

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Мельник П.В.,
канд. пед. наук

План занятия

- 1. Понятие конфликта.**
- 2. Типы и уровни конфликтов.**
- 3. Функции конфликтов.**
- 4. Причины конфликтов. Критика.**
- 5. Предотвращение конфликтов.**
- 6. Анализ и урегулирование конфликтов.**
- 7. Рекомендации по предотвращению конфликтов.**

1. Понятие конфликта

Конфликт - это доведенное до предела трудно разрешимое противоречие между двумя сторонами (работниками, группами, организациями), связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Для многих конфликтов характерны следующие явления:

- резкое возрастание эмоциональной напряженности, выражающейся в неустойчивости и неконтролируемости реакций конфликтующих сторон, в резко возрастающей их агрессивности;
- нежелание и неспособность выслушивать и понимать доводы противника;
- переход предметного конфликта на личностный;
- взаимные оскорбления сотрудников;
- затрагивание жизненно важных интересов конфликтующих сторон, которыми трудно, а иногда и просто нельзя поступиться, и когда взаимное удовлетворение этих интересов невозможно;
- унижение достоинства личности в рабочей и нерабочей обстановке и т.п.

2. Типы конфликтов

- **конфликт целей.** Участники конфликта по разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- **конфликт взглядов.** Участники расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме;
- **чувственный конфликт.** В его основе лежат причины, связанные с психикой личности. У участников конфликта различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, своими поступками, высказываниями и т.д.

2. Уровни конфликтов

По уровням организации конфликты можно разделить на:

➤ **Внутриличностные конфликты.** Часто бывают конфликтами взаимоисключающих личных целей.

➤ **Межличностные конфликты.** Имеют наибольшее распространение. Межличностный конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, ролей, мнений, ценностей или взглядов участников взаимодействия.

Руководитель должен хорошо представлять себе, что межличностные конфликты, как правило, представляют собой ситуации, где действующие лица либо преследуют различные и несовместимые цели и пытаются реализовать противоречивые ценности, либо одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из конфликтующих сторон.

2. Уровни конфликтов

По уровням организации конфликты можно разделить на:

- Между **сотрудником и организацией**, в которую он входит.
- **Внутригрупповые конфликты.** Это противостояние двух или более индивидов в рабочей группе. Они могут иметь профессионально-производственную или эмоциональную основу.
- **Межгрупповые конфликты.** Представляют собой противостояние двух или более групп в организации. Могут также иметь производственную или эмоциональную основу. Развитие межгрупповых конфликтов часто перерождается во внутриорганизационные.

2. Уровни конфликтов

По уровням организации конфликты можно разделить на:

Внутриорганизационные конфликты. Они разделяются на 4 группы:

- вертикальные, т.е. между уровнями;
- горизонтальные, т.е. между подразделениями одного уровня;
- линейно-функциональные и
- ролевые.

Уровень конфликтности - тенденция появления и развития конфликтов за какой-то период времени в группе, организации и т.п.

Конфликтная личность - это личность, которая является инициатором негативных (деструктивных) конфликтов.

При возникновении конфликтной ситуации перед каждым руководителем встают следующие проблемы:

- 1.Как предотвратить конфликт?**
- 2.Как действовать, если конфликт уже возник?**
- 3.Что делать после ликвидации конфликта?**

Для решения каждой из этих проблем руководитель должен выяснить следующие характеристики конфликта:

- количество участников и масштаб распространения конфликта: межличностный, межгрупповой и т.п.;
- предмет конфликта - это то, из-за чего возник конфликт;
- образы конфликтной ситуации как внутренние картины ситуации: представления участников о самих себе (своих мотивах, ценностях, возможностях), о противостоящей стороне;
- представление каждого участника о том, как другой воспринимает его, о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Кроме того, при анализе конфликтов следует выделять:

- сферы возникновения и проявления (политика, экономика, производство, общество и т.п.);
- место и время возникновения конфликта;
- условия и повод возникновения конфликта;
- частота - количество столкновений участников за определенный отрезок времени: эпизодические, хронические, циклические конфликты;

Кроме того, при анализе конфликтов следует выделять:

- продолжительность - время от начала до разрешения конфликта (кратковременные и долговременные);
- средства и действия, которые используют участники для достижения своих целей (шантаж, дезинформация, слухи и т.д.);
- форма проявления, выражающаяся на вербальном и невербальном (словесном и несловесном) уровнях, открыто и скрыто;
- результат (исход) конфликта.

3. Функции конфликтов

Руководитель должен знать что конфликты могут выполнять разные функции.

- **Разрушительная (или деструктивная) функция** конфликта заключается в его негативных последствиях: неприязни, эмоциональной напряженности, психических травмах, нарушениях закона, морали, дисциплины, столкновениях сторон.
- **Созидательная (или конструктивная) функция** конфликта заключается в преодолении трудностей, кризисов. Такой конфликт приводит к повышению уровня организованности, улучшению социально-психологического климата в коллективе, повышению уровня взаимной требовательности работников.
- **Диагностическая функция** конфликта связана с пониманием его причин и мотивов.

4. Причины конфликтов

Наиболее общими причинами конфликтов являются следующие:

- различное восприятие людьми целей; ценностей, интересов и поведения;
- неравное служебное положение людей в организации;
- отсутствие четкого распределения ролей в коллективе;
- отсутствие у работника полного понимания его роли, позиций и требуемого поведения;
- несовпадение между ожиданиями и поступками людей;
- чрезмерные ожидания высокой оценки выполнения роли работником со стороны руководителей и окружающих;

4. Причины конфликтов

Наиболее общими причинами конфликтов являются следующие:

- несовместимость претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения;
- недоразумения, ошибки в коммуникациях;
- некачественная информация;
- несовершенство человеческой психики: несоответствие между объективной реальностью и представлением о ней.

4. Причины конфликтов

В процессе трудовой деятельности основные причины конфликтов в коллективе могут быть обусловлены следующими факторами:

- свойствами коллектива,
- свойствами личности и стиля работы руководителя,
- недостатками в организации труда и управления в коллективе.

К свойствам коллектива, создающим условия для различных конфликтов, можно отнести следующие:

- отсутствие сознательной дисциплины в коллективе;
- наличие в коллективе социально вредных личностей (пьяниц, дебоширов, скандалистов, карьеристов и т.п.);
- имеющиеся в коллективе отрицательные бытовые, национальные и другие обычаи и традиции;
- недостатки в организации труда и быта членов коллектива.

К свойствам личности и стиля работы руководителя, вызывающим конфликты, часто относят:

- отсутствие интереса и внимания к работе подчиненных;
- недоверие руководителя к подчиненным, излишняя опека подчиненных;
- неподготовленность и неопытность руководителя в работе с подчиненными;
- предвзятость руководителя в отношениях с подчиненными.

Наиболее распространенными межличностными конфликтами являются конфликты, обусловленные недостатками в организации труда и управления

Основными причинами их являются:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных работников, групп, коллективов;
- нечеткое распределение функций, прав, обязанностей и ответственности;
- устаревшие организационные структуры.

Наиболее распространенными межличностными конфликтами являются конфликты, обусловленные недостатками в организации труда и управления

Основными причинами их являются:

- перегрузки в работе и необходимость одновременного выполнения большого числа различных обязанностей;
- противоречия между функциональными обязанностями работника, определенными должностной инструкцией, и тем, что он должен выполнять по требованию руководителя;
- неопределенность перспектив служебного роста;
- неблагоприятные психофизиологические условия труда работников, высокий уровень различного рода опасностей, которым подвергается работник в процессе выполнения своих функций и др.

4.1 Критика как причина конфликта

Одной из причин, приводящих к конфликтам в коллективе, является критика, которой может подвергнуться руководитель, как со стороны старшего начальника, так и со стороны равных по должности и подчиненных. К типичным мотивам и формам критики, применяемым в настоящее время, как политическими деятелями, так и многими руководителями и провоцирующим конфликты, можно отнести следующие:

➤ **Критика с целью помочь делу.** Критикующий, желающий помочь делу, критикует шумно, резко, с употреблением обидных выражений.

В этом случае следует обратить внимание на то, искренне ли человек стремится помочь делу. Если да, то нужно проанализировать его высказывания и оценить их без резкой ответной реакции.

4.1 Критика как причина конфликта

➤ Критика с целью показать себя.

Этот вид критики применяется честолюбивыми, самовлюбленными людьми. Это один из любимых ими приемов продемонстрировать свои собственные знания, опыт, эрудицию, авторитет в других организациях, подчеркнуть свою значимость по сравнению с критикуемым. Такой человек, как правило, любит выпячивать свое "Я", постоянно говорит о том, что именно он "первым подумал и сказал", что, именно он является автором всего, что сделано в организации за последние годы, что только ему обязаны своим продвижением, награждениями и авторитетом многие работники и т.п. Это человек имеет повышенный уровень притязаний на общественное признание, особое положение в организации и обществе связанные с этим авторитет, отличия, награды, льготы и т.п.

С таким человеком, по возможности, следует контактировать как можно меньше. Если же контактов избежать нельзя, целесообразно обращаться с ним подчеркнуто вежливо, и неназойливо пытаться ограничить его саморекламу. Кроме того, не следует в разговорах с ним выдвигать новые, нигде не опубликованные идеи.

4.1 Критика как причина конфликта

➤ Критика с целью сведения личных счетов.

В этом случае, как правило, критикующий старается опорочить любыми средствами объект критики, подчеркнуть слабости, преувеличить ошибки просчеты, поставить под сомнение квалификацию и заслуги другого человека. Как правило, такая критика хорошо замаскирована заботами об общем благе, о пользе дела, об интересах учреждения, государства.

Ответ на такую критику не должен носить характер оправданий на выдвинутые обвинения. Здесь могут помочь не эмоции, а весомые, хорошо продуманные аргументы, стремление направить внимание окружающих, а не обвинителя, на существо вопроса. Доказывать что-то тому, кто критикует с целью сведения счетов бесполезно, лучше получить поддержку окружающих.

4.1 Критика как причина конфликта

➤ Критика с целью сохранения или повышения своего престижа.

Этот прием сопровождается громкими призывами к порядку, искоренению недостатков, повышению организованности, улучшению работы и т.п.

Для эффективного реагирования на такую критику следует научиться отсеивать излишний пафос и корыстные мотивы от деловых предложений.

➤ Критика с целью перестраховки.

Используется как средство маскировки своей нерешительности, боязнь взять на себя ответственность, а также для того, чтобы при неблагоприятном исходе дела критик мог заявить: «Ну, я же предупреждал, а меня никто слушать не захотел!». Чаще всего такая критика высказывается в присутствии вышестоящего руководства или на собраниях.

4.1 Критика как причина конфликта

➤ Критика с целью упреждения заслуженных обвинений.

Такая критика высказывается для того, чтобы упредить и нейтрализовать критику со стороны членов коллектива, выступления на собрании и т.п. Для ее осуществления часто собирают «компромат» против того, кто может выступить с критикой.

➤ Критика с целью контратаки.

Является реакцией на чье либо выступление, замечание и используется якобы для разоблачения критикана и интригана, к которому до последнего времени проявлялось терпение и либеральное отношение.

4.1 Критика как причина конфликта

➤ Критика с целью получения эмоционального заряда.

Есть люди, которые часто испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя значительно лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя или кого-нибудь из окружающих до стрессового состояния. Эти люди чаще всего критикуют тех, кто поддается их эмоциональному воздействию.

Главным приемом против такой критики может быть уклонение от роли мишени для разрядок эмоций этих людей.

5. Предотвращение конфликтов.

На практике выработано много способов предотвращения и прекращения конфликтов. В большинстве случаев основную ответственность за предотвращение и прекращение конфликтов несут руководители всех уровней.

Предотвращение конфликтов предполагает прогнозирование времени их наступления, тяжести последствий и т.п. **Непосредственная профилактика** конфликтов заключается, в основном, в воздействии на их элементы: объекты, участников, а также на те силы и средства, которые могут быть использованы до того, как возникло противостояние сторон.

Наиболее эффективным приемом предупреждения конфликтов является выявление и устранение их причин.

Такая работа должна вестись на разных уровнях.

Конфликты на уровне организаций, групп в значительной мере определяются экономическими, политическими, национальными, территориальными и многими другими факторами.

Для их предотвращения необходимо устранение этих условий, а также использование приемов социальной психогигиены, психопрофилактики, массовой, групповой и индивидуальной психотерапии, социальной защиты работников, их обучение, тренинг общения и т.п.

Наиболее эффективным приемом предупреждения конфликтов является выявление и устранение их причин.

Для руководителя чрезвычайно важно уметь провести психологический анализ конфликтной ситуации.

В результате такого анализа следует найти такие меры и мотивы, которые могли бы заблокировать агрессивные намерения сторон.

При таком подходе если конфликт все-таки возникает, то он чаще всего прекращается без существенных потерь для коллектива и сторон, втянутых в конфликт.

К основным приемам предотвращения конфликтов относят следующие:

- уклонение от конфликта;
- определение границ, форм проявления и участников конфликта;
- вовлечение возможного противника в совместную интересную, полезную и прибыльную работу;
- психологическая "настройка" на оппонента, "вхождение" в его положение (метод эмпатии);
- сглаживание спорных вопросов;
- договоренность о взаимной терпимости;
- компромисс;

К основным приемам предотвращения конфликтов относят следующие:

- накопление согласия (выявление общих интересов, мнений, решений и совместное их рассмотрение конфликтующими сторонами и игнорирование мнений и решений, которые их разъединяют);
- взаимное дополнение, т.е. использование в работе определенных черт партнера, его приемов и способов решения проблем;
- постоянное информирование партнера о возможных или предстоящих изменениях, обсуждение с ним вариантов дальнейших действий;

К основным приемам предотвращения конфликтов относят следующие:

- исключение дискриминации по социальным, экономическим, национальным и иным причинам;
- поддержание хорошего настроения, положительных эмоций посредством приглашения партнера к участию в презентациях, юбилеях и других торжественных мероприятиях;
- внимательное отношение к оценке вклада каждого работника в общее дело и распределение заслуг;

К основным приемам предотвращения конфликтов относят следующие:

- разработка и принятие нормативных документов на основе политических, правовых, нравственных, религиозных и других норм, регламентирующих поведение сторон в конфликтной ситуации;
- подбор и расстановка кадров, обеспечение психофизиологической совместимости членов коллектива. Появление в коллективе хотя бы одного "несовместимого" порождает атмосферу взаимной неприязни, отчуждения между людьми и объективно повышает вероятность возникновения конфликтной ситуации.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Развитие конфликта

Анализ развития любого конфликта рекомендуется проводить по следующим этапам:

1. *Этап* от момента возникновения конфликта до начала наблюдения за ним. При этом необходимо изучить:
 - объект конфликта;
 - исторические источники конфликта;
 - состав участников конфликта, их союзников и тех, кто заинтересован в конфликте;
 - непосредственный повод для возникновения конфликта, т.е. конкретное событие, которое привело к конфликту;
 - уровень напряженности в отношениях между конфликтующими сторонами в начальной стадии конфликта.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Развитие конфликта

Анализ развития любого конфликта рекомендуется проводить по следующим этапам:

2. Этап изучения хода конфликта и факторов, оказывающих заметное влияние на развитие конфликта.

При этом надо быть, очень внимательным, чтобы не пропустить переход конфликта в кризисное состояние, т.е. в ситуацию внезапного обострения обстановки, требующей оперативных решений и действий.

Социальные роли участников конфликтов.

В процессе конфликта каждый из участников играет определенную роль:

Главными из них можно назвать следующие:

- **подстрекатель** - тот, кто подталкивает к конфликту. Его задача спровоцировать, развязать конфликт;
- **пособник** - лицо, содействующее конфликту советами, личной помощью, иными способами;
- **организатор** - лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие и последствия;
- **посредники и судьи** - стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта и по возможности примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом и т.п.

Социальные роли участников конфликтов.

Участники конфликта играют эти роли в зависимости от собственных интересов и позиций. Поэтому в процессе конфликта происходят перегруппировки участников, временные соглашения и сговор между ними, переход участников из одной группы в противополобствующую и т.д.

Конфликт интересов обуславливает стремление каждого из участников захватить определенное пространство, которое соответствует его интересам и потребностям, и, соответственно, ущемить, ограничить интересы противополобствующей стороны или изменить ее позицию.

Социальные роли участников конфликтов.

Ролевое поведение участников конфликта чаще всего сводится к попыткам:

- расширить свои права;
- подчинить другого своему влиянию;
- получить удовольствие от возможности контролировать различные ситуации;
- отобрать какой-либо материальный объект.

Социальные роли участников конфликтов.

Ролевое поведение бывает хорошо определено следующими факторами:

- собственными интересами и целями;
- своими социальными функциями и ролью в конфликте;
- конкретной ситуацией;
- личностными особенностями;
- планами соперников, вынуждающих к определенным действиям;
- опытом предыдущих конфликтов.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Для периода развития (эскалации) конфликта можно рассмотреть следующую последовательность событий и поведения участников:

1. Несмотря на разногласия, стороны сохраняют способность признавать существование общей проблемы и собственную ответственность за ее решение. Для участников характерно: уважение друг к другу; способность слышать друг друга; обмен мнениями.
2. С развитием конфликта расхождения во мнениях по конкретным вопросам переходят в обвинения против личности оппонента, который стал противником - носителем причины конфликта. Стороны провоцируют друг друга на занятие оборонительной позиции.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Для периода развития (эскалации) конфликта можно рассмотреть следующую последовательность событий и поведения участников:

3.Последовательно происходит разрастание первоначальной проблемы. От деталей конкретного конфликта участники переходят к сомнительным обобщениям. Возникает атмосфера неуправляемости ситуации, нарушается разумный диалог.

4.Вслед за этим наступает отчуждение и поляризация сторон, которые проявляются в следующих закономерностях:

- переговоры возможны не с оппонентом, а с посредником, третьими лицами;
- негативное обсуждение деловых и личностных качеств противника;
- в коммуникациях возрастает количество ложной информации, которая дополняется слухами, домыслами относительно друг друга;
- сознательно ограничиваются контакты между сторонами;
- формируется лагерь своих сторонников.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Для периода развития (эскалации) конфликта можно рассмотреть следующую последовательность событий и поведения участников:

5. Затем происходит обострение конфликта, для которого характерно: действие "око за око, зуб за зуб"; более острая реакция на независимые действия противника; недоверие друг к другу, которое охватывает все связи, и в отношениях доминирует обман.
6. Конфликт перерастает в открытую вражду. Создаются благоприятные условия для применения: насилия, подавления сопротивления любой ценой.
7. Подобное развитие событий не проходит бесследно для окружающих - происходит изменение психологической структуры внутри группы, где возник конфликт; нарастает отчуждение; неучаствующие в конфликте члены группы чувствуют обязанность примкнуть к одной из сторон; трудно сохранить или занять исходные позиции; умеренно настроенные члены группы теряют влияние.

Как проявляются последствия личных конфликтов в производственной сфере? В основном сотрудника выдают отклонения от его нормального поведения:

- заметно снижается заинтересованность всегда трудолюбивого и активного сотрудника;
- работник становится критически настроенным по отношению ко всему и всем, включая себя. Ничто не может его удовлетворить;
- повышаются его защитные реакции. Он защищается даже тогда, когда на него никто не нападает;
- сотрудник часто пребывает в плохом настроении, отказывается от общения, его поведение становится неколлегиальным;
- он делает гораздо больше мелких ошибок, чем обычно, становится невнимательным, теряет способность сосредоточиваться.

Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
- слушать не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко сформулировать предмет обсуждения;
- установить общие точки зрения;
- установить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять общее решение.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

1. Дайте партнеру "выпустить пар". Не старайтесь решать с партнером важные дела, если он раздражен и агрессивен. Договориться с ним в таком настроении трудно, а часто и невозможно. В такой обстановке целесообразно вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно или иронично.
2. Требуйте обоснования его претензий или обвинений. Старайтесь не принимать эмоции партнера. Требуйте факты, а не мнения, догадки.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

3. Используйте неожиданные приемы для погашения агрессивности партнера. К таким приемам можно отнести: неожиданные вопросы, упоминание о прошлом сотрудничестве, выражение сожаления по поводу каких-либо потерь, комплименты и т.п. Главное, чтобы эти приемы помогли переключить сознание партнера с отрицательных эмоций на положительные.
4. Свою негативную оценку подавайте в виде отражения собственных чувств. Вместо выражений типа; "Вы меня обманули", лучше сказать; "Я чувствую себя обманутым".

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

5. Предложите партнеру высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. При этом следует искать взаимоприемлемые варианты решений, одно из которых давало бы возможность каждому из партнеров почувствовать себя победителем, а не побежденным.
6. Попросите партнера сформулировать желаемый конечный результат решения проблемы.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

7. В любом случае дайте партнеру возможность "сохранить свое лицо". Не задевайте личного достоинства партнера, не унижайте его, не обсуждайте с посторонними его личность. Дайте оценку только его решениям, действиям и поступкам.
8. Отражайте как эхо его высказывания, чтобы избежать непонимания. Такой прием позволяет продемонстрировать внимание к партнеру и не доводить дело до недоразумений. "Правильно ли я вас понял?", "Вы хотели сказать... ?" и т.п.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

9. "Сохраняйте свое лицо", удерживайтесь в позиции "на равных". Когда на вас кричат или вас обвиняют, не кричите в ответ, но и не молчите, уступая собеседнику. Твердо, спокойно и уважительно (на равных) отстаивайте свою позицию. Это поможет вам и вашему партнеру "не потерять свое лицо".
10. Не уходите от извинений, если чувствуете, что виноваты. Такой прием позволяет убедить партнера в том, что он имеет дело с уверенным и зрелым человеком, и, кроме того, резко снижает его агрессивность по отношению к вам.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

11. Оформляйте принятую договоренность по продолжению и развитию ваших взаимоотношений на бумаге.
12. Независимо от результатов разрешения конфликтной ситуации не разрушайте отношения с партнером. Следует выразить свое уважение и расположение к партнеру, высказать сожаление по поводу возникших трудностей и выразить уверенность в успешном решении в процессе продолжения совместной работы.

Типичные ошибки конфликтующего человека:

1. Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.
2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.
3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.
4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.
5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные цели, уходит в сторону от главной проблемы.

Типичные ошибки конфликтующего человека:

6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.
7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.
8. Создает препятствия для свободной, творческой полемики, генерирования идей, излишне критикует, нагнетает страх и т.п.
9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособливаются или уходят от решения проблемы.
10. Боится риска.

Основными обязанностями арбитра являются следующие:

1. Для лучшего понимания ситуации эмоционально поддерживает говорящих, но не показывает согласия с кем-то из них.
2. Больше молчит, чем говорит.
3. Всех считает истцами и никого ответчиками.
4. Просит каждую из конфликтующих сторон изложить, что предлагает противная сторона.
5. Предлагает каждой конфликтующей стороне оценить полноту, точность и справедливость изложенных противной стороной позиций.
6. Предлагает каждой из сторон попытаться решить проблему с точки зрения своего противника и найти моменты, соответствующие общим интересам и позициям.

Основными обязанностями арбитра являются следующие:

7. Выясняет не позиции (что предлагает противная сторона), а интересы (во имя чего она это делает).
8. Находит общее в интересах конфликтующих сторон.
9. Согласовывает усилия сторон для скорейшего достижения общей цели.
10. Объясняет конфликтующим, что не бывает правильного решения, благоприятного только для одной стороны.
11. Переводит конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

6. Анализ и урегулирование конфликтов.

Завершение конфликта.

Завершение конфликта представляет собой прекращение всех действий противоборствующих сторон друг против друга, независимо от того, по каким причинам это произошло.

Конфликт может быть завершён в связи со следующими причинами:

1. В связи с примирением сторон.
 2. В связи с выходом из него одной из сторон.
 3. В результате вмешательства третьей стороны.
- Разрешение конфликта обычно происходит вследствие устранения конфликтной ситуации. Если же конфликтная ситуация только изменяется, то конфликт не заканчивается, а изменяется и развивается.
 - Основная цель управления конфликтом - повысить конструктивные и снизить деструктивные последствия конфликта.

Специалисты выделяют ряд типичных ошибок, которые совершаются в процессе завершения конфликтов:

- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликтов.
- попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение только карательных мер по урегулированию конфликта;
- использование только дипломатических переговоров по урегулированию конфликтов;
- шаблонное применение приемов урегулирования конфликта без учета его особенностей.

Чего нельзя делать в конфликтной ситуации:

1. Критически оценивать партнера.
2. Приписывать партнеру низменные или плохие намерения, а также собственные ошибки.
3. Демонстрировать знаки превосходства и настаивать на признании своей власти.
4. Обвинять и приписывать только партнеру ответственность.
5. Игнорировать интересы партнера.
6. Видеть все только со своей позиции.

Чего нельзя делать в конфликтной ситуации:

7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Забывать идеи подсказанные партнером и приписывать их себе.
10. Раздражаться, кричать, нападать.
11. Выказывать свою неприязнь к партнеру.
12. Смеяться и издеваться над высказываниями или поступками партнера.

Чего нельзя делать в конфликтной ситуации:

13. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.
14. Касаться семейных и интимных дел партнера.
15. Обрушивать на партнера множество претензий.
16. Ставить партнера в глупое положение.
17. Быть многословным.

7. Рекомендации по предотвращению конфликтов.

1. **Отказ от конфликта.** Необходимо поставить себе задачу не участвовать в конфликтах. Это должно стать психологической установкой, основным принципом установления правильных взаимоотношений с людьми.
2. **Ничего не доказывать.** Как известно во время конфликта никому и ничего невозможно доказать. Это происходит потому, что отрицательные эмоции не дают человеку возможности правильно воспринимать доводы оппонентов.
3. **Замолчи первым.** Не требуй, чтобы оппонент, прекратил ссору. Тrequй этого от себя и замолчи. В этом случае противной стороне не с кем конфликтовать.

7. Рекомендации по предотвращению конфликтов.

4. **Диалог в конфликте – масло в огонь.** Если конфликтующие стороны пытаются продолжать обсуждение, то их очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. И, поэтому каждый довод просто подливает масла в огонь.
5. **Молчание не должно быть обидным для противника.** Если же молчание красноречиво подчеркивает издевку, злорадство, вызов, то конфликт может вспыхнуть с новой силой.
6. **Не характеризуй эмоциональное состояние противника.** Не следует давать, например, такую характеристику эмоциональным состояниям оппонента: "Ну, что ты бесишься?", "Ну что, стыдно стало?", "Не лезь в бутылку!" и т.п.

7. Рекомендации по предотвращению конфликтов.

7. **Уходя, не хлопай дверью.** Не следует говорить что-то обидное для оппонента и после этого, уходя хлопнуть дверью. Некоторым людям это может нанести сильнейшую психическую травму. Конфликт можно прекратить, если спокойно и молча выйти из помещения.
8. **Говори, когда оппонент успокоился.** После высказанного следует выдержать паузу, для того, чтобы оппонент успокоился. При этом недопустимо предпринимать ничего оскорбительного для него. Побеждает не тот, кто сказал последнее разящее слово, а тот, кто сумел остановить конфликт вначале и не дал ему развиваться.

7. Рекомендации по предотвращению конфликтов.

9. **Конфликт стоит очень дорого.** Исследования показывают, что одна минута производственного конфликта влечет за собой, 15-20 минут послеконфликтных переживаний. Так, например, 10 минутный конфликт приводит к многочасовым переживаниям его участников. Вовлеченность людей в конфликт может длиться от часов до нескольких дней, недель, месяцев, лет. Как правило, любые конфликты имеют своим следствием страхи, неврозы, психопатии, чувства безысходности и другие тяжелые психические явления, которые могут привести к тяжелым заболеваниям.