# Тема 10. Конфликты в общении

# 1. Понятие конфликта

# 2. Поведение в конфликте. Исходы конфликта

## 1. Понятие конфликта

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды... В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

**Конфликт** (лат. conflictus- столкновение) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

**Конфликты могут быть скрытыми или явными**, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Наблюдения показывают, что 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые**конфликтогены** - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводящие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть такой афоризм: "Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами".

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, "запускаем на орбиту" своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе "одиночный" конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть "цепочка конфликтогенов" – их, так называемая, эскалация.

**Эскалация конфликтогенов -** на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса "обмена любезностями"? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес конфликтоген, "пострадавший" хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив "обидой на обиду". При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше - простить обиду. Однако... число желающих "подставить другую щеку" не множится.

Выделяют три основных типа конфликтогенов:

**- стремление к превосходству;**

**- проявления агрессивности;**

**- проявления эгоизма.**

Как избежать конфликтогенов в процессе общения и взаимодействия с другими людьми?

1. Необходимо твердо помнить, что *всякое наше неосторожное высказывание* в силу эскалации конфликтогенов *может привести к конфликту.*

*2.* Необходимо *проявлять эмпатию к* собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют **функциональными (конструктивными).** Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют**дисфункциональными (деструктивными).** Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные последствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть**реалистическими (предметными)** или **нереалистическими (беспредметными).**

**Реалистические** конфликты вызваны неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические** конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют 2 основных типа конфликтов – внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до 4, 6 и более). Необходимо четко различать, что конфликт у человека может быть, если не с самим собой, то с окружающими - и здесь, как говорится, третьего не дано.

**Внутриличностный конфликт** - состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. "Две души живут в моей груди..." - писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся Буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это**ролевой конфликт,** когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или заведующий секцией в книжном магазине дал продавцу указание определенным образом расставить книги, а товаровед в то же самое время - произвести учет наличия и состояния определенной категории литературы. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго - нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт** – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

В организациях данный тип конфликта проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

**Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях:**

1. **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.
2. **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.
3. **Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.
4. **Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.
5. **Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.
6. **Различия в психологических особенностях -** еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффективно разрешить его, необходимо в первую очередь установить причины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт (не являющийся к тому же конструктивным) втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показывает, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

**Формула первая:**

***Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт.***

**Конфликтная ситуация –** это накопившиеся противоречия, содержащие *истинную причину* конфликта.

**Инцидент** - это стечение обстоятельств, являющихся *поводом*для конфликта.

**Конфликт** – это *открытое противостояние* как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы наглядно видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть, ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

**Разрешить конфликт - значит:**

1. Устранить конфликтную ситуацию.

2. Исчерпать инцидент.

Следует проявлять максимальную осторожность, не создавать инцидента.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

**Вторая формула конфликта:**

***Конфликтная ситуация + Конфликтная ситуация + ... = Конфликт***

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую (здесь каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Именно по этой причине ключевую роль в разрешении конфликта играет умение правильно определить и сформулировать конфликтную ситуацию.

Важно помнить, что *конфликтная ситуация - это диагноз болезни, имя которой "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.* Для того чтобы сделать эту процедуру наиболее эффективной, приведем следующие несложные для запоминания правила:

1. Помните, что конфликтная ситуация - это то, что необходимо устранить.

2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

4. Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным"

## 2. Поведение в конфликтах

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяемых тактик и стилей поведения с "коррекцией" на особенности оппонента. Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существование перечисленных в предыдущей лекции источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные**функциональные последствия конфликтов** для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные**дисфункциональные последствия** конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о своей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались **структурные методы управления конфликтами.**

**1. Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику (об этом методе мы чуть ниже поговорим подробнее). В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**3. Становление общих целей, формирование общих ценностей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Например, работники фирмы "Макдональдс" считают главной целью своего нелегкого труда – вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой "социальной миссии" сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожалению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

**4. Система поощрений.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

**Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.**

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н. В. Гришина описывает их следующим образом:

1. Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.

2. Уход от конфликта.

3. Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. У. Томаса и Р. X. Килменна, которая была разработана ими в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме то получим *сетку Томаса–Килменна,* позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

– **стратегия "партнерство"** характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" - провозглашают сторонники партнерской стратегии поведении (то есть при ее доминанте).

– **стратегия "напористость"** характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

**Внутри двух стратегий существует пять основных исходов конфликтов:**

**"Уход"** ("избегание", "уклонение") – (при низкой напористости и низком значении партнерства) - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

**"Сглаживание"** ("приспособление") – (при низкой напористости и высоком стремлении к партнерству) - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

**"Принуждение"** ("соперничество", "конкуренция") – (при высокой напористости и низком партнерстве) -– стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

**"Компромисс"**- (при средних значениях напористости и партнерства) - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

**"Конфронтация"**- (при высоких значениях напористости и низких значениях партнерства) - Самый неблагоприятный исход. Поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения, исключен. Каждая сторона стремится реализовать только свои интересы, не считаясь с интересами другой стороны. Скрытый «плюс» от конфронтации – люди в крайней степени раздражения могут сказать такое, чего в обычной жизни скрывают.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаше всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

**Некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:**

**1. Надо знать, как развивается конфликт**. Обычно он проходит несколько этапов:

а) возникновение разногласий;

б) возрастание напряженности в отношениях;

в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;

г) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

**2. Выясните скрытые и явные причины конфликта**, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

**3. Определите проблему в категориях целей, а не решений**, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

**4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях**. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы.

**5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами**. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). "Ваша проблема - не вина других", - утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

**6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору** **конфликта**. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

**7. Не расширяйте предмет конфликта**, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

**8. Придерживайтесь правила "эмоциональной выдержки".** Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Говоря о конфликтах и конфликтности как таковой, нельзя не остановиться на очень важном и принципиальном моменте. Все конфликты четко можно разграничить на две основные группы по следующему критерию:

**- одна часть конфликтов происходит от непонимания ситуации, неумения себя вести (промолчать, сдержаться и т. д.), то есть *неосознанно;***

***-* другая же часть – возникает *сознательно* по воле, по меньшей мере, одной из конфликтующих сторон, с целью "выплеснуть" на собеседника свою агрессивность, снять напряжение.**

Что же такое агрессивность? Нужно ли от нее освобождаться? И можно ли от нее избавиться, не принося вреда окружающим людям?

**Агрессивность** (лат. aggredi - нападать) - поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, нанести вред.

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Лев Толстой очень точно подметил: *"То, что начато в гневе, кончается в стыде"*.

Однако не "выпускать пар" агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, гастриты, колиты, инсульты, ишемия, инфаркты - вот далеко не полный перечень болезней сдержанных эмоций (психосоматические заболевания).

Народная мудрость гласит: *"Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас"*.

Итак, накопившаяся отрицательная энергия требует выхода и подобная разрядка просто жизненно необходима человеку. Но... разрядиться на окружающих - это не выход, а выходка.

Существует три основных способа снятия агрессивности - пассивный, активный и логический.

**Пассивный способ** заключается в том, чтобы "поплакаться" кому-то, пожаловаться, просто выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними из организма выводятся вредные ферменты - спутники стресса (например, адреналин). Дать облегчение -это одна из важнейших функций слез.

**Активные способы** строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – "сгорает" во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: вскапывание земли, работа топором и пилой, косьба.

**Логический способ** приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления. Ему отгонять от себя неприятные мысли - себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом - работой мысли, в результате эмоции притупляются. А это уже само по себе чрезвычайно важно - суметь переключить отрицательные эмоции на положительные (или, по меньшей мере, на нейтральные).

**Основными же правилами бесконфликтного общения являются следующие:**

*1) не употребляйте конфликтогены;*

*2) не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;*

*3) проявляйте эмпатию к собеседнику;*

*4) делайте как можно больше благожелательных посылов.*

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их надо всячески поощрять, но при этом помнить, что возможно возникновение известного психологического феномена "смещение мотива на цель", когда традиции становятся самоцелью и выступают как консервативный фактор.

Теперь о методах преодоления конфликтов. Исследования показали, что любой конфликт в организации может быть быстро разрешен, если менеджеру известны соответствующие методы. Но при этом менеджер обязательно должен рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, особенности развития противоборства и др. В психологических исследованиях определены принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.

**1. *Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия.*** В этом случае необходимо:

– отличить повод от истинной причины конфликта (о чем мы уже подробно говорили в предыдущей лекции), которая нередко маскируется его участниками;

– определить его деловую основу;

– уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

**2. *Разрешение конфликта с учетом его целей.*** Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия, выдвинуть определенные жесткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

**3. *Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний.*** Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

**4. *Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников.*** В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты характера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

**5. *Разрешение конфликта с учетом его динамики.*** Как было отмечено ранее, конфликт развивается по определенным стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учетом личностных особенностей конфликтующих и характера их действий.

**Методы преодоления конфликта:**

**Формирование** в коллективе **определенного** **общественного** **мнения** **о** **конфликтующих** **сторонах**.

**Обращение к "третейскому судье".**

**Объективизация конфликта.** Суть его состоит опять же в обращении к "третейскому судье", но "судья" должен вести себя несколько необычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы раскладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Если конфликт "разложить" на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов "снимаются" ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

В заключение – несколько слов о так называемых "конфликтных личностях". Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк; В. П. Захаров, Ю. А. Симоненко).

**5 основных типов конфликтных личностей:**

**1. Демонстративный тип.**

1. Хочет быть в центре внимания.

2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.

3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.

4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью.

5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.

7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

8. Кропотливой систематической работы избегает.

9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

**2. Ригидный тип.**

1. Подозрителен.

2. Обладает завышенной самооценкой.

3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.

4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

5. Прямолинеен и негибок.

6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.

8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.

9. Малокритичен по отношению к своим поступкам.

10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

**3. Неуправляемый тип.**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.

3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.

4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.

5. Характерен высокий уровень притязаний.

6. Несамокритичен.

7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

**4. Сверхточный тип.**

1. Скрупулезно относится к работе.

2. Предъявляет повышенные требования к себе.

3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.

4. Обладает повышенной тревожностью.

5. Чрезмерно чувствителен к деталям.

6. Склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих.

7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.

8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).

9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.

10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**5. Бесконфликтный тип.**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.

2. Обладает легкой внушаемостью.

3. Внутренне противоречив.

4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.

5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

6. Недостаточно хорошо видит перспективу.

7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

8. Излишне стремится к компромиссу.

9. Не обладает достаточной силой воли.

10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Это может показаться странным, но здесь уместно дать один важный совет – относитесь с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист – практический психолог.