

Конфликты и пути их разрешения

Что такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как *отсутствие согласия между двумя или более сторонами, лицами или группами*.

Как люди реагируют на резко брошенные обидные слова и высказывания в их адрес? Большинство «ответят взаимностью», некоторые промолчат и лишь единицы не обратят никакого внимания. Так зарождается конфликт.

Более половины конфликтов возникает помимо желания их участников. В этом виноваты так называемые конфликтогены. Конфликтогены — это слова, какие-то действия или вообще бездействие, могущие привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт. Конфликтоген «может» привести к конфликту. Подобное свойство конфликтогена является опасным, оно заключается в потере бдительности по отношению к нему.

Какова же позиция руководителя организации относительно конфликтогенов и конфликтов, в общем. Организация как любая система постоянно стремится к сохранению некоего достигнутого равновесия в определенный момент времени, а также к изменениям и развитию. В этом случае неконфликтность выступает условием сохранения равновесия, а конфликтность — стремлением к развитию. Поэтому руководителю приходится решать две противоположные по своей направленности задачи: быть нацеленным на развитие организации и одновременно на

сохранении ее устойчивости (стабильности). Это является главным конфликтогеном организации. Чтобы достигнуть устойчивости, нужна стабильность и минимум риска, чтобы развиваться, необходимо внедрять инновации, а это связано с высокими рисками и конфликтами.

Конфликтоген может стать основанием конфликта. Кроме того, из-за одного конфликтогена может возникнуть несколько оснований, которые дадут жизнь сразу нескольким конфликтам. Отсюда вытекает многомерность конфликта, которая говорит о необходимости его вычленения из конфликтной ситуации, выделения всех его атрибутов, а также различения самого переходного этапа, в котором заложены сотрудничество, конкуренция и конфликт.

Конфликтогенное поведение выражается в следующих моментах:

- 1) в проявлении к человеку или группе открытого недоверия;
- 2) в нежелании слушать и перебивании собеседника;
- 3) в постоянном принижении значимости его роли;
- 4) в акцентировании внимания на различиях между собой и собеседником не в его пользу;
- 5) в отсутствии желания признавать свои собственные ошибки и чью-то правоту;
- 6) в постоянном преуменьшении вклада сотрудника в некое общее дело и возвышение собственного вклада;
- 7) в навязывании своей точки зрения;
- 8) в проявлении неискренности в суждениях;

9) в неожиданно резком ускорении темпа беседы и ее быстрое завершение, а также все то, что обычно воспринимается окружающими крайне негативно.

В деловом общении опасными словами-конфликтогенами являются следующие:

- 1) слова, показывающие недоверие: «вы меня обманывали», «я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.;
- 2) слова, выражающие оскорбление: негодяй, подонок, дурак, бестолочь, лентяй, ничтожество и др.
- 3) слова, выражающие угрозы: «земля круглая», «я этого не забуду», «ты еще пожалеешь» и др.;
- 4) слова-насмешки: очкарик, лопоухий, мямля, дистрофик, коротышка, тупой и др.;
- 5) слова, показывающие сравнение: «как свинья», «как попугай» и др.;
- 6) слова, выражающие отрицательное отношение: «я не хочу с тобой разговаривать», «ты мне противен» и др.;
- 7) слова-долженствования: «вы обязаны», «вы должны» и др.;
- 8) слова-обвинения: «из-за вас все испортилось», «вы недоумок», «это ты во всем виноват» и др.;
- 9) слова, выражающие категоричность: «всегда», «никогда», «все», «никто» и др.

Собеседник, не может спокойно воспринимать подобные слова, сказанные в его адрес. Он начинает обороняться и при этом пытается включить весь арсенал защитных и оправдательных средств. Если подобная ситуация возникает, то виновником становится тот, кто первый использовал слова-конфликтогены.

Природа конфликтогенов объясняется еще и тем, что человек более чувствительно относится к словам других, нежели к своим. Мы более чувствительны к словам, обращенным к нам, так как считаем важным защищать свое достоинство, но к своим словам и действиям при этом относимся не очень внимательно.

В КОНФЛИКТОЛОГИИ ВЫДЕЛЯЮТ ТРИ ВИДА КОНФЛИКТОГЕНОВ:

1) конфликтогены, выражающие превосходство, включают:

- приказы, угрозы, замечания, издевки, насмешки, подшучивание и др.;
- хвастовство, восторженные рассказы о собственных успехах и достижениях;
- навязывание своего мнения, дача советов зачастую воспринимается собеседником негативно и у него возникает желание сделать все наоборот, особенно если это происходит на глазах у других людей.
- совет, данный в присутствии других людей, воспринимается как упрек;
- прерывание высказываний собеседника, повышение голоса, исправление во время беседы показывает, что человек хочет, чтобы слушали только его, его мнение должно быть важным, а мысли более ценны. Имеющему подобную позицию следует подумать, на самом ли деле его мысли так важны?;
- нарушение этики в поведении, незнание основ этикета воспринимается как невежливое обращение, пренебрежение уважения к собеседнику;
- демонстрация снисходительного отношения, имеющая оттенок «доброжелательности» - раздражает и способствует зарождению конфликта: «Прошу вас не обижаться, но по - моему вы не правы»;

— демонстрация уверенности в своей правоте в виде безапелляционных высказываний «так и не иначе» зачастую вызывает сомнение, желание опровергнуть подобное утверждение.

2) конфликтогены, проявляющие агрессивность, которая может быть у человека от природы, а может определяться конкретной ситуацией, плохим настроением и т. д.

Природная агрессивность может возникнуть в результате самоутверждения в некоей социальной среде (семье, коллективе, группе сверстников), а также может быть протестом против зависимости от «главного» (родителя, начальника, старшего по положению или статусу).

Возникновение ситуативной агрессивности зависит от сложившейся ситуации, плохого самочувствия и настроения, сложностей в семейно-бытовых или рабочих взаимоотношениях. Зачастую этот вид агрессивности является ответной реакцией на полученный от кого-либо конфликтоген. В результате провоцируется ответная агрессивность, что приводит к еще большему накалу страстей.

Положительна или отрицательна агрессивность? Для разрешения этого вопроса следует отметить два момента:

— человек с высокой природной агрессивностью является ходячим конфликтогеном, что не всегда благоприятно для климата в коллективе;

— человеку абсолютно бесконфликтному, не обладающему «здоровой злостью», сложнее добиться поставленных целей в личной жизни и в работе.

3) конфликтогены, выражающие эгоизм.

Эгоист добивается чего-либо для себя за счет других. Именно это раздражает окружающих и порождает конфликтную ситуацию.

Распалает конфликт эскалация конфликта, когда на конфликтоген в наш адрес мы стремимся ответить более сильным конфликтогеном. Этот конфликтоген является наиболее сильным, мы его используем с целью проучить обидчика. Первичный конфликтоген обычно говорится ненамеренно, а потом происходит эскалация конфликта, которая приводит к конфликту. Все это составляет схему возникновения непреднамеренного конфликта.

Для ухода от стремления к превосходству, сдерживания агрессии и преодоления в себе излишнего эгоизма существуют следующие механизмы:

1) стремление к превосходству можно преодолеть следующими способами:

— следует дать почувствовать собеседнику свою значимость и компетентность в ваших глазах;

— возможно применение сознательного принижения своих собственных достоинств;

— нужно понять, что скромность — это один возможный способ преодоления собственного тщеславия и чувства превосходства над другими.

2) стремление к сдерживанию агрессии. Агрессивность нуждается в выходе. Если ее выплеснуть на окружающих, то она вернется обратно, но будет сильнее во много раз.

Если же ее все время сдерживать внутри себя, то это может привести к психическому заболеванию. Поэтому психологическая разрядка является важной для поддержания здоровья.

Для снятия повышенной агрессивности можно использовать три способа:

— пассивный способ — его суть в том, чтобы выговориться, «поплакаться» кому-то. С помощью сочувствия, сопереживания вам со стороны наступает облегчение. Если у вас внутри затаилась сильная боль, то психотерапевты рекомендуют плакать, так как вместе со слезами из организма удаляются особые ферменты, связанные со стрессом и оказывающие неблагоприятное влияние на нервную систему.

Этот способ снятия агрессивности, а также стресса более часто используют женщины. Мужчины не способны жаловаться и тем более плакать. Но специалисты в любом случае рекомендуют периодически (хотя бы раз в год) это делать (естественно, вне наблюдения окружающих) для сохранения потенциала психического здоровья;

— активный способ — его суть заключается в двигательной активности (физическая активность). Ученые выяснили, что спутником любого напряжения является адреналин, который сгорает во время физической работы. При этом эффективными является любая форма физической нагрузки: занятия спортом (бег, фитнес, тренажерный зал), работа, связанной с нагрузкой при решении бытовых задач (работа лопатой и т.п.);

— логически-психологический способ — его суть состоит в осознании того, что важно сменить направленность мышления для улучшения своего настроения и самочувствия. Если случается что-то неприятное, и человек хочет отгородиться от этого, то он дает себе команду: «Я не должен об этом думать». Но результат оказывается недостижимым, все мысли кружатся именно вокруг этой ситуации. С этим бороться бесполезно. Как же быть? Главным является не то, что не нужно не думать о проблеме, а то, что нужно думать о чем-либо позитивном и жизнеутверждающем. В таком случае мысли переключаются на «другую волну», и это позволит

отвлечься на более важные, полезные дела, которые способны принести больше радости и удовлетворения.

3) преодоление эгоизма. Эгоизм является крайностью, доведенной до состояния, когда человек становится нелюбим всеми, в том числе и близкими. Это не лучшая черта характера. Ярко выраженный альтруизм — тоже крайность — не является лучшей чертой характера. Поэтому этих крайностей следует избегать. Но как? Нужно объединить их вместе. Суть этого подхода заключается в том, что делая добро другим, человек делает его в первую очередь себе (себе, но через другого). Этот способ взаимодействия с людьми позволит преодолеть собственный эгоизм.

Основные правила работы с конфликтогенами.

1. Конфликтогены нужно знать «в лицо».
2. Потребности человека являются определяющими в общении, поэтому следует уметь их понимать.
3. Не следует забывать, что если конфликтогены вовремя обнаружить, гораздо легче ограничить их воздействие.
4. В общении нужно действовать по принципу «если не я, то кто же?» Подобное поведение будет способствовать ограничению влияния разрушительных конфликтогенов.
5. При разговоре старайтесь высказываться ясно, недвусмысленно и информативно.
6. В коллективе старайтесь создавать вокруг себя синтонность, т.е. атмосферу психологического комфорта и общности людей.

Пути предотвращения конфликта:

- 1) стоит избегать употребления конфликтогенов, словами или делом не обижать собеседника;

2) постараться прекратить взаимный обмен конфликтогенами. Если этого не сделать сразу, то потом будет практически невозможно, так как сила конфликта возрастает;

3) необходимо понять состояние собеседника;

4) быть доброжелательными, улыбаться, поддерживать собеседника, проявлять уважительное отношение и т. д.

Как правильно вести себя в конфликте

1. Не допускайте перехода к состоянию аффекта.

2. Старайтесь слышать себя, не позволяйте оскорблений, как бы ни хотелось досадить "противнику" - думайте о последствиях. Не говорите слов, которых Вы не желали бы слышать в свой адрес.

3. Не унижайте другого человека. В подавляющем большинстве случаев испытанное унижение не забывается, даже если конфликт уже исчерпан. Используйте любые аргументы, которые помогут Вам доказать свою точку зрения, но не оскорбляйте собеседника, не вспоминайте факты его биографии, являющиеся его "слабым местом". Подобного Вам могут не простить.

4. Никогда не вмешивайте в конфликты посторонних людей - этим Вы еще больше настроите собеседника против себя. "Не выноси сор из избы" - старая и очень мудрая пословица.

5. Не ищите в конфликте виновных, а попытайтесь приложить все силы для его разрешения. Даже если Вы твердо уверены, что виноват в создавшемся положении Ваш "соперник", не усугубляйте положение и не обвиняйте его - такое поведение только спровоцирует всех на дальнейшие "военные действия".

6. Выработайте в себе умение говорить неприятные вещи приятными словами - деликатность никогда не бывает излишней.

7. Помните, что в любом конфликте виноваты два человека. Раз оба допустили такую ситуацию, значит, нет абсолютно невиновной стороны.

8. Не затягивайте конфликт. Желательно разрешить его в тот же день, а еще лучше - в тот же час. Иначе периодически вспыхивающие размолвки вместо того, что бы, разрешившись, усилить взаимопонимание семейной пары, перейдут в качественно иную ступень – устойчивый конфликт. А он опасен тем, что разрушает брак, разъедает его изнутри: распадаются общие интересы, накапливаются обиды, неразрешенные проблемы травмируют психику и сводят на нет чувство любви и привязанности.

9. Ограничивайте зону конфликта (территория конфликтных отношений должна быть как можно меньше), разрешайте конфликт только в конкретной частной проблеме.

10. Научитесь владеть своей интонацией. Как только разговор переходит на повышенные тона, следует остановиться - такая интонация отрицательно воспринимается собеседником, настраивает негативно и мешает отнестись с пониманием к Вашим словам.

11. Как это ни трудно, старайтесь в конфликтной ситуации никогда не терять чувства юмора.

Конфликтная личность

Это может показаться странным, но здесь уместно дать один важный совет - относитесь с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны ниже. 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.

Обратите внимание: речь идет не о склочниках с низкой моралью, а о людях, имеющих специфические психологические особенности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.

Пять основных типов конфликтных личностей.

Конфликтная личность - демонстративный тип.

Хочет быть в центре внимания.

Любит хорошо выглядеть в глазах других.

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

Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страданиями и стойкостью.

Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.

Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

Кропотливой систематической работы избегает.

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

Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковыми.

Конфликтная личность - ригидный тип.

Подозрителен.

Обладает завышенной самооценкой.

Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.

Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

Прямолинейен и негибок.

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

Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.

Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.

Малокритичен по отношению к своим поступкам.

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

Конфликтная личность - неуправляемый тип.

Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

Поведение такого человека плохо предсказуемо.

Ведет себя вызывающе, агрессивно.

Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.

Характерен высокий уровень притязаний.

Несамокритичен.

Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

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

Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

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

Конфликтная личность - сверточный тип.

Скрупулезно относится к работе.

Предъявляет повышенные требования к себе.

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

Обладает повышенной тревожностью.

Чрезмерно чувствителен к деталям.

Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.

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

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

Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.

Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность - бесконфликтный тип.

Неустойчив в оценках и мнениях.

Обладает легкой внушаемостью.

Внутренне противоречив.

Характерна некоторая непоследовательность поведения.

Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

Недостаточно хорошо видит перспективу.

Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

Излишне стремится к компромиссу.

Не обладает достаточной силой воли.

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

Как вести себя с конфликтной личностью?

Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.

Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. В книге “Общение с трудными людьми” Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

«агрессист» - говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как

правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

«Жалобщик» - человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

“разгневанный ребенок” - человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненный потерял к нему уважение;

максималист - человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

молчун - держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;

“тайный мститель” - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

“ложный альтруист” - якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.;

“хронический обвинитель” - всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, и обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними, в общем, одинаковы.

Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно - какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в

дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться. Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества. Поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни психологические особенности его нервной системы, необходимо подобрать к нему “ключик”, исходя из вашего жизненного опыта, и желания не усложнять ситуацию, и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему “подобрать ключ”, то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

Для руководителя полезно знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для конфликта готова;
- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;

- определенный набор эмоциональных качеств личности – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т. е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основным интерес, например, у руководителя – качественная работа, а у сотрудников - как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

Функции конфликтов

Позитивные

Негативные

1. разрядка напряженности между конфликтующими сторонами
 1. большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
2. получение новой информации об оппоненте
2. увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
3. сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом
3. представление о побежденных группах, как о врагах
4. стимулирование к изменениям и развитию
4. чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
5. снятие синдрома покорности у подчиненных
5. после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
6. диагностика возможностей оппонентов
6. сложное восстановление деловых отношений ("шлейф конфликта").

Подытожив все вышесказанное, хочется заметить, что как бы ни хотелось жить без конфликтов, но эти самые «страшные», «ужасные» конфликты, все же необходимы. Они дают нам толчок к развитию, как целому коллективу, так и отдельной личности.

Автор Н. Богатырева