

Конфликты и пути их разрешения

1. Понятие конфликта, его сущность.

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. Поэтому конфликт это отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

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.

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

Эскалация (наращивание) конфликтогенов – когда человек на конфликтоген в свой адрес старается ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Выделяют три основных типа конфликтогенов:

- стремление к превосходству;
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма.

Конфликт происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто 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.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными).

Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными).

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

Существуют 2 основных типа конфликтов – внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до 4, 6 и более).

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.

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 в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины - 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.

2. Пути разрешения конфликтов.

Можно ли избежать конфликтов в деловых или личных отношениях? «Нет!» — ответит любой профессиональный психолог. Конфликты как экстремальная форма разрешения противоречий неизбежны, но ими в определенных границах можно управлять. Для этого необходимо научиться различать формы поведения в конфликте и соответствующие им варианты исходов. Полезно знать и основные правила или этику поведения в конфликте.

Правило 1-е: непредвзято относись к инициатору конфликта.

Первое правило поведения в конфликте — справедливое, непредвзятое отношение к инициатору конфликта. Всякий межличностный конфликт начинается с того, что в паре или группе появляется человек чем-то недовольный — это инициатор конфликта. Именно он выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Ведь как обычно реагирует партнер на инициатора конфликта? Сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затевает ссору по пустякам», что «ему вечно чего-то не хватает», «всегда ему все не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый нормальный человек старается ее избежать или «готовится дать отпор инициатору».

Следует помнить, что инициатор конфликта, за редким исключением, когда это просто капризный, неуживчивый, «склочный» человек — всегда имеет личные основания «затевать ссору». Как правило, за его недовольством и претензиями стоит довольно существенная причина или личный интерес — какое-то положение вещей, которое его не устраивает, тяготит, мучает, доставляет беспокойство или неудобство.

Правило 2-е: не расширяй предмет спора.

Второе правило поведения в конфликте — выявить предмет конфликта и не расширять его. Под предметом понимается причина недовольства партнера: что его конкретно не устраивает, что ему не нравится в поведении другого? Это правило должен соблюдать и инициатор конфликта, т. е. отчетливо и ясно сформулировать, прежде всего, для себя, что его не устраивает и раздражает в другом. Затем полно и понятно изложить причину своих претензий.

Зачастую ссорящиеся люди не умеют соблюдать это правило. Смутное раздражение чем-то слабо осознается и представляется в виде испорченного настроения. В этом случае партнеры погружаются в неконкретных обвинениях, придирках, уколах и даже оскорблениях, сквозь которые «обвиняемый» не видит существа ссоры.

Приведем пример с телефонным разговором в офисе: «Не слишком ли Вы громко разговариваете по телефону?» И дальше, «расширяя предмет»: «Почему-то все должны работать, а Вы разговаривать?!» Мало того, что инициатор расширил предмет конфликта, он фактически оскорбил «обвиняемого». Оценка трудолюбия касается уже области деловых и личностных качеств обвиняемого, а если тот в плохом настроении и вдобавок имеет практический тип личности, он перейдет к «фронтальной» обороне или к «фронтальному нападению» на обидчика.

Итак, ко второму правилу поведения в конфликте «уточнение предмета конфликта и не расширение числа предметов» — следует отнести «сокращение числа претензий в один раз». Опасность расширения числа претензий состоит в том, что у обвиняемого создается впечатление абсолютной виновности во всем, что происходит с инициатором конфликта.

Другим следствием расширения числа претензий может быть усиление раздраженности обвиняемого, который не знает, чем же «угодить инициатору», да и нужно ли это делать, если «все так плохо»?! Например, конфликт начался по поводу громкого разговора по телефону, потом перешли на другое, вспомнился не отданный вовремя отчет, «безделье» обвиняемого и т.д. И дальше инициатор сказал все, что у него накопилось на душе», а обвиняемый, доведенный до крайности, тоже «не остался в долгу», и выложил все напрямик «невзирая на лица».

Со вторым правилом поведения в конфликте связано психологическое свойство некоторых личностей, часто не конфликтных по своей натуре, сдерживать себя и уходить от конфликта. Рано или поздно, мысленно

накапливаемые мелкие обиды образуют «снежный ком», который уже трудно остановить. Представившийся случай раскроет такое количество обид и недомолвок, что справиться с конфликтом будет просто невозможно.

Психологические исследования показывают, что только наличие всех видов отношений обеспечивает личности гармоничное развитие, удовлетворенность жизнью, оптимизм. Активной личности проще в новых обстоятельствах установить отношения, хотя она и не может обеспечить себя всеми видами отношений в этих условиях. Интровертированная, малообщительная личность также проще обходится минимумом контактов и отношений. Но совершенно невозможно в том же качестве образовать родственные, родительские, супружеские и дружеские отношения.

Пренебрежение приятельскими и товарищескими взаимоотношениями сказывается не только на репутации личности, но, в конечном счете, создает внутренний барьер неумения удерживать отношения. В результате, у личности развивается такая черта, как подозрительность в отношениях с другими людьми. Она задерживает свое внимание на неудачах в отношениях с людьми, часто сомневается в искренности любых отношений, излишне критична и даже негативна в оценке поведения других. Утрачивая за счет своей подозрительности и недоверия разнообразные контакты и отношения, такая личность еще больше самоизолируется.

Правило 3-е: стремись к позитивному решению конфликта.

Третье правило поведения в конфликте — формулировка позитивного решения острой ситуации. Это заставит инициатора, во-первых, мысленно взвесить все «за» и «против» в выдвигаемом обвинении; во-вторых, рассчитать возможные последствия конфликта для взаимоотношений; и, в-третьих, самому подумать за обвиняемого о предпочитаемом им варианте исхода конфликта. Все вместе это может: снизить потенциал негативной напряженности инициатора, расширить его представление о предмете и целесообразности конфликта, ощутить себя в роли обвиняемого. Например: «У меня сегодня очень болит голова и если можно, говорите чуть потише». Инициатор как бы находит постороннюю причину, заставляющую его предъявить претензию, что ослабляет напряженность ситуации.

Ненавязчивая апелляция к самочувствию также способствует смягчению конфликта, например, такой вариант поведения инициатора: «Знаете, Вы пока поговорите, а я по делам в соседний отдел схожу».

Чтобы избежать ссоры в конфликтной ситуации, обвиняемому необходимо уточнить предмет противоречий, локализовать причины

недовольства и предложить инициатору конфликта подсказать позитивный выход.

Правило 4-е: сдерживай эмоции.

Четвертое правило поведения в конфликте касается эмоциональной стороны ведения спора. Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить исходы конфликта, но весь тон разговора порой сводит на нет эти достижения. Как правило, конфликтующие стороны в момент конфликта испытывают напряженность эмоционального состояния. Их высказывания категоричны, безапелляционны, требовательны.

Нередко инициатор конфликта начинает «наступление» в повышенных тонах, не выбирая выражений. Подчас, при панибратских отношениях, на работе грубость обращения друг к другу становится нормой. И если мужчины проще переносят вульгарные выражения, то женщину они просто оскорбляют. Естественной реакцией на любой бестактный и грубый выпад инициатора у обвиняемого может быть ответ: «Вы что, собственно говоря, разговариваете со мной в таком тоне?» Больше того, такая ошибка инициатора позволяет партнеру вообще уйти от спора самым «честным» способом: «Я не выношу хамства и крика, вот остынешь, тогда, может быть, и поговорим, а может быть, и нет!» И обвиняемый будет по-своему прав.

Поэтому самое обязательное условие спора, столкновения — максимально спокойный и ровный тон высказываний, точность и продуманность слов. Нужно говорить так, чтобы в голосе и словах не было даже намек на раздраженность, гнев, упрек, не было оскорбления в адрес партнера. Словом, по форме спор должен быть «деловым разговором деловых людей».

Уместно, в связи с тоном споров, упомянуть форму обращения на «Вы». В русском литературном языке принято в деловых отношениях обращаться не на «ты», а на «Вы». Причем, не случайно «Вы» пишется с большой буквы, что указывает на уважительное и дистанционное отношение. В целом, форма обращения на «Вы» несет большую регулятивную нагрузку в межличностных отношениях. Стремление сломать социальные, возрастные, ролевые преграды в отношениях неверно трактуются людьми в обыденной жизни, когда они, пренебрегая дистанционной формой «Вы», часто оказываются в затруднении. Так, разломав дистанцию в должностных, профессиональных отношениях, начальник удивлен, когда в конфликте подчиненный ведет себя «слишком распущенно».

Существует определенная избирательность в установлении отношений «ты» и «Вы». Лица с хорошим самоконтролем, саморегуляцией легко, в зависимости от ситуации, переходят с одной дистанции на другую. Но есть и такие лица, которые стремятся всячески сократить дистанцию в отношениях, что, якобы, дает им право «по-свойски» вести себя в официальной обстановке. В этих случаях дистанцию можно увеличить в одностороннем порядке, перейдя на «Вы» в любой обстановке. Дистанция увеличивается также за счет ухода от разговоров на какие-либо личные темы. Конечно, форма обращения на «Вы» приемлема в деловых, официальных отношениях и она же будет выглядеть претенциозной и даже смешной в личных, семейных отношениях.

Правило 5-е: соблюдай такт в споре.

И, наконец, пятое, и самое главное правило: избегайте конфликтов, затрагивающих чувства собственного достоинства личности. Нельзя допускать, чтобы претензии по поводу громкого телефонного разговора переходили в оскорбление личности. Например: «Вы не просто громко говорите, а Вы болтун, не хотите работать. Вы живете по принципу «что бы такое делать, чтобы ничего не делать!» Конфликты по мелочам, к сожалению, нередко вспыхивают в транспорте, когда одного, нечаянного толчка в переполненном вагоне достаточно, чтобы посыпались личные оскорбления, и тогда настроение уже испорчено надолго, оно переносится в рабочую обстановку, в дом — круг обид на всех и вся замыкается. Часто даже у взрослых людей сохраняется «детский эгоцентризм», когда любые конфликты с любыми людьми воспринимаются как сугубо личные.

По предмету конфликты можно разделить на «деловые» и «личные». Деловой конфликт основан на разном отношении к каким-то вещам, третьим лицам, способам поведения. Он всегда конкретен: «Я не хочу, чтобы ты... курил в комнате, встречался с этим типом, так громко включал магнитофон, разбрасывал свои вещи и т. д.» В производственной сфере деловой конфликт может начинаться так: «Вы должны соблюдать правила техники безопасности, в противном случае, возможна авария, и Вы будете жертвой или виновным в том, что может случиться», «Вы должны соблюдать трудовую дисциплину». Все Деловые служебные конфликты строятся по принципу долженствования, необходимости соблюдения тех или иных правил деловых отношений.

Личные конфликты всегда менее конкретны, и претензия направлена не на частности поведения, а к личности партнера в целом. Пример семейно-брачных конфликтов: «Мне надоело твое занудство. Ты такой несобранный. Всегда ты мне лжешь. Ты очень грубый человек и т. д.» В деловой сфере отношений инициатор конфликта также дает обобщенную оценку личности виновного: «Вы совершенно ленивый человек». «Ваша глупость меня

поражает». «Вы слишком болтливы, чтобы что-нибудь сделать серьезное и нужное». Как видно, здесь упрекают человека в целом, за личными претензиями стоит оценка «Ты (Вы) нехороший».

Деловые конфликты гораздо легче и проще разрешимы. А вот личные — лишь с трудом. Ведь за личными претензиями стоит требование, чтобы человек полностью или частично изменил свой характер, темперамент или даже потребности. За привычками поведения, так или иначе, может стоять глубокое, устойчивое основание. Так, если можно частично корректировать вкусы, привязанности, привычки, то нельзя изменить основные потребности личности, ее темперамент. В стрессовой, в конфликтной ситуации природные особенности личности — обязательно заявят о себе. Все это, однако, не означает, что личность, один раз сформировавшись, не способна больше изменяться и совершенствоваться.