

Модуль 7. «Эффективные коммуникации»

(материал подобран методистом Г.А. Репиной).

Тема 7.1. Роль коммуникации в современной организации. Конфликты и способы их преодоления.

Коммуникация – это общение, передача информации от одного человека к другому, обмен мыслями, идеями, информацией, чувствами, намерениями.

Мы передаем и получаем информацию для того, чтобы:

- информировать других людей о чем-либо (например, пресс-релиз или телетекст);
- предупреждать других (крик или дорожные знаки);
- объяснять что-либо (учебник);
- развлечь (художественный фильм или анекдот);
- убедить кого-либо (призывающий к чему-либо плакат);
- описать что-либо (устный рассказ или документальный фильм).

Коммуникатор, или отправитель – это лицо, которое генерирует идею либо собирает информацию и затем передает ее. Выступает кодировщиком для сообщений, которые передает, и декодировщиком информации, полученной им по каналам обратной связи. Коммуникатор – лицо, отвечающее за формирование целевой аудитории и создание или отбор ключевого сообщения.

Кодирующее устройство, или кодировка представляет собой вид преобразования информации коммуникатором. Существует письменная и устная кодировка.

Устная состоит в том, что передача информации осуществляется посредством вербальных либо невербальных методов (гораздо большее значение очень часто приобретают тон, мимика, жесты, нежели обычные слова). В качестве примера устной кодировки можно привести перевод сообщения для глухих людей. В этом случае обычные слова кодируются специальными знаками, передающимися адресату именно невербальным способом.

Письменная кодировка бывает следующих видов: электронная, когда буквы преобразуются в символы (0 и 1); специальная, когда буквы преобразуются в звуки (к примеру, азбука Морзе).

Канал: это средство передачи информации (совещания, письменная передача, устная передача, телефонные переговоры, отчеты, служебные записки, компьютерные сети, электронная почта и т. д.).

Декодирующее устройство (декодировка) представляет собой вид преобразования сообщения получателем. Это те же средства и методы, что применяются при кодировке, только в данном случае они используются в обратном направлении.

Барьеры и помехи

Передаче информации могут мешать барьеры и помехи. Существуют следующие их виды: возрастные, социальные, терминологические, расовые, языковые, экономические, политические, способности адресата воспринимать информацию, шумы, стереотипы, сбои техники и др.

Адресат (получатель) – это лицо, которому предназначено сообщение, которое его интерпретирует.

Результат коммуникации представляет собой получение и интерпретацию данного сообщения.

Обратная связь – это ответные действия адресата на сообщение.

Три основных вида целей деловой коммуникации: информирование, убеждение, формирование отношения (имиджа).

Установки успешных коммуникаторов.

1. Коммуникация = Манипуляция



Каждый раз, когда мы с кем-то общаемся, мы им манипулируем. Каждый раз, когда с нами общаются, манипулируют нами. По факту, у любого общения есть цель: поделиться сплетнями, донести информацию, рассказать анекдот и др.

Те люди, которые убеждены, что через общение они могут добиться другого поведения от человека, они более успешны. Они умеют ставить цель общения, чтобы другой человек сделал что-то, или чтобы до него донести информацию так, чтобы он понял.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, умеют договариваться и получать нужный результат.

2. Карта - не территория

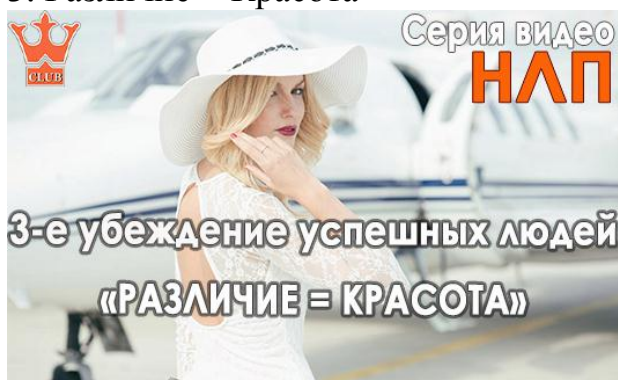


У каждого человека есть своя история, свой жизненный опыт, свои знания, свой набор реакций и ассоциаций. В одной и той же ситуации, разные люди ведут себя по разному. У каждого человека свое представление о том или ином предмете. У каждого своя карта. Карта - не равно карте.

Например, меню в ресторане - это карта. Но не всегда описанное в меню блюдо будет таким, каким Вы его себе представили. Блюдо - это территория. У повара своя карта, у клиента - другая, и хорошо, когда карты совпадают.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением более лояльные, коммуникативные. Они аккуратнее относятся к данной им информации, учитывая, что их представление может быть иным. Убеждение дает больше возможности для установки контакта, позволяет принять человека с его опытом, некая гибкость. Позволяет быстрее и проще договариваться и проще относиться к критике.

3. Различие = Красота

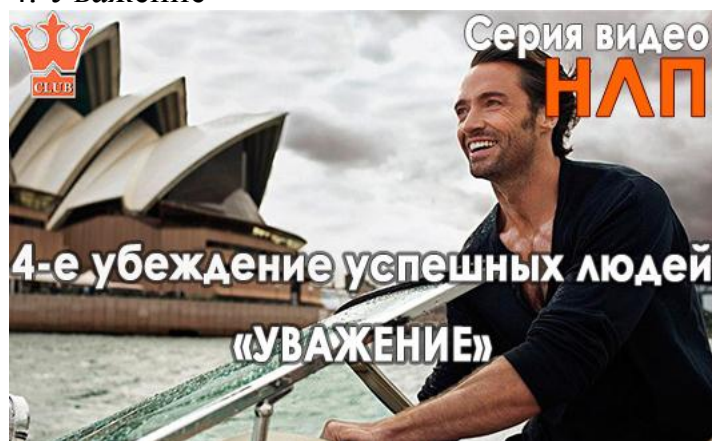


Различие равно Красота, это когда мы можем в других людях найти то, чего нет в нас самих, для того, чтобы обучиться новым стратегиям. Посмотреть, что я могу взять из общения с другим человеком, который совершенно на меня не похож,

возможно, совершенно мне не нравится, но в нем должно быть что-то, что он делает очень хорошо, чего не умею делать я.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением очень хорошо умеют находить себе учителей, или учиться на чужих ошибках. У таких людей масса полезных и нужных связей. Еще они быстро обучаются, схватывают информацию.

4. Уважение



Жизненное отношение к самому себе и к своему опыту. У любого человека есть свой уникальный опыт, который поможет решить абсолютно любую ситуацию.

У каждого человека от рождения есть все необходимые ресурсы, чтобы быть успешным. Уважение - это возможность увидеть в себе эти ресурсы, и увидеть эти ресурсы в других. Позволяет развиваться нам самим и способствовать развитию других.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, обладают большим потенциалом, большей уверенностью в себе. Они быстрее получают результат, у них больше мотивации, ресурсов, возможностей.

5. 50*50

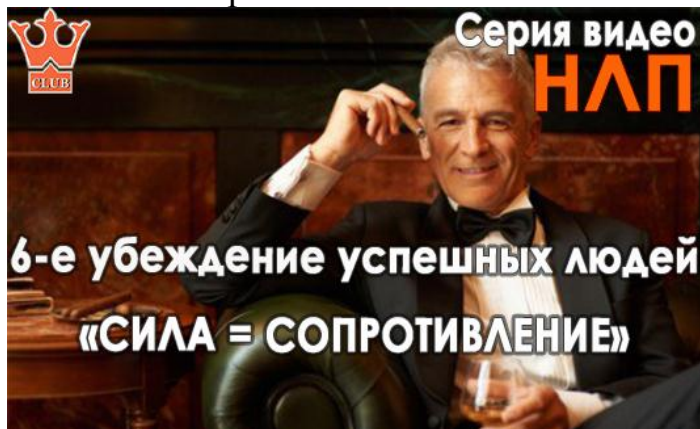


Половину информации мы получаем невербально. То есть, 50 % информации мы слышим, и еще 50 % мы считываем из мимики, жестов, интонации. Убеждение расширяет фокус внимания: не только слышать собеседника, но и наблюдать за его жестикуляцией. Мы можем получить гораздо больше нужных сведений.

Мы сами являемся носителями той информации, которую транслируем. (Например, толстый диетолог. У него отсутствует убеждение 50*50).

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, могут стать примером для подражания. Плюс, могут произвести впечатление, оставить после себя "осадок", используя свою невербалику. Таким людям верят, считают их хорошими специалистами, преданными друзьями.

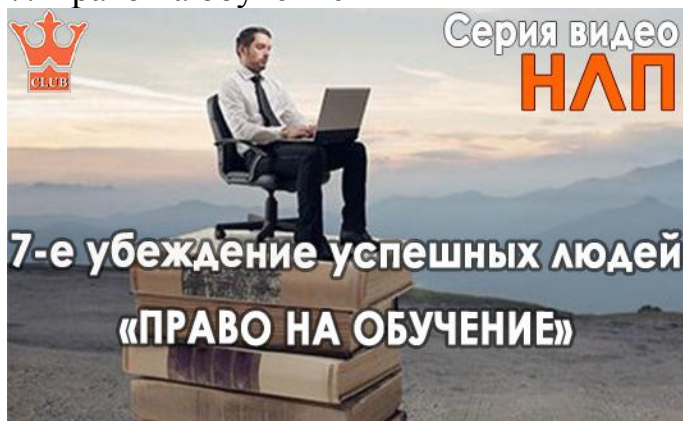
6. Сила = Сопротивление



Чем больше мы давим на человека, тем больше он сопротивляется. Но вместо того, чтобы вкладывать силы и получать большее сопротивление, лучше выйти из спора. Люди, которые умеют обращаться с данным убеждением, умеют оказывать гибкость, чтобы найти новые пути решения спора.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, умеют договариваться, они имеют хорошую репутацию доброго и мудрого человека. Это умение находить лучшие пути решения, это гибкость.

7. Право на обучение



Право на ошибку или право на обучение. Крайне важное убеждение, связанное не только с обучением, но и с тем опытом, который мы получаем. Позволяет быстрее обучаться, быстрее идти к цели.

Убеждение позволяет сделать первый шаг к цели, даже если он неудачен, можно из него выявить свои ошибки, и сделать следующий шаг, успешный. Развиваться и двигаться вперед, в тот момент, когда другие опускают руки.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, легче двигаются к поставленным целям, эффективнее и быстрее обучаются, принимают полученный опыт и двигаются дальше к своей цели.

8. Доверяй бессознательному



Наше бессознательное составляет 90 % нашего мозга и является очень мощным инструментом. Именно бессознательное отвечает за наши истинные желания. Когда мы начинаем прислушиваться к себе, к сигналам своего тела и внутреннего голоса, мы принимаем правильные решения. Внутренний голос - это интуиция. Из некоего опыта идет сигнал на неосознанном уровне, мы принимаем то или иное решение.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, умеют прислушиваться к самому себе, знают свои истинные потребности и желания, доверяют самому себе.

9. Вы - Ваш главный клиент



Полученные вещи и навыки, в первую очередь, необходимо применить к себе, и только после, транслировать окружающим. Есть люди, которые очень любят давать советы или критиковать других за поступки, в такие моменты напрашивается вопрос: "Если ты такой умный, то почему ты одинок или так мало зарабатываешь?" Прежде чем учить кого-то, нужно сначала научить себя.

Здесь еще и забота о себе: можно помочь самому себе, меньше напрягаясь и волнуясь, больше получая удовольствие. Это позволяет жить,

ощущая себя счастливым человеком, ведь всю поступающую информацию вы будете применять, в первую очередь, для себя.

Что дает данное убеждение? Люди, обладающие данным убеждением, очень конгруэнтны, вызывают восторг окружающих, считаются хорошими специалистами в своей области.

Четыре уровня непонимания: фонетический, семантический, стилистический, логический.

Фонетический уровень непонимания:

1. коммуникатор говорит на непонятном для нас языке (например, на иностранном);
2. коммуникатор говорит быстро, невнятно, с акцентом;
3. коммуникатор использует незнакомые или несоответствующие контексту жесты или слишком активную и быструю жестикуляцию.

Фонетический барьер, как и все остальные, работает автоматически. Это именно психологическая защита, которую можно убрать – если нам очень важно получить сообщение, то мы понимаем любую, даже совершенно бессвязную речь.

Семантический уровень непонимания. Семантическое непонимание также автоматически срабатывает, если в процессе коммуникации наш собеседник использует непонятные нам по смыслу слова. Существование этого барьера непонимания определяется тем, что слова любого языка характеризуются многозначностью. Кроме того, «смысловые поля» слов у разных людей различны, что определяет их различное понимание. Особенно хорошо это видно на примере использования жаргонов или сленгов. В них обычные слова приобретают совершенно новые значения, благодаря чему непосвященный человек не в состоянии что-либо понять. К примеру, в так называемом блатном жаргоне «капуста», «хвост», «перо» не имеют ничего общего с тем значением, которое они имеют в обыденном языке. Часто именно семантический уровень непонимания возникает в общении детей и взрослых: хотя они говорят на одном языке, но у детей наблюдаются, как правило, урезанные семантические поля слов, и поэтому нет полного взаимопонимания.

Действие семантического непонимания приводит к резкому снижению эффективности общения. Это связано с тем, семантический барьер может не просто задержать информацию, но и перестроить ее. На место одного смысла слова подставляется другой смысл, вместо одной эмоции видится другая, в результате возникает искаженное, часто неожиданное для самого коммуникатора понимание.

Семантическое непонимание может возникать не только в отношении слов, но и в отношении невербальных проявлений. Например, новый сотрудник может не понять какой-либо жест руководителя, в то время как для опытного работника, который хорошо знает руководителя, этот жест

будет иметь вполне конкретный смысл. Таким образом, для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность смысловых полей («тезаурусов») коммуникатора и реципиента.

Стилистический уровень непонимания.

Этот вид непонимания возникает в следующих случаях:

1) когда коммуникатор в своей речи нарушает правила построения предложения (в этом случае мы можем воспринимать человека как недостаточно грамотного, и следствием этого может быть недоверие к исходящей от него информации и невозможность найти в ней смысл);

2) при нарушении стиля, то есть соотношения между формой и содержанием сообщения;

3) при стилевом переусложнении (с легкой руки профессора Московского университета Д.М. Перевощикова, начиная с середины XIX века в русский язык вошел фразеологизм «птичий язык» для обозначения речи, перегруженной терминами и затемняющими смысл формулировками, и потому малопонятной. Некоторые люди используют «птичий язык» для повышения своей значимости).

Логический уровень непонимания - следствие неприятия одним из участников общения логики и аргументов другого. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы его не только отказываемся понимать, но и эмоционально воспринимаем его отрицательно.

Барьеры внешние и барьеры внутренние.

Под внешними коммуникативными барьерами понимают неподвластные собеседникам обстоятельства, например, неблагоприятные условия или место встречи: обрывы и неполадки телефонной связи, погодные аномалии, сильные шумы и т.д.

Барьер непонимания, когда люди говорят на разных языках в буквальном смысле, имеют дефекты речи и дикции, тоже можно отнести ко внешним барьерам. Сюда же относится вынужденное оперирование специальными терминами, в которых собеседник не разбирается, социально-культурные различия и традиции поведения в обществе.

Внутренние барьеры - психологические. Это может быть предвзятое отношение к собеседнику по какой-либо причине (из-за его национальности, пола, возраста, социального статуса и т.д.), его внешнему виду, чертам характера и поведения, его роду деятельности. В этом случае стереотипы мешают объективно воспринимать речь человека и заставляют негативно оценивать его, что сказывается на общении.

Приемы преодоления барьеров.

Преодоление логического барьера: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения.

Преодоление стилистического барьера основывается на двух приемах структурирования информации:

а) правило рамки.

Суть состоит в том, что начало и конец разговора должны быть четко ограниченными. Начало информации способствует возникновению симпатии, а конец остается в памяти.

В повседневной жизни правило рамки часто нарушается. Зачастую начав разговор по поводу одной проблемы, партнеры забывают о ней и завершают общение совсем другим вопросом. В этом случае, непонятно к какому выводу пришли собеседники и нужно возвращаться к этой проблеме снова.

б) правило цепи.

Правило цепи определяет строение информации как бы «изнутри». Информация необходимая для анализа проблемы соединена в цепь по каким-то признакам.

Способы соединения информационных цепей могут быть разные: информация может быть проранжирована, а может, выстраивается в логические цепи. Например, «если это так, то это тоже так». Использование правила цепи облегчает партнеру понимание информации.

Чтобы преодолеть семантический барьер нужно понять особенности мышления партнера, понять его лексику, в каком смысле использовано то или иное значение слова.

Для преодоления фонетического барьера необходимо работать больше над своей дикцией, учиться говорить внятно и достаточно громко.

Пути преодоления барьеров отрицательных эмоций.

Барьер мотивированного гнева.

В процессе общения мотивированный гнев, пыл, эмоциональный потенциал, энергия, смелость, решительность человека могут многократно возрасти. В такой ситуации человек склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер становится объектом, на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком неэффективно, а в ряде случаев невозможно. Поэтому выход из такой ситуации - не в демонстрации слабости, а наоборот, смелость или даже великодушие.

Барьер плохого настроения.

В случае, если у собеседника плохое настроение, то встает вопрос имеет ли смысл вести с ним дальнейший диалог. Так как плохое настроение часто передается собеседнику, ожидать достижения соглашения, взаимопонимания невозможно. Поэтому выходом из такой ситуации является перенесение беседы на другое время, либо вовсе отказ от нее.

Барьер первого впечатления.

Первое впечатление, как правило, обусловлено двумя факторам: внешний вид человека и умение выражать свои мысли. Преодоление данного барьера связано с умением правильно одеваться и вырабатывать располагающие манеры, а также умением правильно излагать свои мысли.

Чтобы преодолеть коммуникативные барьеры надо обучиться **приемам активного слушания**.

Существуют следующие основные приемы активного слушания:

- Прием «ПАРАФРАЗ». Воспроизведение сути высказываний клиента своими словами. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются...».

- Прием «ЭХО». Дословное повторение основных положений, высказанных клиентом. Этому должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я вас понял...», «Вы считаете, что...».

- Прием «ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ». Необходимо сделать вывод из высказываний клиента. Например, «Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют...».

- Прием «УТОЧНЕНИЕ». Попросить уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, «Это очень интересно; не могли бы Вы уточнить...».

Правила эффективного слушания:

- перестаньте говорить, т.к. невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, т.к. рассерженный человек может придать неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;
- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

Преодоление избегания с помощью управления вниманием.

Внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние — это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала, внутренние — это те, которые определяются актуальностью, значимостью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

Прием «нейтральной фразы». Вначале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл, ценность для всех присутствующих и поэтому «собирающего внимание».

Прием «завлечения». Говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий «завлекает» слушающего «в свои сети».

Прием установления зрительного контакта между говорящим и слушающим. Обводим аудиторию взглядом, смотрим пристально на кого-нибудь одного, фиксируем взглядом нескольких человек в аудитории и киваем им и т.д.

Прием «изоляции». Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону (от возможных отвлекающих воздействий), уединяемся (чем меньше людей вокруг, тем больше мы можем уделить внимания друг другу). Прием «изоляции» для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

Прием «навязывания ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительнее, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что-то пропустить.

Прием «акцентировки». Применяется в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные важные моменты в сообщении, ситуации и т.п.

Прямая акцентировка достигается за счет употребления служебных фраз: «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т.д.

Косвенная акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего «строя» общения за счет контраста.

Риторический вопрос как способ управления мышлением партнера по общению.

Риторический вопрос не требует прямого ответа и задается с целью получить ту или иную реакцию у партнеров: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи, указать на нерешенные проблемы. Например: «Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?»; «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»; «Когда, наконец, люди научатся понимать друг друга?».

Риторические вопросы важно формулировать так, чтобы они звучали кратко, были уместны и понятны каждому из присутствующих. Полученное в ответ на них молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения.

Динамика, этапы развития конфликтной ситуации.

1. Предконфликтная стадия. Характеризуется накоплением и обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений. Конфликт не возникает мгновенно, ему предшествуют скрытые или открытые социально-психологические процессы между личностями либо в сознании личности или в какой-либо группе, т. е. конфликтная ситуация.

Под конфликтной ситуацией понимается относительно устойчивое в какой-то промежуток времени несоответствие намерений (устремлений) человека с условиями их достижения. Объективно возникшая конфликтная ситуация может прекратиться. Не получить дальнейшего развития только в результате изменения объективных обстоятельств. Субъективно возникшая ситуация может закончиться как в силу объективных перемен, так и по инициативе оппонировавших сторон.

2. Конфликтная ситуация.

Подразделяется на четыре фазы.

На нулевой фазе - инцидент, повод – происходит переход от конфликтной ситуации к конфликту.

На первой фазе – эскалации конфликта – стадия развернутого конфликта, когда обострение противоречий между его участниками достигает максимума и происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и др. Переговоры и другие мирные способы разрешения конфликта на этой стадии затруднены. Разум уступает место эмоциям, могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта, на первое место выдвигаются новые причины и новые цели. Конфликт приобретает спонтанный, неуправляемый характер.

На второй фазе – кульминации конфликта – одна из сторон атакует своего противника с целью разрешения противоречий. Эта фаза конфликтного поведения приводит к усилению конфронтации. Вместе с тем стимулируется наступление момента «переоценки ценностей».

Наступает третья фаза - фаза выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов.

1) при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта либо переводить его вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликтной ситуации;

2) дальнейшая эскалация, продолжение конфликта с привлечением дополнительных (внешних) ресурсов, доведение его до более высокой степени обострения. По инициативе самих участников конфликтного противоборства или посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во взаимоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом.

3) третья стадия - завершение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, достижения определенного согласия между ними, так и постепенного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основная предпосылка завершения конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию.

В качестве методов завершения конфликтов обычно выделяют: подавление конфликта, предотвращение, «отмена» конфликта, урегулирование конфликта.

Причины возникновения конфликтов и способы выхода из них.

Социальная неоднородность общества, различия в уровне доходов, собственности и т. д. приводят к обострению общественных противоречий и как следствие - к конфликтам.

Типы конфликтов подразделяют:

- по степени остроты противоречий — недовольство, разногласие, противоречие, размолвка, раздор, перебранка, стычка, ссора, скандал, вражда, война;

- по проблемно-деятельностному признаку — управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и др.;

- по степени вовлеченности людей в конфликт - внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межколлективные, межпартийные, межгосударственные.

Причины конфликтов — это противоречия, которые возникают между индивидами, группами, организациями, государствами.

Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов. Причинами (источниками) возникновения конфликтных ситуаций могут быть не только личностные качества. Поведение и деятельность специалиста (работника) могут иногда способствовать возникновению конфликтных ситуаций. Устранение личностных недостатков - основная цель

самосовершенствования личности (самообразование, самовоспитание, саморазвитие), и это будет способствовать профилактике, недопущению конфликтных ситуаций.

Типы конфликтных личностей.

Демонстративный тип хорошо приспосабливается к различным ситуациям, признает только хорошее отношение к себе, эмоционален. Для него естественно быть в центре внимания. Избегает планирования и кропотливой систематической работы. Рациональное поведение не его «конек». Часто становится источником конфликта, но себя таковым не считает.

Ригидный (негибкий) тип отличается обидчивостью, подозрительностью, завышенной самооценкой. Плохо воспринимает критику и отличную от его точку зрения. Не считается с мнением окружающих. В разногласиях не учитывает личностные особенности оппонента. Не гибок в своих суждениях и любит рубить «правду матку».

Неуправляемый тип можно охарактеризовать как импульсивный, с высоким уровнем агрессии. Отличается непредсказуемостью поведения, его поступки не соотносятся с жизненными целями и обстоятельствами. Обладает высоким уровнем притязаний, но при этом не признает свои недостатки. Склонен приписывать личные неудачи внешним факторам или обвинять в них других. Редко достигает целей, так как не умеет грамотно планировать свою деятельность.

Сверточный тип болезненно чувствителен и обидчив. Отличается педантичностью и скрупулезностью в работе. Обладает повышенной тревожностью. Склонен к перфекционизму. Предъявляет повышенные идеалистичные требования к себе и другим. Из-за этого часто раздражается и проявляет несдержанность. Плохо разбирается в людях и взаимоотношениях в коллективе.

Бесконфликтный тип обладает внушаемостью, внутренней противоречивостью, неустойчивостью в оценках и мнениях, непоследовательностью поведения. Такой тип личности ориентирован на быстрый успех, поэтому склонен к уступкам и излишним компромиссам. Не обладает силой воли и редко задумывается над последствиями своих поступков.

Из-за того, что конфликтная личность настроена на разрешение имеющихся у них внутренних противоречий исключительно с помощью конкуренции, конфликт выглядит для них разрешенным, только если они одержали в нем победу. Другие способы для них неприемлемы. Компромисс и сотрудничество они могут рассмотреть, как временное явление или применить в виде тактической уловки.

Из вышеперечисленного можно сделать следующие выводы:

Если в конфликте участвует конфликтная личность, его не всегда можно решить конструктивным способом. Потому что конфликтную личность это категорически не устроит.

Возможные пути решения могут быть связаны с разрушением системы оппонент – оппонент, путем удаления конфликтной личности из группы или коллектива. Либо создать такие условия для конфликтной личности, чтобы цена победы для нее оказалась неприемлемо высокой.

В результате такого конфликта в нем могут оказаться новые участники. Те, кто стремился разрешить конфликт, будут поневоле втянуты в него.

Возможные пути решения: держать дистанцию с конфликтной личностью, уклоняться от втягивания в конфликтную ситуацию.

Наилучший вариант разрешения конфликтов с участием конфликтной личности состоит в том, чтобы создать предпосылки для снижения у нее конфликтности.

Возможные пути решения: можно дать понять конфликтной личности, что ее самооценку не подвергается сомнению и обратить внимание на сам предмет спора. Работа с психологом помогает обнаружить и скорректировать внутренние установки и противоречия, приводящие к повышению конфликтности.

Практикум: «Что делать, когда конфликт в разгаре?»

Типы стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Приспособление - сглаживание противоречий, даже в ущерб своим интересам.

Компромисс - взаимные уступки.

Сотрудничество - совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы сторон.

Игнорирование - попытка (стремление) выхода из конфликтной ситуации, не решая ее.

Соперничество - открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и попытаться успокоить его.

Наиболее эффективным средством является устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих честь и достоинство собеседника.

Еще одним эффективным средством предупреждения конфликтных ситуаций является недопущение спора, ибо всякий спор может привести к конфликту.

Действенным средством предупреждения конфликтных ситуаций является умение слушать собеседника.

Разрешение конфликта - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личностную значимость для участников конфликта, то есть это устранение причины конфликтной ситуации.

Эффективные методы общения с конфликтными людьми:

- **психологическая амортизация** - неожиданное немедленное согласие с доводами партнера, ставящее его в тупик;

- **рефрейминг** - прием, который позволяет изменить точку зрения человека на иную, порой даже противоположную.

Правила эффективной критики

Замечания делайте наедине, чтобы не задеть самолюбия критикуемого.

Проявите уважение к мнению партнера, не отвергая его сразу и резко, даже если оно вам кажется абсурдным. Дайте возможность высказаться до конца и старайтесь не доказывать, а выяснять факты.

Если хотите указать человеку на его ошибку, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинств.

Обращая внимание людей на их ошибки, старайтесь делать это в косвенной форме. Например, вспомните похожий случай.

Используйте критику - «рикошет»: критику поступков абстрактного лица.

Свою ошибку, неверный шаг признайте быстро, решительно и чистосердечно.

Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.

Сделайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым. Очень часто людей повергает в уныние безвыходность их положения. Не «давите» на психику, а помогите найти выход.

Чем более человек возбужден, чем более задето его самолюбие, тем менее чувствителен он к логике, тем более пристрастен и субъективен и тем более тактичного подхода требует.

Если вы замечаете, что кто-то в споре слишком разгорячился, лучше перенести разговор на другое время.

Практикум: «Схемы работы со справедливой и огульной критикой». Профилактика конфликтных ситуаций в коллективе (примеры на материале работы учебных фирм БПОО Смоленской области).

Выдвигайте свое мнение в порядке обсуждения, не навязывая его.

Не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации. Нежелательны аргументы типа: «Сколько раз я вам говорил!». Некорректным способом усиления высказывания является и повышение голоса. Если у вас возникло желание сказать партнеру что-то резкое, обидное, не торопитесь — сделайте сначала несколько глубоких вдохов и выдохов или молча посчитайте до 10-30, сделайте несколько плавных движений языком во рту, произнесите про себя какое-либо образное, но безобидное выражение.

Представляйте психологические паузы людям, находящимся в состоянии ссоры. Они помогут снизить эмоциональный накал, обратиться к логике вещей, к самооценке, может быть, за советом к близким людям. Не требуйте немедленного, сиюминутного признания ошибок от партнера, согласия с вашей точкой зрения, с вашим мнением по этому вопросу. Психологически это трудно, дайте время на раздумье, не настаивайте.

Правила работы со справедливой критикой в учебных фирмах ОГБПОУ «Смоленский педагогический колледж».

Критикуйте по существу. Оказывайте помощь.

Не упрекайте сотрудников фирмы, а вносите эффективные коррективы.

Не обособливайтесь.

Доносите критику с глаза на глаз, откажитесь от игры на публику.

Позволяйте сотрудникам фирмы раскрыться.

Практикум: «Техники бесконфликтного общения». Как вернуть душевное равновесие после конфликта (примеры на материале работы учебных фирм БПОО Смоленской области).

Существуют некие исходные основы, положения этики общения, которые могут быть определены как принципы, без соблюдения которых невозможно бесконфликтное общение:

Принцип порядочности: предполагает отношение даже к совершенно незнакомому партнеру по общению как к порядочному, достойному уважения человеку, несмотря ни на какие его социальные и антропологические качества.

Принцип сохранения суверенитета и неприкосновенности человеческого достоинства: между партнерами по общению есть только один вид равенства — равенство в праве на достоинство.

Принцип терпимости: позволяет предотвратить начало разрушения гуманистических ценностей и норм общения.

Принцип справедливости и благородства: предполагает следование стереотипу «общение на равных», изъятия из общения всех конфликтогенов, «элементов и знаков превосходства», в первую очередь. Благородство в общении проявляется не только возвышенностью мотивов, но и тактичностью, деликатностью, скромностью.

Принцип милосердия: выражается в признании человека таким каков он есть, в сострадании ему, если у него есть какие-либо трудности, сложности, преграды. Сострадание основано, прежде всего, на любви, на милосердной любви к ближнему. Сострадание из-под палки невозможно, оно определяется основами нравственности, которая связана, прежде всего, со свободой выбора.

Принцип ненасилия: предполагает ненасильственное общение даже по отношению к такому партнеру, который ведет себя не должным образом, но

не допускает прямого оскорбления окружающих. Этот принцип означает, что человек не должен ни при каких обстоятельствах (в том числе и защищая свои интересы) подавлять и унижать достоинство собеседника.

Качества, формируемые в ходе бесконфликтного общения в учебных фирмах ОГБПОУ «Смоленский педагогический колледж»

Эмпатия.

Доброжелательность.

Аутентичность (умение быть естественным в отношениях, не скрываться за масками и ролями).

Конкретность (отказ от многозначных и невнятных замечаний, общих рассуждений).

Инициативность (способность устанавливать контакты, склонность к тому, чтобы в отношениях с другими «идти вперед», а не только реагировать на их действия).

Непосредственность (умение говорить и действовать напрямую, честная демонстрация своего отношения к ним).

Открытость (готовность и умение говорить о своих мыслях и чувствах).

Принятие чувств (отсутствие страха при непосредственном соприкосновении со своими чувства и или чувствами других людей, но при этом отсутствие стремления навязать окружающим свои чувства).

Отсутствие страха перед конфронтацией, если это необходимо в случае несходства мнений. Но не с целью испугать, а с надеждой на установление искренних и честных отношений.

Готовность к самопознанию, в том числе используя информацию, поступающую от других людей, о себе.

Основная литература

1. Эффективные коммуникации. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. - 200 с.

2. Эффективные коммуникации: учебное пособие / Н. В. Брит, А. Ю. Кузин, Е. Н. Скавинская, Ю. И. Штогрин. - Томск: ТГУ, 2017. - 90 с.

Дополнительная литература

1. Гарнер, Б. Эффективные письменные деловые коммуникации / Б. Гарнер; перевод с английского В. Уразаевой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 208 с.

2. Непряхин, Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации / Н. Непряхин. - 2-е изд., доп. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 148 с.

3. Полторацкая, Н. Л. Феномен учебной фирмы в развитии инклюзивного пространства региона: информационно-методическое пособие / Н. Л. Полторацкая, Г. А. Репина, В. В. Ключина; Департамент Смоленской области по образованию и науке, ОГБПОУ «Смоленский педагогический колледж». – Смоленск: СПК, 2020. – 24 с.

4. Шунейко, А. А. Теория и практика эффективной коммуникации: учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. - Москва: ФЛИНТА, 2015. - 360 с.