**Практические задания**

**Тема: «Конфликты. Стрессы»**

**Цель работы:**

- ознакомиться основными понятиями конфликта и стресса;

- изучить «Стресс. Стрессоустойчивость. Профилактика стресса»;

- развивать способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков;

- помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера;

- обеспечивать развитие творческой активности личности студента, его научного мышления и речи; способствовать росту обучающихся как творческих работников.

**Ход работы:**

1. Изучите практическое задание № 1 и ответьте на вопросы, представленные после её описания.
2. Изучите материал, представленный в презентации «Стресс. Стрессоустойчивость. Профилактика стресса». Составьте опорный конспект по просмотренной информации, предварительно составив план конспекта.
3. Изучите практическое задание № 2 и ответьте на вопросы, представленные после её описания.
4. Осуществите самотестирование на тему «Конфликтная ли вы личность?». Изучите Кодекс поведения в конфликте. Какими правилами вы можете дополнить данный Кодекс?
5. Побеседуйте со своими родителями на тему конфликтных ситуаций и путей их разрешения, с которыми они сталкивались в процессе своей трудовой деятельности в конкретной организации. Запишите их рассказ, проанализируйте его сточки зрения следующих критериев: вид конфликта, тип конфликта, причина конфликта, способ разрешения конфликта и целесообразность применения именно этого способа; предложите свой вариант разрешения конфликтной ситуации.

**Практическое задание №1**

Работа менеджера сложна и напряжённа. Физические и психоэмоциональные перегрузки провоцируют стресс, что влечёт за собой снижение работоспособности, апатию, повышенную раздражительность и другие негативные последствия. Далее рассмотрены отдельные причины стресса; задачи, требующие решения, и возможные пути разрешения проблемы.

Причина стресса: слишком большой объём работы.

Задача: упорядочить объём работы.

Пути решения следующие:

* Распределить задачи по степени важности (расставить приоритеты) – менее значимые решить в первую очередь или отдать на исполнение, делегировав свои полномочия одному из подчинённых;
* Упорядочить режим своей работы, позволяющий справиться с менее серьёзными заданиями быстрее и освободить время для более важных дел. Чёткий распорядок сохранит время и нервы, так как всегда будет известно, что делать дальше;
* Определить свой пик энергетической активности и решать в это время наиболее важные задачи. Если, например, лучше всего работается по утрам, то в начале рабочего дня нужно заняться неотложными делами. Если же подъём сил ощущается днём, с утра лучше решать второстепенные задачи;
* Если собственными усилиями причину стресса не удаётся ликвидировать, нужно обратиться к вышестоящему руководству с просьбой о сокращении объёмов работы. Иногда начальство из-за собственной занятости не знает, что происходит на нижнем уровне управления и не в курсе того, что менеджеры и сотрудники перегружены работой.

**Причина стресса: потерян интерес к работе.**

**Задача: возродить былой интерес к работе.**

**Пути решения следующие:**

* Проявить инициативу и попробовать найти в своей работе какой-то новый, интересный аспект. Это может быть, например, привлечение новых клиентов, помощь практиканту в обретении необходимых профессиональных навков и др.. Такие инициативы не только возродят интерес к делу, но и могут открыть перед менеджером дополнительные возможности по реализации перспективы его карьерного роста;
* Позаботиться лично о себе. Люди, «перегоревшие» на работе, зачастую пренебрегают своими личными делами. Крайне необходимо больше времени уделять семье. Не следует отказываться от занятий спортом, поскольку это отличный способ поднять себе настроение. следует выделить время на полноценный обед, вместо того, чтобы на ходу "перехватывать" бутерброды. Хорошая еда делает человека более счастливым;
* Сделать рабочий день менее монотонным. Если обычно день начинается с бумажной работы, можно попробовать вместо этого сделать несколько важных звонков или ответить на письма. В этом случае сегодняшний день уже не покажется точно таким же, как и вчерашний. В конечном итоге это должно прибавить сил и хорошего настроения.

**Причина стресса: ощущение, что вас недооценивают.**

**Задача: научиться ценить себя.**

**Пути решения следующие:**

* Попросить вышестоящего руководителя высказать своё мнение о вашей работе. Можно спросить, например, был ли достаточно полным последний отчёт и удовлетворяют ли руководство результаты работы руководимого вами подразделения. Нужно быть готовым к критике, поскольку работа начальника как раз и состоит в том, чтобы указать на недостатки и таким образом помочь работать лучше;
* Показать пример окружающим, выстроив характер общения с ними так, как вам хотелось бы, чтобы они вели себя с вами. Например, похвалите начальника за удачно проведённые им переговоры с заказчиком. Выскажите одобрение сотрудникам по поводу высокого качества выполненной коллективом работы. При этом нужно сосредоточиться на тех аспектах поведения начальника и коллег, которые вам нравятся;
* Похвалить себя, составив перечень своих личных последних достижений. Нужно чаще заглядывать в этот список и гордиться сделанным. Научившись ценить себя, можно надеяться, что вас обязательно оценят и другие.

**Причина стресса: топ-менеджер – авторитарный руководитель.**

**Задача: найти общий язык с начальником.**

**Пути решения следующие:**

* попытаться предложить вышестоящему руководителю альтернативные пути управления, если он педант и консерватор, например, в строжайшем соблюдении распорядка дня или представлении отчётов в строго установленное время. Ведь топ-менеджеры – тоже люди, и многие вещи им вполне можно объяснить, делая акцент на конечном результате работы, а не форме и способах её выполнения;
* поговорить наедине с начальником , если причиной конфликта с ним являются ваши личные качества или поведение. Не нужно замыкаться в себе и избегать общения с ним. Вместо того, чтобы критиковать топ-менеджера, в разговоре с ним необходимо сосредоточиться на том, что вам мешает в работе;
* адаптируйтесь к неизбежному, если всё перечисленное не помогает. Поскольку начальника, похоже, не изменить, единственный способ решения проблемы – воспринимать происходящее как ценный положительный опыт. Работа с авторитарным руководителем трудна, но придаёт большую уверенность в себе, учит быстрее находить общий язык даже с самыми сложными людьми.

**Причина стресса: в компании происходят изменения (например, укрупнение подразделений).**

**Задача: найти возможность обратить изменения в свою пользу.**

**Пути решения следующие:**

* изменить своё отношение к переменам, поскольку вряд ли есть возможность на них лично повлиять. Хотя от постоянно возникающих проблем трудно сосредоточиться, нужно постараться отыскать что-то позитивное в происходящем;
* спокойствие и концентрация внимания, вполне вероятно, помогут увидеть ситуацию как, например, благоприятную возможность для позитивных карьерных изменений;
* следует подумать над тем, как заставить ситуацию работать на себя. Можно предложить руководству, например, свою помощь в участии в новом проекте, поменять отдел или поговорить о переезде в другой офис.

**Причина стресса: сложные отношения менеджера с сослуживцами.**

**Задача: упорядочить характер взаимоотношений.**

**Пути решения следующие:**

* сведите контакты с сотрудниками, которые чрезмерно вас раздражают, к минимуму. Не нужно считать это мелочностью и терпеть. Негативное влияние на работу нельзя недооценивать, так как это наверняка вредит работоспособности;
* объяснитесь с людьми, высказав своё мнение вежливо, но прямо. Например, потребуйте порядка и тишины на рабочем месте. Если же, например, ленивый сотрудник постоянно задерживает выполнение общего проекта, сначала похвалите его за то, что ему удаётся лучше всего, а затем накажите за упущения в работе;
* заручитесь поддержкой топ-менеджера по принятию более решительных мер, когда все способы справиться со сложными сотрудниками потерпели неудачу. В любом случае постарайтесь не нервничать и сосредоточьтесь на тех аспектах работы, которые можете контролировать самостоятельно.

**Ответьте на вопросы.**

1. **Что можно найти общего в отмеченных причинах стресса?**
2. **Нужно ли менеджеру стремиться к полному исключению стресса?**
3. **Продолжите соответствующие перечни путей решения проблемы стресса.**

**Практическое задание №2**

Английский специалист по конфликтам **Р.Брамсон** составил **классификацию инициаторов конфликтов.** Он выделил **пять типов инициаторов конфликтов**: агрессивные, жалобщики, нерешительные, тревожные личности, всезнайки.

***1 Агрессивные.***Они подразделяются на три вида:

•         Танки

•         Снайперы

•         Взрывники

***Танки***- наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверенны в своей компетенции и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. Танки особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С танками трудно, но можно ладить. Для этого им нужно смотреть прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как по моему мнению, на мой взгляд и другие. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность выпустить пар, после этого они не редко становятся даже ручными.

***Снайперы*** - действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют не доверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Самое эффективное оружие против снайперов - прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать снайпера, надо потребовать от него подробно объяснить замечание и остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого снайпер затихает и ведет себя скромнее. Ставя снайперов на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются с камнем за пазухой до удобного случая.

***Взрывники*** - люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них подкоп. Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пять - десять минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

***2.   Жалобщики****-*типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои беды, что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. Жалобщики хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

***3.   Нерешительные****-*сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида нерешительных: аналитики - это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и добряки - люди, никогда не выступающие против из-за боязни нажить себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой режим. Будучи слишком осмотрительным, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок исполнения, а также, особенно добрякам, указывать на их обязанности по пересечению сил недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

***4.     Тревожные личности (безответственные****) -*люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной ответной, по их убеждению агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

***5. Всезнайки (эрудиты)****-*сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постепенно лезут не в свое дело. Они делятся на подлинных или липовых эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. Липовых эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако, своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, отрезвить конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что эрудиты редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым типом инициаторов конфликтов требует от руководителя умения поставить точный диагноз и использовать соответствующую тактику воздействия.

**Ответьте на вопросы:**

1. **Согласны ли Вы с классификацией Брамсона? Можно ли её дополнить другими типами инициаторов конфликта?**
2. **Следует ли менеджеру принимать на работу (увольнять) конфликтных сотрудников?**

**ТЕСТ «Конфликтная ли вы личность?»**

**Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.**

**ИНСТРУКЦИЯ**  
Выберите один из трех предложенных вариантов ответа -"а", "б" или "в".  
**ОПРОСНИК**

**1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?**  
а) избегаете вмешиваться в ссору;  
б) можете вмешаться: встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;  
в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.  
  
**2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:**  
а) нет;  
б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;  
в) всегда критикуете за ошибки.  
  
**3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:**  
а) если другие вас поддержат, то да;  
б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;  
в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.  
  
**4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:**  
а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;  
б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;  
в) вы спорите со всеми и по любому поводу.  
  
**5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:**  
а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;  
б) возмущаетесь, но про себя;  
в) открыто высказываете свое негодование.  
  
**6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:**  
а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;  
б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;  
в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.  
  
**7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:**  
а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;  
б) говорите, что эта вещь безвкусна;  
в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.  
  
**8. Вы встретили детей, которые курят. Как вы реагируете:**  
а) думаете: "Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?";  
б) делаете им замечание;  
в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали.  
  
**9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:**  
а) в таком случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;  
б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;  
в) это будет поводом для скандала.  
  
**10. Вы в доме отдыха.**

**Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:**  
а) да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;  
б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;  
в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).  
  
**11. Вы спорите с вашим сыном-подростком (младшей сестрой и т.п.) и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:**  
а) нет;  
б) разумеется, признаете;  
в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?  
  
**ПОДВЕДИТЕ ИТОГИ**  
Используя ключ, подсчитайте количество баллов.   
Каждый вариант ответа имеет свою оценку:  
**ответ "а" - 4 балла;  
ответ "б" - 2 балла;   
ответ "в" - 0 баллов.**

Подсчитайте сумму набранных очков и, оцените свой результат.  
**30-44 балла**.



Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

**15-29 баллов**.



О вас говорят, что вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения, и за это вас уважают.  
**10-14 баллов**.



Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, по только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ**

**Шестнадцать правил:**

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».*

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.*

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства: Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.*Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы — грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

*7.В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».*Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.*

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас

понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».*Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.*Во-первых, это обезоруживает оппонента, во-вторых,

вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать, даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность пони-

мать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчите!.. Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.*

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. *Говори, когда партнер остыл.*

Если вы замолчали и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задачка не из легких в условиях конкуренции