

Юрий Самолов

Разрешение конфликтов



Книга о том, как улучшить отношения с коллегами и
деловыми партнерами и научиться грамотно
выстраивать эффективные коммуникации

Юрий Самолов

Разрешение конфликтов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68847441

SelfPub; 2023

Аннотация

Данная книга содержит информацию и инструменты, актуальные не только в профессиональной сфере, но и в обычной жизни. Помимо простой и понятной теории, автор даёт практические советы – как вести себя с «проблемными» людьми, нивелировать агрессию со стороны собеседника- как грамотно реагировать на возражения, сохранять спокойствие и всегда добиваться своих целей Она будет полезна как для тех, чья профессия, включает в себя общение с людьми, так и простому читателю, для повышения личностных коммуникативных навыков.

Содержание

Введение	4
Конфликт	8
Парадигмы в конфликте	36
Стадии развития конфликта	42
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Юрий Самолов

Разрешение конфликтов

Введение

Всем известен первый закон диалектики Г. Гегеля – закон единства и борьбы противоположностей, который гласит, что в основе всего лежат два противоположных начала, находящихся между собой в постоянном конфликте. Взаимно дополняя и отрицая друг друга, они составляют противоречие, которое служит причиной развития объекта.

Вся наша жизнь – это противостояние амбиций, мнений, интересов. Физические и социальные процессы сопровождаются конфликтами. В этом состоит смысл движения вперед и развития любого явления природы и общества.

В личной и социальной жизни мы постоянно проходим через столкновение интересов на уровне отношений, т. е. конфликтуем в той или иной форме, проявляя субъективные качества личности, используя приобретенные в течение жизни установки и стереотипы. Именно они влияют на наше положение в семье, обществе, работе.

Умение не втягиваться в конфликт или достойно выхо-

дить из него определяет уровень реактивности человека, его способность к продуктивной коммуникации и сотрудничеству.

Если человек умеет минимизировать конфликты, не раздувает из мухи слона и не ввязывается в пустые ссоры и перебранки, это говорит о том, что он живет по принципам проактивного поведения – он сам контролирует свою жизнь, решает, как и где ему работать, с кем общаться и т. д. Это гарантирует стабильный эмоциональный фон, отсутствие нервозности и массу возможностей для достижения своих целей. Удивительно, но если человек не конфликтует со своим окружением или, по крайней мере, делает это редко, то многие вещи даются ему легко и естественно. Это касается как работы, так и личной жизни.

Однако в действительности свести конфликты к нулю удастся крайне редко. Мы так или иначе конфликтует с другими людьми, поскольку разногласия между нами неизбежны. И переговорные ситуации не исключение.

В процессе переговоров часто происходят различные конфликты: с позиции партнерства – конфликт интересов, с позиции независимости – конфликт амбиций, при столкновении личных целей – конфликт позиций. Поэтому в переговорах важную роль играют рациональность и здравый смысл.

Низкая реактивность или способность удерживать эмоциональное равновесие в ответ на раздражители – это сильная сторона грамотного переговорщика, позволяющая находить

оптимальные решения даже в ситуации конфликта.

Очень важно идти на любые переговоры в позитивном настроении, видеть в оппоненте друга, а не врага, быть готовым к сотрудничеству и взаимодействию. Вера в успех и доброжелательность обеспечивают положительный настрой коммуникации, располагают к установлению контакта и, соответственно, взаимопониманию.

Секрет в том, что при наличии конфликта между оппонентами вероятность договориться близка к нулю. Кроме того, в конфликтных ситуациях оппоненты могут заранее отказываться от взаимодействия друг с другом, чтобы лишний раз не спорить и не испытывать негативные эмоции, и таким образом упускать массу интересных возможностей и целей, которые они могли бы достичь общими усилиями.

Подготовка к переговорам заключается не только в определенном психологическом настрое, но и в грамотном подходе к собственно процессу общения: изучение позиций и целей партнера, его базовых потребностей и парадигм поведения, особенностей личности и характера, выбор теплых и холодных аргументов, способов работы с возможными претензиями и рекламациями согласно субъективным чертам оппонента и текущей ситуации.

Важно осознанно подходить к выбору стратегии и тактики переговоров, четко формулировать цели и обозначать свою позицию, а также обладать гибкостью мышления и поведения для предупреждения или урегулирования возможных

конфликтов.

Лучший способ разрешения конфликта – это его предупреждение, подготовка устойчивой позиции и нужной аргументации для обоснования своих целей, задач и предложений с целью погашения существующих или возникающих в процессе общения конфликтогенов.

В конфликте выигрывает оппонент с сильной переговорной позицией, умеющий вести принципиальные переговоры с учетом интересов всех участвующих сторон, обладающий нестандартным мышлением и техниками убеждения. Переговоры – это важный, решающий этап конфликта, а основа переговоров – это интеллект, факты и логика, благодаря которым можно разрушить любые манипуляции или, напротив, грамотно их применять.

Конфликт

Конфликт – это противостояние амбиций, позиций или интересов. В конфликте происходит потеря доверия, разрушение межличностных связей, наблюдается противодействие участников сближению и синергии. Обычно конфликт сопровождается сильными негативными эмоциями, исключающими логическое мышление и рациональные действия.

Конфликт как процесс коммуникации имеет свои плюсы и минусы.

КОНФЛИКТ

ПЛЮСЫ:

- сближение партнеров;
- взаимодействие сторон;
- обозначение позиций;
- поиск решения;
- выяснение претензий

МИНУСЫ:

- торможение процесса переговоров;
- переключение на эмоциональный уровень;
- отдаление от цели переговоров;
- развитие конфронтации

Положительные и отрицательные стороны конфликта

Таким образом, в определенных ситуациях конфликты могут служить во благо оппонентам и способствовать их сближению, но для этого необходимо свести разногласия к минимуму, т. е. разовый конфликт не должен затягиваться. Секрет заключается в том, чтобы вовремя договориться с соперником, устранить из вашей коммуникации любые разногласия, а если они снова возникнут, обязательно их проговорить и прийти к консенсусу.

Как возникает конфликт и нужно ли считать конфликтом любую ситуацию, когда стороны расходятся во мнениях или имеют разные точки зрения? Ведь мы часто о чем-то спорим, не соглашаемся друг с другом, отстаиваем свою позицию, но в конфликт наша коммуникация не переходит.

Что же должно произойти, чтобы зародился конфликт? Ситуация бытового или делового общения превращается в конфликт, когда происходит жесткое столкновение позиций на уровне значимых интересов, а в мышлении соперников планка «логика – эмоции» смещается в сторону эмоций и появляется конфликтоген. В результате общение становится борьбой, происходит конфронтация двух сторон, ведущая к столкновению.

Дословный перевод слова «конфликтоген» – рождающий

конфликты. Конфликтогеном может быть любой предмет, вещь, идея, взгляд, выявляющие различия, отношения, слова, действия (или бездействие), могущие привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

КОНФЛИКТОГЕНЫ

упреки, обвинения;
грубость, некорректность;
явная или скрытая агрессия;
перебивание, игнорирование;
неблагодарность, обесценивание;
отрицательная оценка личности или поступков;
категоричность мнения;
резкие высказывания, возражения;
неуместный, навязчивый совет;
противостояние амбиций «кто круче»

Откуда возникает конфликтоген? В напряженной ситуации собеседник по какой-то причине не может спокойно воспринимать определенные слова или высказывания в свой адрес. Он начинает обороняться и при этом пытается включить весь арсенал защитных и оправдательных средств. Если подобная ситуация возникает, то виновником становится тот, кто первый использовал слова-конфликтогены.

Природа конфликтогенов объясняется еще и тем, что че-

человек чувствительнее относится к словам других в свой адрес, нежели к своим, адресованным другим людям. Он более чувствителен к словам, обращенным к нему, так как считает важным защищать свое достоинство, но к своим словам и действиям при этом относится не очень внимательно. Таким образом, он может невольно нагрубить противоположной стороне или дать непрошенный совет своему оппоненту, даже не заметив этого. Но как только оппонент скажет что-то грубое в его адрес, это может очень серьезно зацепить человека, и он начнет испытывать по этому поводу негативные эмоции и срывать их на собеседнике. В конечном итоге стороны будут обмениваться грубостями, нервничать и проявлять агрессию, а в таких условиях практически невозможно договориться.

В состоянии конфликта продуктивные переговоры невозможны в принципе, поэтому любой конфликт необходимо решать устранением конфликтогена для установления контакта двух противоборствующих сторон, их примирения и дальнейшей работы на взаимовыгодных условиях с целью достижения эффекта синергии.

Синергия

Подбор сотрудников в любой организации независимо от масштаба должен быть направлен на эффективную работу команды, несмотря на личные интересы и психологические

особенности персонала, т. е. энергии каждого человека должен быть задан такой вектор, чтобы сумма всех векторов сотрудников или компаний была равна или превышала их возможный совместный потенциал.

Если в компании каждый сотрудник преследует собственные интересы и действует в одиночку, это негативно сказывается на корпоративной работе, поскольку интересы коллег могут не совпадать, что будет приводить к отсутствию должной рабочей эффективности и постоянным разногласиям. А вот если сотрудники объединяются и начинают действовать в общих интересах, то возникает так называемый эффект синергии.

Синергия (сотрудничество, содействие, помощь, соучастие) – это усиливающийся эффект от взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что совместное действие группы субъектов существенно превосходит простую сумму действий каждого в отдельности.

Рассмотрим эффект синергии на примере.

Допустим, нужно очистить некоторый участок от камней. Каждый камень весит 50 кг. Работает Вася, который может поднять только 25 кг за один раз. Он разрезает камни пополам. Вася освобождает поле от камней за 10 ч. В помощь Васе направляют Мишу, который работает с такой же производительностью, поднимая 25 кг за один раз.

За сколько часов Вася с Мишей освободят поле, если будут работать вместе?

1. Вася + Миша (каждый отдельно) = Вася и Миша $1 + 1 = 2$
2. Вася – Миша (не ладят) = ни Вася, ни Миша $1 + 1 \leq 2$
3. Вася + Миша (объединяют усилия) = Вася & Миша! $1 + 1 \geq 2$

Возможные варианты ответа.

Теоретически Вася и Миша, работая с одинаковой производительностью, очистят поле за $T = 10 / (1+1) = 5$ ч.

В случае несогласованности действий, ссор или споров во время работы общая производительность снизится ($1+1 \leq 2$). Поле они очистят за $T \geq 5$ ч.

В случае согласованных совместных действий, если Вася и Миша будут носить камни вдвоем, не распиливая их, то производительность увеличится ($1+1 \geq 2$), следовательно, поле они очистят за $T \leq 5$ ч.

Таким образом, наблюдается синергия – процесс, когда объединенные усилия дают больший эффект, чем простая математическая сумма этих усилий, количество начинает переходить в качество. Словами великого полководца А. В. Суворова: надо бить не числом, а умением; где меньше войска, там больше храбрых.

Характерным примером такой организации совместной деятельности в компании является мозговой штурм, когда

встает необходимость поиска новых решений или реализации сложных проектов. Благодаря объединению усилий и их совместному направлению в нужное русло удастся находить необычные решения, которые не были бы найдены разрозненными участниками этого штурма.

Очень трудно организовать эффективное взаимодействие, когда сотрудники работают разрозненно, как лебедь, рак и щука в басне И. А. Крылова, и тянут воз компании в разные стороны. В таком случае желаемый результат не будет достигнут.

В терминологии предпринимателей существует понятие win-win. Оно используется, когда бизнесменам удастся заключить обоюдовыгодную сделку или наладить высокоэффективное сотрудничество именно за счет использования феномена синергии.

Конфликты разрушают взаимное доверие и, соответственно, исключают возможность синергии.

Рассмотрим взаимодействие людей и эффект синергии на примере ладони человека.

1 – растопыренные пальцы руки (каждый человек в команде или любой социальной группе работает только за себя). Синергия равна 1.

2 – кулак (все вместе действуют ради одной цели, происходит объединение усилий каждого члена команды). Синергия равна 5.

3 – ладонь (все работают слаженно, взаимодействуют на

уровне доверительных отношений, деятельность объединяется, усилия приумножаются). Синергия равна математическому факториалу $5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 5! = 120$.

Очевидно, что одним пальцем руки человек может выполнять только одно определенное простое действие, ладонью, собранной в кулак, – действие большей силы и эффективности, но тоже примитивное по функциональности, а всеми пальцами руки одновременно и согласованно человек может творить шедевры техники, искусства и науки. Это и есть синергия.

Стоит только представить, что будет, если один член команды (палец руки) вдруг перестанет синхронно работать с другим членом команды (пальцем руки). Функционал всей системы сразу же будет утрачен – ни написать пару строк, ни напечатать текст, ни приготовить пищу человек не сможет так, как это делалось при командной работе всех пальцев его рук.

Одной рукой музыкант может только перебирать струны на гитаре или ставить аккорды. Настоящая же музыка получается при одновременной игре двумя руками. Органы чувств человека только во взаимодействии позволяют видеть и ощущать полноценную картину мира, по отдельности они лишь выдают полученную информацию. Так же и в коллективе, если цели не синхронны по какой-то субъективной причине – недостаточная компетентность, не нравится стиль общения, не соблюдается дресс-код – единые цели и показа-

тели не будут достигнуты.

Эти примеры показывают, что рассогласование действий приводит к значительной утрате дееспособности любой структуры, а в бизнесе – еще и к финансовым потерям.

Грамотное использование феномена синергии в масштабах производства или бизнеса позволяет стремительно двигаться в профильном направлении и получать хорошие дивиденды.

Пример 1. Почему на западе КПД производства в четыре раза превышает российское?

Зарубежные предприятия представляют собой небольшие производства узкой направленности, что позволяет максимально эффективно выстроить процесс в определенной сфере.

Одна компания что-то разрабатывает, другая производит комплектующие, третья их собирает в готовую продукцию. Каждый занимается своим делом.

В России большое количество предприятий работает по схеме от добычи сырья до готового продукта. Происходит это по причине недоверия партнерам – лучше сделать как-нибудь, но самому, чем доверить ответственное дело другой компании. Такая позиция исключает синергию и, соответственно, высокую эффективность.

Невозможно профессионально делать все сразу, это нерациональная организация производства, поэтому снижается КПД, качество продукции и общий результат деятельности.

Пример 2. В компании по производству медицинского оборудования приняли решение активно информировать клиентов о выходе нового инновационного продукта. Руководство собрало три отдела, которые занимаются информированием: отдел продаж, активно взаимодействующий с заказчиками, группу внутреннего PR и отдел рекламы.

Перед ними была поставлена задача освещать новости компании в СМИ в виде электронных и печатных публикаций, подкрепляя их выходом видеорепортажей на телевидении, а также провести несколько круглых столов с клиентами по теме новых разработок.

Таким образом, информация о новом продукте компании достигла максимального количества заинтересованных человек, и уже спустя месяц она получила первый хороший заказ.

Пример 3. Предприниматель Ирина узнала о том, что рядом с ее модной лавкой женской одежды планируют открытие два магазина по продаже одежды и обуви. Ирина поначалу расстроилась и решила закрыть свой бизнес.

Однако спустя некоторое время она познакомилась с владельцами магазинов и выяснила, что ассортимент их магазинов кардинально отличается. Они договорились направлять клиентов друг к другу, если их стиль и предпочтения отличались. За счет принятого решения каждый из магазинов увеличил поток клиентов, и доля продаж возросла на 15 %.

Магазин Ирины стал процветать. Она продавала эксклюзивные вещи, сшитые на заказ в единичном экземпляре, что ценили большие модницы. Покупателей хватило на всех.

Любое предприятие можно сравнить с человеческим организмом. Если руководство придерживается стратегии, направленной только на производство, и не уделяет достаточно внимания маркетингу, это напоминает работу органов движения человека без включения мозга, т. е. бессмысленные движения в пространстве. Чтобы предприятие процветало, очень важно синергетическое взаимодействие всех его элементов.

Пример 4. Проходит встреча группы компаний одного сегмента деятельности. Вы как руководитель планируете заключить договоры с несколькими партнерами для совместной работы по проекту строительства нового торгового центра.

В перерыве к вам подходит один из будущих партнеров Петр Петрович и по-дружески советует не иметь дело с конкретной компанией, директором которой является Иван Иванович, при этом совет он аргументирует субъективным отношением Петра Петровича к Ивану Ивановичу. Налицо открытый или скрытый конфликт между этими компаниями или их руководителями.

Если вы все-таки решитесь стать партнером их обоих, то рискуете провалить проект, так как при наличии конфликта и отсутствии взаимного доверия не удастся до-

стигнуть синергии и согласованной эффективной работы.

Таким образом, отсутствие доверия с любой стороны ведет к невозможности достижения синергии. Большое значение при этом имеют парадигмы взаимоотношений, характерные для каждого человека. Они же определяют и поведение в конфликте обеих сторон.

Парадигмы отношений

Парадигмы – это нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, клиентами, партнерами, менеджерами и рядовыми работниками.

У каждого человека свои представления об окружающем мире, отношениях, свои субъективные интересы и цели. Наши представления часто расходятся с представлениями других людей, поэтому в повседневной жизни постоянно происходит столкновение интересов и поиск компромиссов. Поведение человека в таких ситуациях определяют его парадигмы.

Определенные парадигмы, или модели поведения, характерны для каждого человека, они не изменяются в течение жизни и зависят от психотипа, характера и установок человека. Именно парадигмы управляют поведением субъектов взаимоотношений, влияют на успешность и продуктивность

их общей деятельности, определяют позиции противников в конфликте.

Как правило, в процессе переговоров оппоненты придерживаются той же парадигмы, что и в обычной жизни. В конечном итоге парадигма отношений, характерная для тех или иных переговоров, во многом определяет их исход.

Рассмотрим, какие бывают парадигмы отношений.

Виды парадигм

На рисунке представлены часто встречающиеся парадигмы отношений между людьми.

Победа – победа

Поражение – победа

Победа – поражение

Поражение – поражение

Победа

Поражение

Победа – победа. Модель поведения, когда человек готов к сотрудничеству, стремится сам к высоким результатам и помогает достичь успеха партнеру. При такой парадигме наблюдается стремление к получению взаимной выгоды win-win от общения или сотрудничества, социальной справедливости, отсутствию конкуренции.

С точки зрения переговоров данная парадигма является оптимальной, потому что оппоненты настроены на взаимное сотрудничество, при этом у каждого из них есть своя позиция и они четко знают, чего хотят.

Пример 1. Начальник отдела Егор грамотно подобрал себе сотрудников. Все, от профессионалов до новичков, увлечены работой. Егор приветствует проявление инициативы, поощряет хорошие идеи.

Он является авторитетом для своих сотрудников, его мнение уважают. Егор часть ответственности за принятие решений передал своим сотрудникам. Часто коллеги собирают Совет отдела и обсуждают текущие вопросы, а также планы на будущее. Все настроены на общий результат, по рукам никого не бьют за самостоятельность, уважают мнение друг друга.

Пример 2. На промышленном предприятии в одном цехе работают два инженера-технолога Елена и Ольга. Елена на десять лет старше Ольги, у нее больше опыта и знаний в вопросах технологии, химии, управления персоналом. При этом Ольга отлично разбирается в новых программных продуктах – она может собрать аналитические данные и построить сложные отчеты.

Однажды Ольга обнаруживает нарушение технологии на своем участке, которое нужно устранить, иначе может случиться авария. Ее знаний и опыта недостаточно, чтобы

понять причины и принять меры. Нужна помощь старшего товарища.

Вместе с Еленой они обдумывают план действий, Елена направляет Ольгу, помогает разобраться в ситуации. Коллеги совместно решают проблему. В процессе работы благодаря Ольге Елена осваивает новые функции программы и разбирается в снижении качества продукции. Как говорится, одна голова хорошо, а две лучше.

При такой парадигме наблюдается стремление сторон к получению взаимной выгоды win-win от общения, переговоров или сотрудничества, социальной справедливости, отсутствию конкуренции.

В переговорах данная парадигма базируется на взаимном сотрудничестве и нацелена на достижение взаимовыгодного результата всеми участниками диалога, которые должны остаться в плюсе.

Суть поведения переговорщиков состоит в том, что оппоненты уважают интересы друг друга. Стратегия win-win дает наибольший эффект во всех видах переговоров. Чтобы его достичь, нужно постараться отыскать точки касания с каждым оппонентом.

Победа. При таком стиле поведения для человека важен только личный результат, успех или неудачи других людей

не попадают в поле зрения субъекта.

Человек с парадигмой «победа» определяет себя как единственного и неповторимого профессионала, добивающегося своих целей. От окружающих он требует либо подчинение своим интересам, либо восхищение, в других случаях их мнение его не интересует. Если он талантлив, нужно поддерживать его уверенность в уникальности в целях компании, ориентируясь на результат.

Такой тип переговорщиков, как правило, имеет свою четкую позицию и может очень убедительно ее отстаивать. Кроме того, он ведет себя довольно спокойно и уверенно, не проявляет агрессию и не оказывает на противоположную сторону эмоциональное давление.

Опасность в данном случае заключается в том, что далеко не сразу можно понять, что оппонент преследует исключительно свои интересы и настроен на собственную победу, поскольку явной агрессии с его стороны не наблюдается. Таким образом, можно легко повестись на манипуляции с его стороны.

Другая крайность – попытка донести до оппонента свою позицию, привести весомые аргументы, но все это не будет иметь никакого смысла, поскольку он будет продолжать настаивать на своем и не слышать то, что вы ему говорите.

Пример 1. Айтишник Олег – крутой специалист в своей сфере. Работает в одиночку удаленно. Выполняет заказы зарубежных клиентов, одновременно трудится на постоян-

ного заказчика из России. Доход стабильный, работа интересная – Олег доволен.

Молодой человек Евгений, друг семьи Олега, тоже хочет пойти учиться по такой же специальности. Евгений просит Олега помочь определиться с выбором курсов, так как он в них ничего не понимает, а стоит обучение недешево.

Олег говорит, что не знает, чем помочь. Нужно искать в интернете, а там, как повезет. Ему этим заниматься некогда, для себя он все решал сам.

Пример 2. Иван работает ведущим специалистом отдела. Он на хорошем счету у руководства компании, так как у Ивана выдающаяся способность уговаривать клиентов. Самых значимых всегда направляют к нему, Иван заключает важные для компании договоры. Он присутствует на встречах с конкурентами, участвует в переговорах.

Однако с коллегами у Ивана не складываются дружеские отношения. Одни считают его зазнавшимся выскочкой и избегают. Другие греются в лучах его успеха, поддерживают комплиментами и тихо завидуют.

Парадигма поведения Ивана «победа». Он не замечает ни отношение коллег, ни отсутствие понимания и дружбы. Ему не до этого – он занят работой, которая ему нравится.

В переговорном процессе данная парадигма обеспечит победу, но при наличии у собеседника такой же парадигмы может быть воспринята как давление и жесткая попытка сло-

МИТЬ ВОЛЮ.

Победа – поражение. Это стиль деятельности человека, когда он строит свои достижения на неудачах других людей, ломает их мотивацию, ради самоутверждения и успеха он готов идти по головам. Для достижения цели люди с данной парадигмой склонны использовать власть, личные качества, положение для навязывания своей воли. Им важно не только добиться успеха, но и увидеть неудачу других, чтобы получить подтверждение собственной значимости.

Пример 1. Вадим руководит производственным цехом на фабрике. Подчиненные знают, что с их начальником инициатива всегда наказуема, любое проявление несогласия с его решениями – проступок. Как говорится, начальник всегда прав.

С ним нельзя спорить, только соглашаться. В сложных рабочих ситуациях (неполадки, аварии, нарушения технологии) Вадим всегда обвиняет работников, которые, по его мнению, способны только «пасти баранов или коров», а не вести технологию.

Пример 2. Павел – глава семейства. Вся семья панически его боится, он груб и деспотичен по отношению к жене и детям. Павел считает свое мнение единственно верным во всех вопросах. Он требует к себе почтительного отношения и полной покорности домашних.

Павел работает мастером на производстве. На работе категоричен в суждениях, к коллегам относится как к инструменту достижения своих целей. Мнение других его не интересует, он всем навязывает свое. В споре или конфликте Павел стремится к победе любой ценой, жестко «уничтожая» противника. Для него главное доказать, что он сильнее, вторая сторона должна признать поражение.

На переговорах человек с такой парадигмой будет использовать манипуляции или ультиматумы, жесткий прессинг личности оппонента и подавление его воли.

Основанная на соперничестве данная парадигма предполагает достижение победы любой ценой. Тот, кто ее использует, воспринимается скорее не как соперник, а как «враг» для оппонента.

Такую тактику ведения переговоров выбирают, если кому-то нужен только результат в ущерб партнерским отношениям и связям. Участник, поступающий подобным образом, способен на любые неблагоприятные действия (манипуляции, обман, ввод в заблуждение и т. п.), лишь бы достичь желаемого результата.

Имейте в виду, что с переговорщиками, придерживающимися парадигмы «победа – поражение», очень трудно общаться. Они часто агрессивны, оказывают эмоциональное давление, заставляют принимать условия, которые вам не подходят. В итоге масса времени и сил уходит на то, чтобы

прийти к обоюдовыгодному решению, если вообще удастся это сделать.

Поражение – победа. Модель поведения, демонстрирующая готовность человека ради другого совершить поступок, добиться результата. Это человек-спасатель, готовый жертвовать своими интересами, помогать всем и вся достигать высоких результатов, игнорируя свои желания и потребности.

Пример 1. В школе Витю считают «ботаником» – учится хорошо, уроки не прогуливает, слушается учителей. С одноклассниками дружит, ни с кем не конфликтует. Они его уважают, потому что Витя помогает на контрольных, дает списывать домашку.

На контрольной или экзамене Витя часто не успевает оформить свою работу, так как решает задания друзьям. А некоторые еще просят объяснить, почему так нужно писать, а не иначе. Витя тратит свое время, чтобы друзья не получили плохие оценки. В результате у них балл по контрольной часто выше, чем у Вити.

Пример 2. Ирина и Вера вместе учатся в вузе. Ирина – отличница, учится самостоятельно, все предметы ей даются легко. Вера мало уделяет времени учебе, для нее важнее личная жизнь.

Ирина понимает, что подруге некогда учиться, не осуж-

дает ее, старается помочь ей в учебе. На экзаменах Ирина сначала делает задания Веры, ждет, пока она все сдаст, только после этого идет сдавать сама. Подруги же, как иначе?

При этом часто оказывается, что Ирина могла бы получить на экзамене балл выше, если бы не отвлекалась на задания Веры.

Переговорщики, придерживающиеся парадигмы «победа – поражение», обычно ведут себя как зависимые люди. У них может не быть своей позиции, поскольку они изначально настроены на поражение. Их поведением, а также решениями, которые они принимают, чаще всего руководит окружение, обстоятельства и другие факторы. В определенных ситуациях такие люди могут проявлять слабоволие или подвергаться негативным эмоциям.

Переговоры с человеком, придерживающимся парадигмы «победа – поражение», позволят добиться своих целей, если грамотно аргументировать результаты, опираясь на базовые потребности собеседника, и использовать мягкие сценарии манипуляции, например сирота казанская, светлое будущее или атомная бомба.

Поражение – поражение. Стиль поведения человека с такой парадигмой строится на негативе, он считает, что вокруг одни враги и недоброжелатели, ругает и обвиняет всех и вся, к результату не стремится, эффективно работать не

может. Самая непродуктивная, иррациональная и разрушительная из парадигм.

Пример 1. Мария недавно устроилась в компанию менеджером по продажам. У нее хорошее образование, есть опыт, рекомендации. При устройстве она объяснила свой уход с прежней работы нездоровым климатом в коллективе, где к ней предвзято относились и не ценили как специалиста.

Мария уже месяц работает в компании, но и в новом коллективе она не может найти общий язык с сотрудниками. Она жалуется, что коллеги перекалывают на нее свою работу, специально дают несговорчивых клиентов, которые, по мнению Марии, вообще, как на подбор – не знают, чего хотят, не слушают ее аргументы, грубо с ней разговаривают. Таким образом, Марии никак не удастся проявить себя с профессиональной точки зрения. А виной всему окружающие, но не она.

Пример 2. На замечания мастера по поводу некачественной уборки бытовых помещений уборщица Клавдия рассказала все, что она думает.

В бытовках плохая вентиляция, поэтому образуется грибок на стенах, на который жалуются работники. Разводы на стеклах во всех помещениях, потому что выдали такое негодное средство для мытья. Тряпки вообще не выдают, Клавдия приносит их из дома.

Кроме того, люди не умеют аккуратно пользоваться ду-

шем, моют обувь в раковине, а в комнате приема пищи разбрасывают остатки еды для мышей и тараканов. Все, кто жалуется на ее работу, пусть следят за собой, сами работать-то не умеют.

После того, как мастер вызвал комиссию по охране труда для составления акта о несоответствии качества уборки санитарным нормам, Клавдия разразилась проклятиями и угрозами в адрес всей комиссии, мастеру досталось лично.

Парадигма «поражение – поражение» – это самая непродуктивная, иррациональная и разрушительная из всех парадигм. Человека с такой парадигмой на переговоры направлять нельзя. Он запрограммирован на поражение, не верит в успех сделки, равно как в свой личный успех или успех компании.

Данная парадигма часто применяется переговорщиками со слабой бизнес-позицией. Бывают случаи, когда один из оппонентов специально провоцирует провал переговоров (таким образом, он пытается достичь собственной выгоды нанесением вреда другим).

Что самое интересное, общение с такими людьми очень часто выматывает не меньше, чем общение с теми, кто хочет победить любой ценой и всеми возможными способами пытается вас низвергнуть, чтобы вы отказались от своей позиции и проиграли.

В таком общении очень важно соблюдать энергетический

баланс и после переговоров восполнять ресурс.

Есть еще один мотив для выбора уклонистской стратегии – соперники не намерены уступать друг другу вообще, независимо от результата встречи. Тут работает известный принцип «ни себе, ни людям».

Поражение. Модель поведения человека – отказ от принятия решений в конфликтных ситуациях и от достижения целей при столкновении даже с незначительными препятствиями, уход от проблем в ущерб своим интересам. Парадигма относительно безвредная – избегание конфликтов, споров и выяснения отношений.

Пример. Все сотрудники фирмы заняты важной работой, сам шеф срочно уехал, а на встрече с партнерами должен присутствовать представитель фирмы.

Семен – заместитель начальника, человек бесконфликтный, очень мягкий и не склонный к спорам. Начальник это знает и отправляет его на переговоры с полной уверенностью, что Семен даже не подумает высказывать свое мнение или обсуждать чью-то позицию.

На этих переговорах важна только явка человека от фирмы, потому что все вопросы уже согласованы, остались только формальности. Чтобы не возникло непредвиденной ситуации, руководитель инструктирует Семена и поручает представлять фирму на переговорах.

Учитывая парадигму Семена («поражение»), руководитель сделал правильный выбор, кого отправить на переговоры для бесконфликтного решения вопросов.

Люди с парадигмой «поражение» ведут себя максимально пассивно, у них очень низкий уровень жизненной энергии, они не преследуют какие-то конкретные цели и предпочитают просто плыть по течению и делать то, что им говорят.

Общаясь с такими людьми, вы можете почувствовать резкий упадок сил и даже апатию. Очень важно не поддаваться этим состояниям и продолжать настаивать на своей позиции, а заодно настроить оппонента на взаимовыгодное сотрудничество и поднять его самооценку.

Рассматриваемая парадигма относительно безвредная – избегание конфликтов, споров и выяснения отношений. Это непродуктивная парадигма для переговоров. Бесполезно полагаться на человека с такой парадигмой в принятии каких-либо решений, отстаивании чьих-либо интересов. Это априори невозможно.

Если соотнести описанные парадигмы с вышеприведенным примером работы Васи и Миши, то можно спрогнозировать результат их совместной деятельности в зависимости от моделей поведения.

1. Вася с парадигмой «победа – победа» будет стремиться выполнить работу наиболее качественно, Миша с парадигмой «поражение – поражение» все усилия Васи сведет на нет – результат работы будет нулевым, эффективности

добиться невозможно.

2. Совместные действия Васи с парадигмой «поражение – поражение» и Миши с парадигмой «поражение – поражение» приведут к невыполнению задачи – результат работы будет нулевым, эффективности добиться невозможно.

3. Вася с парадигмой «победа – победа» выполнит работу максимально эффективно, Миша с парадигмой «поражение – победа» будет стоически помогать Васе – производительность труда составит $1+1 \geq 2$, будет достигнут феномен синергии.

4. Вася с парадигмой «победа – победа» стремится выполнить работу, Миша с парадигмой «победа – поражение» постоянно обесценивает все старания и попытки Васи увеличить эффективность выполнения задания, ломает его мотивацию – производительность труда составит $1+1 \leq 2$, синергии не будет.

5. Вася и Миша, оба с парадигмой «победа», выполняют работу каждый за себя – производительность труда составит $1+1=2$.

6. Вася и Миша, оба с парадигмой «победа – победа», будут стремиться к высокой результативности и максимальной эффективности, работая согласованно, производительность труда составит $1+1 \geq 2$, будет достигнут феномен синергии.

7. Вася и Миша, оба с парадигмой «поражение – победа», будут ожидать, что кто-то из них возьмет лидерство на

себя, потратят время на поиск проблем. Они постараются решить проблемы и помочь друг другу, но могут потерять драгоценное время. Производительность труда составит $1+1 \leq 2$.

Синергии можно добиться только с обладателями парадигм «победа – победа» и «поражение – победа».

У каждого человека доминируют две из вышеописанных парадигм – фоновая и конфликтная, наличие которых зависит от уровня развития личности, степени ответственности, психологической стабильности и осознанности.

Парадигмы могут сменять одна другую в зависимости от обстоятельств и ситуаций. Кардинально парадигма человека может измениться в критической ситуации, когда происходит переоценка ценностей и переосмысление жизненного этапа.

Например, молодой начальник отдела или компании, использующий на работе с сотрудниками авторитарный стиль управления, всегда настаивающий на своем решении, не идущий на компромисс, использует для общения с подчиненными парадигму «победа – поражение». Он же, возвращаясь домой, становится любящим и уступчивым отцом и мужем для своих близких, переключаясь на парадигму «поражение – победа».

Умение определять паттерны поведения, фоновые и конфликтные парадигмы отношений важно для любого человека – руководителя, сотрудника, клиента, партнера. Зная па-

радикалы собеседника, всегда можно найти к нему правильный подход и получить нужный результат от встречи и выхода из конфликта.

Парадигмы в конфликте

Рассмотрим, как проявляются парадигмы в конфликте.

1. Человек с парадигмой «победа – победа» является самыми лучшим партнером, когда нужен максимальный эффект от выполнения задачи или сверхважного проекта, встречи win-win и достижения синергии. Вы получите направленность на достижение высоких результатов, поиск компромиссов в ситуациях конфликта интересов, использование всех возможных ресурсов для получения выгоды, отсутствие конфликтов и манипуляций.

Такие люди не боятся конфликтов. Напротив, они стараются разрешать все возникающие в процессе переговоров противоречия, продолжают искать точки соприкосновения и общие интересы даже при наихудшем раскладе.

Таким образом, парадигма «победа – победа» оказывается самой продуктивной не только в процессе мирных переговоров, но и в случае возникновения ссор и недопонимания между оппонентами.

Пример. Ведущий специалист конструкторского бюро Николай подобрал себе в отдел трех инженеров-проектировщиков, ориентированных на общий результат и эффективность команды. Они вместе являются генераторами идей и принимают совместные решения, используют свои знания и опыт для реализации инновационного проекта но-

вой линии упаковки продукта.

В этом квартале перед командой стоит сложная задача спроектировать современную упаковочную линию, сокращающую численность обслуживающего персонала на 50 % и позволяющую увеличить производительность установки на 30 %. Есть план работ, который четко закреплён по продуктам за каждым участником, и только выполнив все в срок, можно успеть сдать итоговый проект заказчику.

За 10 дней до дня X Николай уходит на больничный. Он не может выполнить свои задачи, так как дома нет нужных программ, установить тоже не получится из-за соображений безопасности.

Команде важно принять решение, и они договариваются о следующем: Николай может работать дома – ему передают объём работ по формированию описательных инструкций, а все остальные участники команды перераспределяют между собой задачи Николая. Чтобы успеть, коллеги находят бесплатный вебинар и осваивают дополнительные компетенции, которые позволят им сделать работу. Пришлось пару раз задержаться на работе, но в итоге команда сдала проект в срок и нарастила свои компетенции.

2. Партнер с фоновой парадигмой «победа – победа» и конфликтной парадигмой «поражение – победа» настроен на личный успех, но в конфликте не склонен ущемлять чужие интересы и может пойти на уступки ради партнера и будущего взаимного сотрудничества.

Продуктивные парадигмы в конфликте

3. Когда сталкиваются несколько сотрудников с парадигмой «победа – поражение», они обязательно будут конфликтовать, доказывая друг другу, что именно их идеи и решения являются наиболее ценными и продуктивными, подавлять и демотивировать других членов переговоров. Человек с такой парадигмой часто обладает неуравновешенной психикой и находится в состоянии аффекта, его сложно переубедить. Такому переговорщику можно только помочь осознать, что его жесткая парадигма мешает достижению общего результата, обсудить с ним новую модель поведения в конкретной ситуации – в переговорах, общении.

Контрагенты, клиенты и партнеры с данной парадигмой вызывают определенный дискомфорт в общении и требуют от собеседника стрессоустойчивости, терпения и лояльности, чтобы получить желаемое компромиссное решение.

Пример. В отделе продаж работают менеджеры Светлана и Елена. Они постоянно конкурируют между собой, устраивают соревнования по количеству привлеченных клиентов и заключенных договоров, нередко переманивают клиентов друг у друга, позволяют себе некорректные замеча-

ния. При этом начальник отдела вынужден выслушивать от каждой сотрудницы претензии в адрес другой, также он замечает, что отдел часто теряет клиентов в результате конкурентной борьбы менеджеров. Их постоянные конфликты негативно отражаются на общей эффективности команды.

4. Партнеры с конфликтной парадигмой «поражение – победа» могут быть хорошими переговорщиками, так как они легко поддаются влиянию, для них характерно попустительское и вседозволенное отношение в отношениях. Но будучи по натуре рабами и спасателями для других, выполняя за них работу, помогая всем и вся, они могут однажды устать это делать и устроить бунт на корабле. Длится такое состояние недолго, справиться с ним человеку помогает эмоциональная поддержка партнера и обещание светлого будущего.

5. Партнеры с конфликтной или фоновой парадигмой «победа – поражение», «поражение – поражение» опасны своей деморализующей тактикой ведения переговоров и общения, также они способны негативно влиять на психологический климат встречи. Парадигма «поражение – поражение» является самой разрушительной – у человека отсутствует направленность на достижение результатов и при этом проявляется склонность к конфликтам и ущемлению интересов других людей. Таких людей нельзя допускать к взаимодействию с клиентами и партнерами, а при возникновении конфликтных ситуаций лучше увольнять.

Непродуктивные парадигмы в конфликте

Пример. В организации работает ведущий специалист по связям с общественностью Ольга. Она не может наладить отношения со смежными специалистами муниципальных учреждений, объясняя это некомпетентностью сотрудников, с которыми ей приходится общаться. Задания непосредственного руководителя она выполняет с большими собственными корректировками, что явно искажает ожидаемый результат, изменение задач аргументирует отсутствием конкретных требований и условий. Среди коллег проводит агитационную работу по выражению общего недоверия нынешнему руководству, требовательное отношение которого к ней преподносит как предвзятое и необъективное.

6. Партнеры с парадигмой «поражение» являются пассивными переговорщиками и на конфликт не идут, они готовы пренебречь собственной выгодой, не интересуются чужими целями и достижениями. Они не нацелены на высокий результат, поэтому переговоры с ними являются, по сути, безапелляционным оглашением требований другой стороны по предмету переговоров.

Такого человека на серьезные переговоры лучше не деле-

гировать, если вас интересует предмет переговоров. Если же нужно просто присутствие и молчаливое согласие, то он отлично справится с задачей. Но объективную обратную связь о предмете переговоров вы от него не получите, а услышите только претензии в адрес участников или негативную оценку результатов.

Стадии развития конфликта

Главная причина любого конфликта – предубеждение, что ваш соперник является врагом, что он изначально не прав и представляет для вас угрозу. Это эмоциональная составляющая конфликта, которая не имеет отношения к реальности, это домыслы, фантазии, воображение, которые мешают здравому смыслу и объективной оценке ситуации.

Именно негативное отношение к оппоненту провоцирует большинство конфликтных ситуаций. Секрет в том, что, когда вы считаете оппонента врагом, вы невольно транслируете ему свое отношение. Он это чувствует и начинает отвечать вам взаимностью. Кроме того, с негативным отношением вы сами загоняете себя в определенные рамки и ожидания, т. е. вы ждете от оппонента, что он поведет себя определенным образом. В конечном итоге именно это и происходит.

Пример. Вы – поставщик оборудования для ресторанов. Однажды с вами на связь выходит директор крупного ресторанного холдинга по имени Евгений. Вы изначально убедили себя в том, что во время переговоров он будет пытаться снизить стоимость, чтобы таким образом заключить контракт на максимально выгодных для себя условиях. В итоге вы сформировали негативное отношение к Евгению и невзлюбили его задолго до вашей встречи. В конце концов,

когда вы пришли на переговоры, первое, что начал делать Евгений, это обсуждать с вами ценовую политику, причем делал он это в максимально жесткой форме. Вы же начали настаивать на своей позиции, что и привело к конфликту.

Конечно, бывает и так, что конфликт возникает и без негативного отношения оппонентов друг к другу. Но для этого у вас должны возникнуть крайне серьезные противоречия или кто-то должен подорвать доверие противоположной стороны. Такие ситуации случаются гораздо реже.

В конфликте можно выделить следующие стадии:

- 1) конфликтная ситуация;
- 2) апогей конфликта (столкновение, война);
- 3) разрешение конфликта;
- 4) нормализация отношений.

Конфликтная ситуация возникает, когда сталкиваются определенные противоречия, способствующие нарастанию напряженности между двумя сторонами. Не все противоречия перерастают в конфликтную ситуацию, а только те, которые воспринимаются как несовместимость интересов, целей и ценностей, подпитанная негативными эмоциями.

Если возникшие между оппонентами противоречия будут также подкреплены негативным отношением, то конфликта избежать будет практически невозможно.

Необходимо понимать, что попытка проигнорировать возникшие противоречия, сделать вид, что они никак не отразятся на исходе переговоров, приведет к полному провалу.

Как только складывается конфликтная ситуация, необходимо полностью в нее погрузиться. Только так можно избежать ее повторения.

Критической точкой возникновения конфликтной ситуации является инцидент – конкретное действие, вызывающее неудовлетворенность сторон существующим положением дел. Инцидент – это формальный повод проявления конфликтной ситуации, возникающий спонтанно на фоне длительной вялотекущей напряженной ситуации или подготовленный намеренно для провоцирования конфликта заинтересованной в нем третьей стороной.

Например, убийство в г. Сараево наследника австро-венгерского престола Франца Фердинанда и его жены, осуществленное группой боснийских террористов 28 августа 1914 г., послужило формальным поводом для начала Первой мировой войны, хотя напряженность между Антантой и Германским военным блоком существовала уже много лет.

А критической точкой Боснийского конфликта 1991–1995 гг. стал расстрел сербской свадьбы в Сараево 1 марта 1992 г., а 6 апреля началась осада Сараево.

Собственно конфликт – это столкновение, проявляющееся открытым противоборством сторон, дальнейшей эскалацией напряженности, способной перерасти в настоящую войну.

Пиковой точкой в любом конфликте является столкновение интересов. Это самая сложная и определяющая стадия.

Если вы совершите попытку ее обойти и сразу же решите перепрыгнуть на стадию разрешения конфликта, скорее всего, вы только усугубите ситуацию. Очень важно максимально подробно и досконально обсудить любые противоречия, которые только могут возникнуть в процессе общения с оппонентом. И конечно, ключевым моментом в данной ситуации является сохранение эмоционального спокойствия. Чем меньше эмоций вы будете проявлять на всех стадиях конфликта, тем быстрее сможете его разрешить.

В самом начале возникновения конфликта всегда есть возможность уладить противоречия, найти компромиссные решения и избежать открытой конфронтации, так как дальнейшее развитие ситуации может привести к неуправляемым и необратимым последствиям.

Конфликт, переходящий в тотальное противостояние, приводит к потере сторонами контроля над истинными причинами столкновения и имеет цель поразить противника любой ценой с привлечением всех внешних и внутренних ресурсов ради победы.

В 1992 г. началась Боснийская война. Случилось это на фоне распада Югославии. Основными противоборствующими сторонами стали боснийцы-мусульмане, православные сербы и хорваты-католики. Конфликт был многогранным: политическим, этническим и конфессиональным.

Военные преступления совершали как боснийцы, так и сербы с хорватами. И те и другие объясняли свои зверства

мestью за соотечественников.

Имейте в виду, что данная стадия конфликта может быть очень непростой. По сути, это кульминационный момент в любом виде конфликта. Причем неважно, имело столкновение интересов разовый характер или же продолжительный. На данной стадии оппоненты нередко переходят на личности, применяют манипуляции и уловки, а также теряют контроль над своими эмоциями, в результате чего позволяют правому полушарию мозга взять верх над левым.

Поэтому если вы пребываете в самом разгаре конфликта, будьте готовы к тому, что вам с оппонентом придется проделать непростую работу, и помните, что любые, даже самые острые противоречия и разногласия преодолимы, но только при одном условии: у сторон есть общая цель, которую они очень сильно хотят достичь, и поэтому настроены на взаимовыгодное сотрудничество.

В связи с этим в процессе развития кульминационной стадии конфликта стоит придерживаться следующих правил:

- 1) держите в голове свою цель;
- 2) не оценивайте оппонента исключительно по конфликтной ситуации, мыслите более широко;
- 3) напоминайте себе о том, какими положительными качествами обладает ваш оппонент;
- 4) будьте честны со своим оппонентом, старайтесь не прибегать к манипуляциям и уловкам;
- 5) старайтесь обсуждать абсолютно все возникающие про-

тиворечия;

б) не поддавайтесь эмоциям, не позволяйте правому полушарию мозга брать верх над левым.

Конечно, соблюдение этих правил не гарантирует, что конфликт пройдет гладко, а противоречия уйдут сами собой. Вам так или иначе придется приложить немало усилий, чтобы конфликтная ситуация разрешилась оптимальным способом. Однако соблюдая данные правила, вы сможете минимизировать риски того, что конфликт затянется надолго.

Разрешение конфликта – это ситуация переоценки ценностей, когда конфликтующие стороны под воздействием различных объективных и субъективных факторов меняют свое отношение к ситуации, стратегию и тактику достижения цели, а также собственно цели и задачи, преследуемые в ходе конфликта. Это этап рационального взаимодействия и переговоров, переход от эмоций к логике и разуму.

На стадии разрешения одна или обе стороны начинают поиск выхода из конфликта и снижения напряженности, возможности принятия компромиссных решений и достижения договоренностей. Также разрешение конфликта возможно путем принудительного воздействия на его участников, если противостояние сторон угрожает жизни людей, несет значительный ущерб и стороны не способны самостоятельно прекратить конфликт.

Способы разрешения конфликта могут варьироваться в зависимости от особенностей поведения и парадигмы отно-

шений, которых придерживаются оппоненты. На данной стадии очень сложно подобрать универсальный рецепт, который бы работал абсолютно для всех. Нужно ориентироваться на ситуацию, а также на то, каких целей хотят достичь стороны после разрешения конфликта.

Очень важно проговорить все возникшие разногласия, высказать друг другу претензии, если таковые остались. Это поможет избежать повторения конфликта в дальнейшем.

Например, военный конфликт между боснийскими сербами, мусульманами и хорватами был прекращен методом принуждения. Миротворческие силы НАТО и ООН буквально принудили конфликтующие стороны сесть за стол переговоров. Будущий договор о прекращении огня был согласован на американской военной базе в Дейтоне.

Нормализация отношений – это постконфликтная стадия, предполагающая развитие новых форм сотрудничества между сторонами, новое видение позиций друг друга, поиск точек соприкосновения для развития синергии.

Так, в Балканской войне Дейтонские соглашения послужили формулой компромисса для расколотого общества. Хотя Балканы остаются источником напряженности для всей Европы, открытое насилие в масштабах войны там прекратилось.

На первом и втором этапах развития конфликта важно проработать эмоциональную составляющую отношений, затем перейти к рациональной составляющей, исключаящей

чувства, эмоции и взаимные претензии. Главное – помнить о своей цели и основной идее переговоров.

С точки зрения парадигм поведения больше расположены к предвзятому отношению в конфликте люди с парадигмой «победа – поражение», уходят от конфликта и идут на уступки люди с парадигмой «поражение – победа», разворачиваются и хлопают дверью люди с парадигмой «поражение – поражение». И только люди с парадигмой «победа – победа» стараются найти выход из конфликта, учитывать интересы партнера и развивать синергию.

Важно! На любой стадии конфликта к партнеру нужно относиться доброжелательно, общаться без инсинуаций и предубеждений, желать найти совместное решение, устраивающее обоих.

При возникновении конфликта важно учитывать такой физиологический эффект, как доминанта Ухтомского. Рассмотрим ее подробнее.

Доминанта Ухтомского. Значимая для собеседника проблема вырабатывает доминантную реакцию, которая подкрепляется любыми незначительными раздражителями и стимулами. Это происходит потому, что под влиянием определенных внешних факторов в правом полушарии головного мозга возникает очаг возбуждения, на стимул-раздражитель появляется естественная эмоциональная реакция – доминанта.

Доминанта порождает очаг возбуждения. В итоге правое

полушарие берет верх над левым, и человек перестает воспринимать происходящее на уровне логики, поскольку им начинают управлять эмоции.

Именно эмоции в конечном итоге провоцируют конфликты.

Между доминантой и внешними раздражителями устанавливается прочная связь, так что раздражители будут вызывать и подкреплять ее. Левое полушарие мозга, отвечающее за логическое мышление, как будто отключается на время действия доминанты.

Раздражители Нервные центры (действия, решения)

Доминанта – это «фокус возбуждения» в нервной системе, который подкрепляется различными раздражителями и подчиняет себе работу всех прочих нервных центров, определяет направленность поведения человека в данный момент времени.

С помощью эффекта доминанты человек легко поддается убеждению и самовнушению, так как перестает работать логическое мышление и отключается функция анализа ситуации и поведения. Ведь если вы очень хотите пить в жаркий день в пустыне, вы ни о чем не сможете думать, кроме как о глотке воды, и для утоления жажды готовы будете идти или бежать, не испытывая усталости.

Создается своеобразная болевая точка, давлением на ко-

торуую оппонент в конфликте может подчинить себе собеседника и управлять его желаниями и решениями, предлагая пойти на уступки ради «глотка воды» или на принятие нужного ему решения. Также наличие доминанты у любого участника переговоров может подчинять все его желания и чувства одной идее фикс и препятствовать рациональному мышлению в конфликтной ситуации.

Как этому противостоять?

Способ 1. Резкое ослабление доминанты происходит в связи с разрешением проблемной ситуации. Многим знакомо чувство напряжения в ожидании посадки самолета в аэропорту и чувство освобождения, приходящее после объявления диктором, что самолет приземлился, последующие объявления воспринимаются уже не столь напряженно.

Если вы осознаете давление со стороны оппонента и игру на ваших слабостях или понимаете, что у вас есть навязчивая идея или желание, возьмите тайм-аут в переговорах и проигрывайте ситуацию искусственно, чтобы не принять решение, о котором придется жалеть. Сходный механизм используется в японских компаниях, где обиженный на начальника может избить его надувное чучело.

Пример. Партнер на переговорах настаивает, что вам нужно вложить все деньги, которые вы копили на новую машину, в покупку участка в престижном районе. Вы пытаетесь противостоять давлению, но идея жить рядом с «большими» людьми города преследует вас уже давно, вы

понимаете, что вот-вот сдадите позиции.

Ваша задача – не позволить идее фикс завладеть вами, договориться о небольшом перерыве в переговорах. В отсутствие партнера отрепетировать жесткий отказ, тем самым снять напряженность и проиграть искусственно ситуацию. Нужно осознать манипуляцию и четко помнить о своей цели – покупке машины. Это ваша цель-максимум. Покупка участка – это цель-минимум, ее осуществление возможно только на средства, которые не повлияют на вашу цель-максимум.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.