноз последствий.

Дать выход негативной энергии, которой "заряжена" ситуация, из собственного сознания. По словам известного психиатра К.М. Быкова: "Печаль, не выплаканная в слезах, заставляет плакать внутренние органы". Здесь оправданны любые приемы защиты, особенно если не вы виновник ситуации.

**Прием 2. Техника "активного слушания"**

В процессе коммуникации важно развивать один из базовых навыков - "активное слушание". Приемы, используемые при этом, являются необходимыми для эффективного управления общением, особенно в потенциально конфликтных ситуациях. Известный автор бестселлера "Карьера менеджера" Ли Якокка говорил: "Жаль, что не существует учебного заведения, где учили бы слушать. Ведь хорошему управляющему надо уметь слушать не меньше, чем говорить". Эта фраза актуальна не только для менеджеров в коммерческих структурах, но и для руководящего состава любого бюджетного учреждения.

Техника "активного слушания" эффективна в трех случаях. Во-первых, когда ситуация позволяет разобраться с происходящими событиями не торопясь и подробно. Во-вторых, когда важно сохранить позитивные эмоциональные отношения с данным человеком. В-третьих, когда на вас лежит административная обязанность принятия решения в конфликтной ситуации.

Рекомендуя эту технику, психологи руководствуются следующим. Если вы сумеете показать человеку, что вы его действительно слушаете, понимаете и сочувствуете ему, то тем самым вы сводите ситуацию конфликта к минимуму. Кроме того, у вас будет возможность воспользоваться той информацией, которую вы получите в ходе разговора. Собеседнику важно почувствовать себя услышанным и понятым. Например, когда вы слушаете человека и понимаете, что он говорит не то, что думает, можно задать вопрос или выразить беспокойство о взаимном недопонимании. Главное в использовании техники активного слушания - это слышать и воспринимать истинные чувства говорящего (см. табл. 1). Это ключевой принцип.

Таблица 1. Примеры типовых фраз при решении конфликтной

ситуации с использованием техники "активного слушания"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Что сказано другим человеком** | **Что он чувствует или подразумевает** | **Что можно сказать, чтобы раскрыть чувства** |
| "Делай что хочешь" | "Мне не нравится то, что ты собираешься сделать, но мое мнение тебя не волнует. Я думаю, ты сделал бы это в любом случае" | "Мне кажется, что тебе это не нравится. А чего ты в действительности хочешь?" |
| "Мне все равно" | "Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла, ведь ты меня не слушаешь" | "Но тебя же раздражает случившееся, и меня заботит это" |
| "Поступай так, как считаешь нужным" | "Я слишком устал спорить с тобой. Поступай, как хочешь, хоть я и против" | "А как считаешь нужным ты? Я хочу, чтобы мы оба достигли желаемого" |
| "Ладно" или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе . | "Я не согласен и на самом деле обижен и зол на тебя" | "Но тебе это не нравится. Я действительно хочу знать, как ты к этому относишься" |

Алгоритм использования техники "активного слушания"

Слушайте с сочувствием. Какими бы отрицательными эмоциями вы ни были охвачены, попытайтесь представить себя на месте другого человека. Вообразите, как вы и ваши ответы воспринимаются с его позиции.

Сосредоточьтесь на предмете разговора. Не позволяйте себе отвлекаться, концентрируйте внимание на особенности личности говорящего. Необходимо слушать то, о чем говорит человек и что составляет предмет разговора.

Относитесь к говорящему уважительно. Помните, что вы не должны погрязнуть во взаимном эмоциональном неприятии и оскорблениях.

Слушайте внимательно, не делая оценок. Это наилучший способ дать человеку возможность высказать то, что он в действительности думает, и выразить все те эмоции, которые могут препятствовать решению проблемы.

Необходимо высказать свое мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают. Повторите в процессе диалога те пункты, которые отмечены собеседником как наиболее важные.

Выделите то, что вы не поняли или в чем не уверены. В процессе диалога целесообразно задавать следующие вопросы: "Вы имеете в виду, что..?", "Вы чувствуете раздражение (гнев, обиду) по поводу..?", "Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?", "Я не понял, что вы только что сказали?"

Подобные вопросы помогут вам побудить собеседника к дальнейшему разговору, если вы чувствуете, что собеседник не полностью описал ситуацию, свою точку зрения или свои эмоции. Когда вы спрашиваете, то необходимо задавать вопросы доброжелательным тоном, располагать собеседника к откровенности.

Используйте для поддержания разговора неречевые средства. Улыбайтесь, склоняйтесь к говорящему, кивайте, смотрите в глаза. Показывайте, что вы внимательно слушаете и воспринимаете сказанное.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы показать человеку, что вы небезразличны к сказанному им. Если вы искренне интересуетесь словами и чувствами других, то вы вправе рассчитывать на успех в процессе решения конфликтной ситуации.

**Защита собственных чувств**

Когда вокруг конфликта уже удалось организовать переговорный процесс, то необходимо помнить о способе выражения ваших собственных чувств и интересов. Ключевой подход в этом случае состоит в использовании "Я-утверждений" или "Я-обращений". Главное - научиться говорить о том, чего вы хотите, что вам необходимо, что вы думаете, а не о том, что следует делать или говорить другому. Вы отстаиваете свои интересы. Но при этом не оказываете обвинительного воздействия на собеседника. Таким образом вы не осуждаете, не обвиняете и не атакуете оппонента. Следовательно, конфликтная ситуация не обостряется.

"Вы-утверждения" или "Вы-обращения", напротив, могут усугублять конфликты, так как для другого человека они представляются обвинительными, осудительными, наступательными и, следовательно, вынуждающими занимать оборонительную позицию. Вот примеры типичных "Вы-утверждений": "Вы ошибаетесь"; "Вы должны сделать..."; "Вы поступаете опрометчиво"; "Вы всегда...". Основная ошибка такого общения состоит в том, что создается впечатление вашей правоты и неправоты другого человека. Безусловно, при таком диалоге ситуация только ухудшается.

Приведем примеры того, как обвинительные "Вы-утверждения" можно превратить в более мягкие и эффективные "Я-утверждения" (см. табл. 2).

Таблица 2. Переход от "Вы-утверждений" к "Я-утверждениям"

|  |  |
| --- | --- |
| **"Вы-утверждения" (интонация обвинения)** | **"Я-утверждения" (интонация выражения чувств, интересов)** |
| "Когда вам что-нибудь нужно от меня, вы сообщаете об этом в последнюю минуту" | "Когда вы в последнюю минуту просите меня составить план, я не всегда могу быть свободным для работы с вами, хотя я и готов сделать все, что могу. Я прошу предупреждать меня заранее о предстоящей работе" |
| "Почему вы всегда меня перебиваете?" | "Когда вы пытаетесь сказать мне что-то, перебивая меня, то я не могу сконцентрироваться на том, что именно вы говорите. Я был бы вам очень благодарен, если бы вы дали возможность мне высказаться" |
| "Вы никогда не делаете того, чего хочу я; вы всегда поступаете по своему усмотрению" | "Когда вы принимаете решения за нас обоих, не спрашивая моего мнения, я чувствую обиду и мне кажется, что вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось совместного обсуждения волнующих нас проблем с учетом наших общих желаний" |

Характер - наш враг!

Итак, эффективность разрешения конфликтной ситуации во многом зависит от владения грамотными техниками общения. Но следует отметить, что владение техникой конструктивного общения зависит и от нашего характера. Если вы склонны проявлять только стратегии противоборства в разрешении противоречий, то, к сожалению, вы конфликтный человек. Ваши психологические особенности таковы, что вы склонны винить в своих неудачах и постоянных столкновениях с коллегами не самого себя, а других людей. Вы видите конфликт там, где его нет, а при провокации конфликта посредством своих собственных действий переносите все претензии на окружающих. Обладателям такого характера значительно проще обвинять другого "во всех грехах", нежели обратить внимание на проблемы собственного поведения и общения с окружающими.

Первое, что необходимо посоветовать такому человеку, - обратить свою мощную энергию критического анализа на самого себя. Важно самому себе задать вопросы:

"Что я сам сделал, чтобы данный конфликт возник?";

"Какие черты моего характера вызывают недовольство окружающих людей везде, где бы я ни работал?!"

Начало позитивного самоизменения в общении состоит в способности к коммуникативной рефлексии - умению увидеть себя со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Рефлексия (от лат. reflexio - обращение назад) - это не просто знание или понимание партнера, а познание того, как человек реагирует на наши слова и действия, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Важно попытаться понять: что этот другой чувствует, что он думает, какие последствия могут иметь жесткие и обидные слова, которые конфликтующий в состоянии гнева и с искаженным лицом выкрикивает или произносит угрожающим шепотом?

С целью развития внутренних средств коммуникативной рефлексии можно использовать несколько упражнений.

**Практика видеорелаксации**

Не будучи дураком, ты выкинешь этот абзац из работы, иначе опозоришься так, что мало не покажется.

Вот например – не прочитал эту строку, а тут написано: половой член длиной 14 сантиметров вижу каждый день у моего соседа по парте.

Правда смешно?

Этот абзац – защита от плагиатора, который не читая скачанное выдает работу за свою.

Вот так – а еще смешнее будет, сели бы ты скачал работу по практике производства порно фильмов, выдав ее за работу по психологии.

**Упражнение "Видеофильм". Инструкция психолога**

У вас недавно произошел конфликт с коллегой. В своем внутреннем монологе вы произносите обвинительные речи по отношению к нему и никак не можете избавиться от чувства неприязни к этому человеку. Через определенное время вам кажется, что участник конфликта имеет все человеческие недостатки и пороки, какие вы знаете. Этот человек ужасен, просто монстр!

Остановите свое воображение! Человек-монстр встречается в реальной жизни чрезвычайно редко, а ваша работа не похожа на фильм ужасов. В реальной жизни люди, как правило, обладают и недостатками, и достоинствами. Вы и сами не свободны от определенных отрицательных черт характера.

Постарайтесь избавиться от негативных эмоций. Представьте ситуацию вашего конфликта, как фрагмент видеофильма. Вы оператор, "отснявший" сцену конфликта, и режиссер в одном лице. Кадр за кадром вы просматриваете снятый сюжет. С чего все началось? Остановите запись в начале фрагмента. Вот человек, с которым вы конфликтовали. Как он вошел? Какое у него было лицо? Какие движения? Возобновите просмотр. Что он говорит? С какой интонацией? Почувствуйте его настроение. Почему он так себя ведет?

А вот в кадре показались вы. Как вы вошли? Какое лицо было у вас? Какие движения и поза? Что вы сказали? С какими интонациями вы проговорили эти слова? Что вы чувствовали в этот момент? Что в ваших словах вызвало бурную реакцию у вашего партнера? Кадр за кадром вы внимательно просматриваете сцену от начала до конца. Это всего лишь эпизод из фильма. Нравится ли вам ваше поведение, которое вы наблюдаете на видеопленке? Спокойно и бесстрастно проанализируйте свою роль. Выделите те слова и действия, которые не следовало бы говорить и делать. Почему вы все же это сделали? Не смогли сдержать себя и вовремя остановиться? Преувеличили причину конфликта? Вы перенесли на партнера свое раздраженное состояние?

После "просмотра" сцены конфликта подумайте, какие техники общения надо было выбрать при диалоге? Что следует изменить в себе и своем взаимодействии с окружающими для того, чтобы меньше конфликтовать в дальнейшем с людьми и стать более гибким, терпеливым и доброжелательным в общении.

**Упражнение "Глазами друга". Инструкция психолога**

Всем нам необходимо дружеское общение с людьми, которых мы ценим и принимаем, которые понимают нас и могут прийти нам на помощь. Хорошо, если такие люди все время рядом и готовы откликнуться на наши проблемы и вопросы. Но в реальной жизни такое бывает нечасто. В этом случае вы можете воспользоваться советом воображаемого друга, которому вы доверяете и мнением которого дорожите.

Опишите ему свою последнюю конфликтную ситуацию. Попросите его проанализировать ее с позиции вашего участия в конфликте. Будет хорошо, если друг сможет открыто говорить с вами о вашем "вкладе" в конфликт: что вы сделали, чтобы конфликт начался и разгорелся, какие черты вашего характера вызывают напряжение во взаимоотношениях с людьми, почему это происходит?

Спросите у своего воображаемого друга совета: что можно сделать в такой ситуации? Ведь вы хотите быть успешным в профессиональной деятельности и стремитесь к взаимопониманию с коллегами. Как устранить конфликтные ситуации? Как ваш друг действует, если у него возникают подобные случаи? Обсудите с вашим воображаемым помощником возможные действия по изменению самого себя.

**Заключение**

Выполнение психотехнических упражнений и овладение техниками конструктивного общения помогут вам эффективнее справляться с возникающими конфликтными ситуациями и умело управлять своим поведением. Важно вовремя понять себя, научиться контролировать свои эмоции в процессе ежедневного общения с семьей и коллегами: ведь мы хотим жить долго и счастливо и успешно работать. Все в наших руках. Главное - желание.