

## Алгоритм вирішення конфліктної ситуації

### Крок 1. Моніторинг емоцій

Якщо напруга емоцій з кожного боку зростає, то для того, щоб розрядити обстановку, візьміть свої почуття під контроль. Наприклад, ви можете сказати що-небудь на зразок: «Я знаю, що ви роздратовані. Я роздратований не менш. Але, якщо ми хочемо вирішити проблему, нам необхідно відставити наші почуття в сторону. Чи готові ви зробити це?» Якщо людина все ж не контролює свої емоції, то ви можете сказати їй таке: «Я бачу, що ви ще гнівайтесь, і мені б хотілося зрозуміти, чому ви відчуваєте гнів. Можливо, ми могли б обговорити в двох словах нерозуміння, яке є причиною цього. А потім ми могли б поговорити про те, що нам слід зробити у зв'язку з цим». Вам слід позбутися негативних емоцій і рухатися далі, а не зосереджуватися на них.

### Крок 2. Встановлення основних правил переговорів

Поясніть, що ці правила необхідні для того, щоб переговори могли бути продуктивними.

*Ось деякі основні правила:*

- Вислуховувати один одного якомога уважніше.
- Не перебивати один одного.
- Не сердитися і не висловлювати ворожості, навіть якщо ви не згодні зі сказаним іншими.
- Ставитися один до одного з повагою.
- Намагатися зрозуміти точку зору протилежної сторони.

Якщо вам не вдалося добитися згоди в цьому питанні, то вважайте це сигналом про те, що пов'язані з конфліктом приховані емоції ще занадто великі або позиція іншої сторони недоброзичлива. Якщо це такий випадок, розгляньте можливість використання альтернативних підходів: ухилення, пристосування або вольове проведення власної лінії. Але якщо ви вважаєте, що надія на успіх в переговорах ще є, то поверніться до кроку 1.

### Крок 3. З'ясування позицій

Коли емоції взяті під контроль і правила переговорів встановлені, переходьте до наступної стадії, на якій необхідно з'ясувати всі думки, точки зору і позиції. *Ось деякі принципи, які допоможуть вам зрозуміти позицію іншої сторони:*

- Погляньте на ситуацію з точки зору іншої людини. Ви не зобов'язані погоджуватися з її точкою зору, але вам слід зрозуміти її.
- Уникайте виносити судження з приводу почуттів, сподівань і дій іншої людини. Якщо навіть людина зробила помилку, починати з обвинувачення її в цьому - значить, як правило, прирікати себе на невдачу в переговорах. Це викличе в неї тільки опір і бажання захищатися.
- Якщо протилежна сторона починає з критики і звинувачень на вашу адресу, постарайтеся подолати спокусу атакувати або захищатися.

- Обговорюйте будь-які розбіжності в оцінках, поглядах або пропозиціях.
- Залучайте іншу людину в процес переговорів, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе. Дуже важливо дати іншій людині зрозуміти, що її участь - це значний внесок.
- Пропонуючи ту чи іншу угоду, будьте реалістичні. Якщо ви почнете переговори з більш розумних і реалістичних позицій, то будете виглядати швидше партнерами, які прагнуть до взаємовигідного рішення.

#### **Крок 4. Визначення прихованих потреб і інтересів**

Тепер ви підготовлені до того, щоб зосередитися на вирішальному етапі переговорів - це надання та отримання інформації про те, що ви дійсно хочете отримати в результаті спілкування.

Способи:

*Запитати, чому людина вибрала цю позицію.*

Коли ви будете задавати питання, робіть це спокійним доброзичливим тоном, так, щоб людина відчула, що ви дійсно хочете зрозуміти її позицію. При цьому не повинно створюватися враження, що ви змушуєте людину пояснювати і обґрунтовувати її позицію. Це може викликати оборонну реакцію і навіть образу з її боку.

*Запитати, чому людині не до душі та чи інша позиція.*

Такий спосіб визначення прихованих інтересів і потреб іншого боку полягає в тому, щоб з'ясувати, чому людина не зупинила свій вибір на тому, що вам видається найбільш розумним і бажаним. Запитайте її про це доброзичливо. Замість того, щоб запитати: "Чому ви не зробили цього?", побудуйте своє питання таким чином: "У чому причина того, що ви вважали за краще не робити ...?", "Мені дійсно дуже хотілося б знати, що ви думаєте з цього приводу... ". Воно дозволить людині відчувати себе більш комфортно, даючи відповідь, яка може вам не сподобатися, і не займати при цьому оборонну позицію. Таким чином, може бути, має сенс вплинути на точку зору іншої людини в якому-небудь іншому питанні або, може бути, навіть і є сенс розглянути то рішення проблеми, якому вона віддає перевагу.

*Визначити всю гаму інтересів.*

Зазвичай і у вас, і у протилежної сторони є більш ніж одна причина займати ту чи іншу позицію. Після того, як ви виявили всі причини конфлікту і показали, що визнаєте і розумієте їх, ви можете спробувати вибрати з них найбільш істотні для іншої людини. Маючи інформацію про відносні пріоритети, ви маєте базис для формування пропозицій про взаємні поступки. Ви можете порівнювати пріоритети іншого боку зі своїми власними і постаратися знайти способи задоволення своїх найбільш важливих інтересів в обмін на поступки в інших менш значущих для вас питаннях.

*Говорити про власні інтереси і потреби.*

Коли ви говорите про свої власні інтереси, дайте зрозуміти іншій людині, що ви усвідомлюєте існування потреб і інтересів іншої сторони. Відзначте, що

ви не збираєтеся принизити їхню соціальну значимість, щоб за рахунок цього задовольнити свої власні. Часто хороший результат дає пояснення ваших мотивів, інтересів чи потреб перед заявою про свою позицію. В цьому випадку інша людина буде більш сприйнятлива до ваших слів, оскільки ви підвели її до предмету розмови. Опис причин, інтересів і потреб для пояснення своєї позиції допоможе вам зберегти на переговорах спокійну атмосферу, покаже обґрунтованість вашого підходу і допоможе іншій людині поглянути на ситуацію вашими очима.

### **Крок 5. Висування альтернативних варіантів**

Тепер ви можете перейти до наступної стадії переговорів - розробці різних варіантів задоволення цих потреб та інтересів. При цьому ви можете вдатися до методу мозкової атаки.

Деякі положення для запам'ятовування:

*Виважене судження: більше за кількістю, а не краще за якістю.*

Тепер вам необхідно розробити максимально можливу кількість альтернативних варіантів вирішення проблеми. На цій стадії **НЕ НАМАГАЙТЕСЯ** оцінювати їх доцільність і обґрунтованість, так як це може загальмувати творчий процес. Вносьте пропозиції самі і спонукайте до цього протилежну сторону або сторони. Зробіть акцент на тому, що зараз ви хочете мати якомога більше рішень, про реалізацію яких поки мова не йде. Врешті-решт після відбору залишиться кілька варіантів, які, з точки зору всіх учасників, можуть вилитися у взаємовигідне вирішення питання.

*Зосередження уваги на майбутньому.*

Не слід витратити енергію й отруювати конструктивну атмосферу перемелюванням минулого. Якщо хто-небудь почне це робити, ввічливо зупиніть його. Скажіть, що ви визнаєте і поважаєте його почуття, щоб заспокоїти людину. А потім нагадаєте, що ви зібралися для вироблення шляхів вирішення конфлікту в майбутньому, а не для того, щоб обговорювати минулі образи.

*Зберігати сприйнятливість різних альтернатив.*

Не випускаючи з уваги того, чого ви хочете домогтися шляхом переговорів, важливо зберігати відкритість до інших ідей, висунутих вами та іншою стороною. Приймайте до уваги всі запропоновані варіанти, **НЕ ВІДКИДАЙТЕ** відразу або **НЕ КРИТИКУЙТЕ** ті ідеї, які вам можуть здатися помилковими або божевільними. Інші можуть не пройти, а ці спрацюють.

*Не поспішати при виборі оптимального варіанту.*

Істина полягає в тому, що в результаті розгляду альтернативних варіантів можна знайти дійсно хороше рішення, яке задовольнить всіх. Це може зайняти трохи більше часу, але, якщо предмет переговорів дуже важливий або досить складний, витрати виправдовують себе. Пам'ятайте, що існує кілька варіантів вибору, і потрібно чимало потрудитися, щоб знайти їх. Постарайтеся переконати в цьому інших і продовжуйте дискусію до тих пір,

поки ви відчуваєте, що люди дійсно напружують свою увагу, представляючи здійснення нових варіантів.

### **Крок 6. Згода по найкращим взаємовигідним варіантам**

Пропонуючи влаштовувати вас рішення, опишіть ті вигоди, які може отримати від них інша сторона. Це може сприяти збереженню в ході дискусії атмосфери конструктивізму. Інша людина зрозуміє, що ви враховуєте її інтереси, і буде чинити так само.

Допоможіть іншій людині відчувати себе комфортно, незалежно від того, чи погоджується вона з вами або поступається вам.

Один із способів досягнення цього полягає в тому, щоб не залишити без похвали будь-який крок назустріч. Дайте зрозуміти людині, що вона вчинила шляхетно і завдяки цьому переговори будуть проходити ефективно. Вам слід визнати її внесок і підтримувати в усьому, в чому тільки можна, уникаючи засудження й образи. Інший спосіб дати людині відчуття себе не приниженою поступкою - це висвітлити ті вигоди, які вона за рахунок цієї поступки отримує.

Ця модель може бути легко пристосована до ведення переговорів. Ви починаєте з роботи над своїми емоціями і берете їх під контроль. Потім ви уважно вислуховуєте іншу сторону, її інтереси, потреби і бажання і даєте при цьому зрозуміти, що слова іншої людини або інших людей почуті вами. Потім ви викладаєте власні бажання й інтереси, описуючи їх яко можна конкретніше і чесніше. Нарешті, ви переходите до стадії збору інтуїтивно знайдених рішень, кількість яких не слід обмежувати. Після цього ви розглядаєте всі можливі варіанти, вибираючи оптимальний, який задовольняє обидві сторони. Ваш конфлікт буде вирішений, і кожний з учасників буде у виграші.