ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Социологии и психологии

РЕФЕРАТ

«РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ»

Выполнил: ст-ка гр. ФФ-13

Атлыгишиев А.А.

Проверила: Яковлева М.Ю.

Астрахань 2009

## содержание

1. Конфликтные ситуации 3

2. Практическая часть 6

Список литературы 20

## 1. Конфликтные ситуации

Социальный конфликт всегда имеет психологическую сторону независимо от уровня общественных коллизий. Это проявляется и в политических конфликтах, когда конечной целью ставится перемена форм власти, государственный переворот, и в межнациональных коллизиях, и в конфликтах на религиозной почве, где психологическое состояние личности играет особую роль, и в конфликтах в экономической сфере.

Нельзя понять направленность поведения рабочего в начавшейся забастовке, если не учесть его психологическое состояние, не выяснить причины обострения его недовольства именно в данный момент. К примеру, работник не выражает особого недовольства заработной платой, понимает сложности момента, видит другие преимущества в своей работе (интерес, социальная значимость, продолжительный отпуск, свободный режим трудового дня и т. п).

Но заболел ребенок, понадобились деньги на лечение, или жена, побывав на какой-то презентации, приходит в гневе в связи с несовершенством своей одежды по сравнению с нарядами жен начинающих бизнесменов - и вот недовольство заработной платой, несправедливостью распределения, социальным неравенством резко обостряется.

Конфликты - это зона повышенной социальной напряженности, основой которой являются нереализованные потребности социальных групп, личности.

Авторы, исследующие природу социальных конфликтов на производстве, считают, что острота «социальной напряженности в конфликтах проявляется:

а) в повышенном эмоционально-психическом фоне взаимодействия и усилении неудовлетворенности ситуацией;

б) в учащении локальных конфликтов;

в) в проявлении «отклоняющегося» поведения;

г) в поиске «виноватого». Думается, эмоционально-психический фон выделен на первое место не случайно, он создает основу для консолидации различных групп, например, в единое забастовочное движение, от его особенностей зависит степень развития социального конфликта в сфере труда и в других сферах общественной жизни.

Психологи рассматривают конфликт как следствие несовместимости одновременно возникших побуждений действовать. «Конфликты являются источником эмоции главным образом тогда, - писал психолог П. Фресс, - когда субъект не может легко найти решение»», несовместимость побуждений возникает при длительном сопротивлении их реализации, т. е. когда два побуждения вступают в противоречие, исключая друг друга. «Исключение одного другим непосредственно или через какой-либо объект вызывает состояние неудовлетворенности. Состояние обратное этому возникает при отсутствии источников, т. е. при наличии единства, целостности в системе «субъект-объект» непосредственно или через какой-нибудь значимый объект».

С позиций социальной психологии под конфликтом понимается столкновение различных субьективных и объективных тенденций, проявляющихся в мотивах, отношениях, действиях и поведении личностей, групп и других объединений.

Таким образом, при анализе социальных противостояний любого уровня нельзя оставлять вне внимания конфликтные ситуации на межличностном уровне, психологическое состояние их участников. Исследуя же конфликты между отдельными индивидами, малыми группами, нужно анализировать состояние общественных отношений. Кризисное состояние экономики, сопровождаемое галопирующей инфляцией, обострением жилищной и продовольственной проблемы, появлением богатых людей, безработных и т. д. приводит к учащению межличностных конфликтов.

Характерно, что в сугубо личных конфликтах их участники зачастую склонны воспринимать и объяснять поведение друг друга социопрофессиональной, региональной или национальной принадлежностью. Бесчисленные открытые и неявные межличностные конфликты словно впитывают в себя всю социальную напряженность общества.

Охарактеризуем основные способы (методы) управления конфликтом.

Соперничество - это способ, ориентированный на власть, на утверждение собственного положения. При соперничестве один удовлетворяет свои потребности за счет другого. Соперничество может означать «отстаивание своих прав», защиту своей точки зрения.

Согласование противоположно сотрудничеству. При согласовании человек игнорирует свои собственные потребности, чтобы удовлетворить потребности другого. В этом способе присутствует элемент самопожертвования, великодушия и милосердия. При этом происходит подчинение приказу другого человека, его точке зрения, при полном нежелании этого делать.

Уклонение (отстранение) может выступать как Дипломатическое откладывание решения вопроса до лучших времен или просто возможность избежать угрожающей ситуации. Человек не сразу удовлетворяет свои потребности и потребности другого. Уклонение - это неуверенный способ управления конфликтом.

Сотрудничество противоположно уклонению. Это самоуверенный и вместе с тем совместно действующий способ. Сотрудничество предполагает попытки выработки какого-то решения с другим лицом, которое удовлетворяет потребности обоих. Сотрудничество между двумя лицами может принимать форму исследования разногласий для выяснения обеих точек зрения и заключения условий, которые каким-то образом выведут к стремлению найти творческое решение взаимных проблем.

Компромисс - это среднее между самоутверждением и сотрудничеством. Цель заключается в нахождении средств, взаимоприемлемого решения, которое частично удовлетворяет обе стороны. Это что-то среднее и между сотрудничеством и согласованием. Компромисс больше уступает сотрудничеству и меньше согласованию. Компромисс обозначает спорный вопрос определеннее, чем уклонение, но не исследует его в такой степени, как сотрудничество. Компромисс может означать желание идти на примирение, проявление уступок или нахождение быстрого половинчатого решения. Компромисс сохраняет остатки конфликта для обеих сторон. Давление (соперничество) дает мнимую победу, конфликт при новых условиях и в том и в другом случае возродится.

Наиболее эффективен интегративный способ преодоления конфликтов, когда вырабатывается новый вариант решения, не совпадающий ни с одной из позиций, но при этом каждая сторона может считать его своим, этот способ очень трудоемок, но он в состоянии исчерпать конфликт: многие проблемы в процессе детального обсуждения становятся малозначительными или просто исчезают.

## 2. Практическая часть

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (самоменеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице. Нелепо выглядит менеджер, применяющий при решении серьезных организационно-управленческих проблем методы, дававшие эффект в те времена, когда он был студенческим лидером. Еще смешней выглядит сегодняшний политик, полагающийся на те приемы, которые помогли ему, когда он «делал себя» в партийной работе, в хозяйственной деятельности. Можно сохранить «свое лицо», свои методы, стиль, манеру, но при этом принципиально важно совершенствовать тактику, технологию взаимоотношений и в конечном счете имидж.

Чаще всего интерес к проблеме управления конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. Управленческая деятельность включает конфликт по определению как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность - это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления - это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой - он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

- различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макроуровнем обозримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

- ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;

- организация - это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе. Первая - референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности.

Отчужденные таким образом ценности получают самостоятельное существование и. довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при Первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими, возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре организации. Патология позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Слишком много гармонии в организации - вещь опасная, гармония в управлении всегда отдает фальшью. Два известных в США руководителя - Дж. Бурке из корпорации «Джонсон энд Джонсон» и Э. Гроун из «Инеп» - настаивают на важности в управлении организациями такого фактора, который они охарактеризовали как «созидательная конфронтация». Они не только поощряют расхождение во взглядах менеджеров, они просто требуют от них этого. Они окружают себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто их излагать, особенно в тех случаях, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

Важны не столько формы производственных действий, сколько их тактические (функциональные или дисфункциональные) последствия и стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат. Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно способно придать функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка, но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом итого фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное величество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы «распыляем», «растворяем» в них большой конфликт (как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех-четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи-восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается «либо-либо». Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем «переговоров» найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта - это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым, неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое, отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной (институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

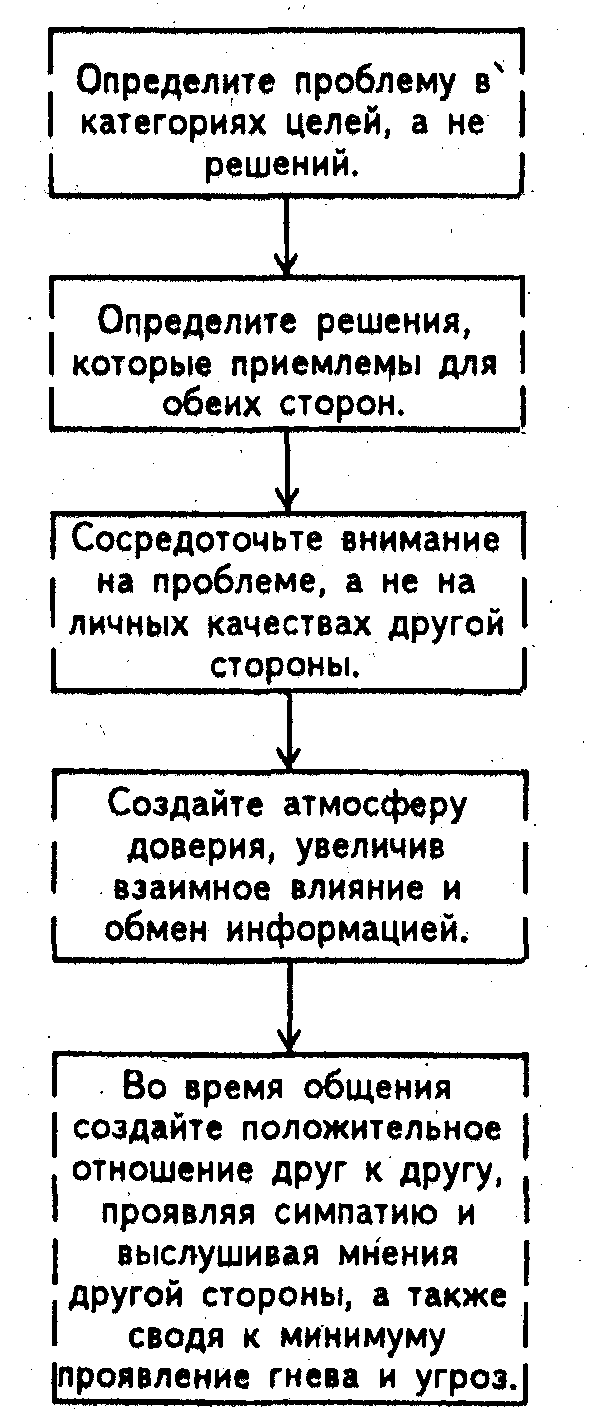
Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Коль скоро исправление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторыми нормами, возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Напротив, в перспективе следует ожидать его обострения; Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

Количественные и качественные характеристики участников рано или поздно выявляются «сами собой». Умелое же управление конфликтом может активизировать данный процесс и тем самым ускорить достижение конечного позитивного результата.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом вступает редукция, т. е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Методику преодоления конфликта путем решения обострившейся проблемы можно представить так.



Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные - зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные - от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах. Это приводит к отрицательным последствиям, порождает взаимное недоверие, подозрительность и т. п. В литературе и на практике получает все большее распространение метод анализа напряженности и прогноза конфликтов по измерению степени удовлетворенности (условиями труда, быта, существующими отношениями, статусом и т. п). Этот метод разработан социологами Нижнекамска и применялся сначала в химической промышленности для предупреждения руководителей о возможных точках социального взрыва. Методологически это означает использование способа самоотрицающего прогноза, т. е. прогноза, который должен быть опровергнут практикой.

Неудовлетворенность - универсальный показатель конфликтности. Его важное достоинство - измеряемость. Безусловно, оценочную силу этот показатель имеет только в сочетании с другими признаками конфликта. Неудовлетворенность, определенная путем социологических опросов, сопоставляется с выявлением неблагоприятных, точнее плохих, условий жизни, объективно ставящих людей перед необходимостью сопротивления. Важную роль играют формы проявления неудовлетворенности. Если недовольство ограничивается разговорами между его носителями в узком кругу сослуживцев «в курилке», то опасность возникновения конфликтов еще невелика. Другое дело, если поведенческая неудовлетворенность проявляется в неисполнении трудовых обязанностей, в обструкциях руководству, массовых увольнениях, забастовках и т. п. Показателем неудовлетворенности является также массовость охвата, т. е. реальное число людей, вовлеченных в конфликт.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;

- разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;

- организационные мероприятия. Создание так называемого «организационного буфера», устраняющего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту. По крайней мере два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

В мировой практике обычно проблема управления конфликтом решается руководителем не напрямую, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при регулировании конфликтов макроуровня. Роль третьей стороны в конфликте могут выполнять не только правительственные, но и любые другие учреждения, организации или отдельные лица. Опыт показывает, что правильно подобранный посредник может быстро урегулировать конфликт там, где без его усилий согласие между сторонами было бы невозможно. Очень часто роль третейского судьи в сложных социальных конфликтах на Западе с успехом выполняют лауреаты Нобелевской премии. Эта практика наглядно демонстрирует те высокие требования, которые предъявляются к личности посредника. В идеале он должен обладать международным авторитетом, безупречной нравственностью, быть политически нейтральным и профессионально компетентным, обладать высоким интеллектом.

Теперь о том, что делать, когда вы лично втянуты в конфликт. Здесь есть конкретная рекомендация: правильный и приемлемый для обеих сторон выход из конфликтной ситуации вы найдете только тогда, когда научитесь смотреть на себя чужими глазами.

Победа одной из сторон в конфликте - ложная победа. Конфликт, как многоголовая гидра, появится в другом месте. При обсуждении конфликта важно избежать следующих серьезных ошибок:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;

- партнер не выражает полностью свои потребности;

- партнер принимает «боевую стойку»;

- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;

- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;

- партнер настаивает на признании его власти;

- используются самые уязвимые места партнера;

- припоминаются старые обиды;

- в конце концов выявляются победитель и побежденный.

В литературе выделяются и такие ошибки, допускаемые собеседниками:

- отключение внимания: отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, наружность говорящего, его голос или произношение;

- высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим. Поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего;

- антипатия к чужим мыслям. Мы всегда больше ценим свои мысли, и для нас обычно приятнее и легче следовать этим мыслям, нежели заставлять себя следить за тем, что говорит другой;

- избирательность внимания. Мы с детских лет привыкли слушать одновременно многое, не уделяя всему предельного внимания. Попытка внимательно слушать все была бы непосильным занятием. И в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что сейчас представляет интерес. Эта привычка переключаться затрудняет фиксирование внимания на чем-то одном;

- потребность реплики. Слова другого могут вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Мысли заняты формулированием «разгромных» аргументов и комментариев.

Чтобы научиться эффективно слушать, нужно приучаться поддерживать непрерывное внимание к собеседнику. Основная проблема - не поддаваться соблазну отвлечься и не давать воли собственным мыслям. Вот советы из теории менеджмента по этому поводу:

- проявляйте искренний интерес к людям;

- давайте другому человеку больше говорить, а сами старайтесь быть немногословным. Учитесь задавать вопросы;

- старайтесь показать человеку, что вы уважаете его достоинство. Признак интеллигентного человека: в разговоре с ним каждый чувствует себя равным.

- помните, что каждый человек считает свое имя одним из лучших слов во всем лексическом, запасе. Спросите у собеседника, как его зовут, и называйте по имени-отчеству.

В литературе по менеджменту часто приводятся шесть правил, известных под названием «Как заставить человека принять вашу точку зрения».

1. Убеждать человека в чем-либо не значит спорить с ним: единственный способ победить в споре - это избегать его. Недоразумения нельзя устранить спором, их можно устранить лишь с помощью такта, стремления к примирению и искреннего желания понять точку зрения другого.

2. Уважайте мнение других людей, никогда не говорите человеку резко, что он не прав, особенно при людях. В таких условиях человеку трудно согласиться с вами.

3. Если человек высказывает какую-то мысль, а вы уверены в ее ошибочности, лучше обратиться к нему со словами; «Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах». Это заставит собеседника быть столь же справедливым, заставит его признать, что он также может ошибаться.

4. Если вы не правы, признавайте это быстро и решительно. Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны другого человека. Если вы знаете, что другой человек думает или хочет сказать о вас что-то отрицательное, скажите это сами, раньше. Вы его обезоружите.

5. Не начинайте важных разговоров с требования сказать «да» или «нет». Если человек сказал «нет», его принципы требуют оставаться до конца последовательным. Он может позднее почувствовать, что «нет» было неверным, но вы сами отрезали ему пути к отступлению. Поэтому очень важно повести разговор так, чтобы собеседнику не было необходимости и возможности сказать «нет».

6. Если хотите убедить людей в чем-либо, старайтесь смотреть на вещи глазами этих людей. Вы сэкономите много времени и сохраните свои нервы.

## Список литературы

1. В.И. Сперанский. Конфликт: сущность и особенности его проявления. «Социально-политический журнал», 1995, № 3.
2. В.И. Сперанский. Управление в конфликтных ситуациях. «Социально-политический журнал», 1997, № 1.
3. В.И. Сперанский. Управление в конфликтных ситуациях. «Социально-политический журнал», 1997, № 2.