**Подводные рифы конфликтов: три основных иллюзии и два рефлекса**

Валентин Николаевич Koдин, доцент кафедры практической психологии Вологодского государственного педагогического университета.

В конфликте всегда кажется, что только одна сторона может быть правой, и только одна может выиграть (при этом другая — неизбежно теряет). Увидеть перспективу взаимовыгодного решения проблемы сложно. Учитывая эти и другие «подводные рифы» конфликтов, можно предложить методы преодоления разногласий на некоторых этапах эскалации конфликта.

Конфликт — это противоречие между людьми, пытающимися оказывать давление друг на друга с целью навязывания решения возникшей между ними проблемы (каждым в свою пользу).

Существует мнение, что конфликт — это не всегда плохо, что он помогает обнажить проблемы и решить их, способствуя тем самым процветанию. С этим можно согласиться, если понимать под конфликтом разногласие или спор, но лучше не доводить до конфликта ни с партнерами, ни с сотрудниками, ни тем более с клиентами. Следовательно, нужно вовремя рассеивать недоразумения, не допускать стычек и напряженности во взаимоотношениях, решать проблемы до возникновения серьезных столкновений.

Даниэль Дэна выделил три основных иллюзии и два ложных рефлекса, мешающих решить проблему в конфликте:

1. Иллюзия «плохого человека». Поскольку в отстаивании своих интересов и своей позиции мы чувствуем себя правыми, а оппонента — неправым, да еще и не понимающим нашей правоты (глупым), то наше мнение о нем невысоко (и его о нас — аналогично). К тому же, в конфликте каждый из нас часто поворачивается к противнику не лучшей стороной своей личности. Себе-то мы их прощаем, зная, что это нам не свойственно, что противник довел нас до такого, а вот при аналогичном поведении оппонента считаем его поступки свойством испорченной натуры, и убеждаем себя, что он — «плохой». Особенностью этой иллюзии является то, что каждый участник конфликта уверен, что другой обладает полным ассортиментом личных недостатков. Именно обоюдность этих представлений и доказывает их иллюзорность. «Люди ужасны, если с ними враждовать, — говорил Евгений Шварц, — а, если жить с ними в мире, то они вполне могут показаться ничего себе».

2. Иллюзия «камня преткновения». Это досадное искажение в восприятии действительности, когда кажется, что наша проблема невероятно сложна (из-за того, что мы не можем взглянуть). Говорят же: «чужую беду — руками разведу, а к своей ума не приложу». Выход в том, чтобы представить свою проблему как случившееся с кем-нибудь другим, вот тогда мы вполне можем давать себе разумные советы.

3. Иллюзия возможности выиграть за счет проигрыша другой стороны. Преодоление этой иллюзии — нелегкое дело. В конфликте всегда кажется, что только одна сторона может быть правой, и только одна может выиграть (при этом другая — неизбежно теряет). Увидеть перспективу взаимовыгодного решения проблемы сложно.

Два ложных рефлекса, мешающих решить проблему в конфликте, Д. Дэна связывает с атавизмом (память древнего прошлого в нашем подсознании), обусловленным привычкой убегать от опасности или сражаться, если не осталось пути к отступлению:

Рефлекс убегания от противника: проявляется в уходе от общения, что, конечно, не позволяет решить проблему.

Рефлекс сражения с противником подрывает основу для спокойного обсуждения проблемы и провоцирует «силовую игру».

К этому можно добавить еще один ложный рефлекс — игнорирование проблемы: общение не прекращается, но проблема не обсуждается, чтобы не испортить отношения окончательно. Это тоже никак не способствует ее решению. Более того, создающий нам проблему человек может искренне полагать, что «все в порядке», если мы не прилагаем усилий для ее решения.

Учитывая эти «подводные рифы» конфликта, можно предложить методы преодоления разногласий на некоторых этапах эскалации конфликта.

Уровень 1. Стычки. Жизни без стычек почти не бывает, но, чтобы они не представляли угрозы взаимоотношениям, нужно: уметь своевременно разрядить атмосферу (например, шуткой); продумать, не маскируют ли стычки проблем в отношениях; следить, чтобы они не перерастали в столкновения и кризисы отношений.

Меры преодоления:

Обмен любезностями (задержитесь, побеседуйте, пригласите пообедать вместе).

Обмен знаками внимания, жестами примирения (признайте свою ошибку, предложите помощь).

Обмен уступками (в деловых переговорах).

Уровень 2. Столкновения. Признаки перерастания стычек в столкновения:

уменьшение желания сотрудничать;

неверие в добрые отношения;

сомнение в значимости продолжения взаимоотношений.

Уровень 3. Кризисы. Признаки кризиса отношений:

опасения, что оппонент прервет отношения;

чувство, что отношения носят нездоровый характер и грозят эмоциональным срывом;

ваше окончательное решение порвать отношения.

Для преодоления столкновений и кризиса можно предложить следующий четырехшаговый метод.

Шаг первый: найдите время для беседы, предложите встретиться и рассказать, как видит ситуацию ваш оппонент.

Шаг второй: подготовьте условия, не отвлекающие от беседы, договоритесь о конфиденциальности.

Шаг третий: измените отношения с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы», используя жесты примирения.

Шаг четвертый: договоритесь о совместных действиях, где бы обусловливались все конкретные обязательства сторон и сроки их выполнения, потребности участников переговоров, которые будут удовлетворены в ходе выполнения договора. Именно тогда в соблюдении договоренностей будет заинтересована каждая из сторон.

X. Корнелиус и Ш. Фейр развивают концепцию разрешения конфликтов и перевода их в конструктивное русло:

Они считают, что:

1. Уход от конфликта — вполне разумный шаг, если конфликт не затрагивает наших прямых интересов. Формы ухода:

Молчание.

Обиженный уход.

Демонстративный уход.

Затаенный гнев.

Переход с дружеских отношений на «чисто деловые».

Безразличие.

Полное игнорирование обидчика.

2. Подавление конфликта — это отказ признать наличие конфликта и поддержание добрых отношений любой ценой. Это считается разумной тактикой, когда разногласия незначительны, а конфронтация вносит чрезмерный стресс; поэтому — лучше не затрагивать главные спорные вопросы.Формы подавления:

Делаете вид, что все в порядке.

Миритесь с происходящим, чтобы не нарушать покой.

Пользуетесь своим обаянием для достижения цели.

Молчите, но вынашиваете планы мести.

3. Выигрыш за счет проигрыша другой стороны. Эта тактика может быть оправдана лишь в исключительных случаях, когда необходимо взять ситуацию под контроль для предотвращения паники или опрометчивых поступков. В целом она не приносит долгосрочных результатов. Формы этой тактики:

стремление доказать, что другой не прав;

перекричать в споре;

перехитрить;

призвать на помощь союзников для поддержки;

требовать согласия ради сохранения отношений.

4. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, вместо того, чтобы потерять все. Однако, если компромисс был достигнут без тщательного анализа всех возможных вариантов, то он может оказаться не оптимальным исходом переговоров. Формы компромисса:

поделить пополам предмет спора;

поискать справедливый исход дела;

получить что-то вместо потери всего;

уступить немного ради поддержания отношений.

5. Обоюдный выигрыш. Преимущества этой стратегии в том, что она укрепляет и улучшает взаимоотношения. Решения, принятые на таких переговорах, будут выполняться всеми заинтересованными сторонами, ставшими партнерами, а не оппонентами. Этого можно добиться так:

Определить потребности всех участников переговоров.

Признать ценности других, так же как и свои собственные.

Постараться удовлетворить все стороны переговоров.

Быть объективными, отделяя проблемы от личности.

Искать творческих, неординарных решений.

Щадить людей, не щадя проблем.

Словесные ключи к началу таких переговоров:

«Я хочу справедливого решения для всех» — мало кто станет возражать против принципа справедливости.

«Давайте вместе посмотрим, как нам всем получить то, что каждый хотел бы» — это покажет, что вы не собираетесь вступать в бой.

«Я пришел сюда, чтобы решить эту проблему» — на это трудно ответить: «А я — нет».

«Четырехшаговый» метод «взаимного выигрыша» X. Корнелиуса — Ш. Фейра:

Установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны.

Узнать, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющих потребности каждого.

Сотрудничество. Сделайте все вместе. Покажите ясно, что вы — партнеры, а не противники.