

Тема № 6. КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания.
2. Причины, источники и предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
3. Стратегия и стили поведения в конфликтной ситуации.
4. Правила поведения и методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта.

Конфликтология – область научных знаний, посвященная теории и практике предупреждения, преодоления конфликтов. Ее можно назвать наукой о психогигиене социальных и межличностных отношений

Знание конфликтологии необходимо каждому культурному человеку, поскольку помогает гармонизации человеческих отношений.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вул, жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

К сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций. А это умение должно быть присуще любому культурному, интеллигентному, уважающему себя человеку, тем более человеку, претендующему на лидерские позиции.

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями

Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами. Интеллектуальные реакции в конфликте развиваются в скоростном режиме.

Виды конфликта. Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

1. Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности: несовместимыми потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

Специфическими особенностями внутриличностного конфликта являются:

- *Необычность с точки зрения структуры конфликта.* Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.

- *Форма протекания и проявления.* Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.

- *Латентность.* Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью.

Согласно З. Фрейду, человек конфликтен по своей природе. В нем от рождения борются два противоположных инстинкта, определяющих его поведение. Такими инстинктами являются: **эрос** (сексуальный инстинкт, инстинкт жизни и самосохранения) и **танатос** (инстинкт смерти, агрессии, деструкции и разрушения). Внутриличностный конфликт является следствием извечной борьбы между эросом и танатосом. Эта борьба проявляется в амбивалентности человеческих чувств, в их противоречивости.

Наиболее полно и конкретно конфликтная природа человека представлена З. Фрейдом в его взглядах на структуру личности. Эта структура уже рассматривалась нами в теме «Психология личности». Здесь мы лишь подчеркнем, что основные внутренние противоречия личности складываются между такими личностными структурами как Оно и Сверх-Я, которые регулирует и разрешает Я. Если Я не смогло разрешить

противоречие между Оно и Сверх-Я, то возникают глубокие переживания, характеризующие внутриличностный конфликт.

Фрейд в своей теории не только раскрывает причины внутриличностных конфликтов, но и вскрывает механизмы защиты от них. Основным механизмом такой защиты является сублимация, то есть преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности, в том числе в творчество.

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину; и в-третьих, применить соответствующий способ разрешения. При этом следует помнить, что часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

Межличностный конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой.

Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях, и, в конечном счете, могут привести к конфликтам.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отстает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

2. Возможны также классификации конфликтов **по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), **по вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и **смешанные**, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

3. Существует также классификация по **характеру причин**, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не

представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель...», тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью и т.д.

4. Конфликты различают и по их **значению для организации, а также по способу их разрешения**. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Структура конфликта. Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Конфликт предполагает наличие **оппонентов, конкретных лиц**, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный **повод** столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Сложность структуры конфликта заключается в том, что, как правило, его элементы разнородны и противоречивы. Так, например, объектом может выступать выражение претензии сотруднику по поводу невыполнения какой-либо конкретной работы. При этом целью может являться не дисциплинарные мотивы и улучшение качества работы организации, а, предположим, негативная публичная оценка конкретного субъекта труда. Поводом для этого может послужить, не факт невыполненной работы, а, предположим, недоброжелательность или игнорирование каких-либо просьб руководителя.

Стадии конфликта. Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтную ситуацию, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

2. Причины, источники и предпосылки возникновения конфликта в процессе общения

Причины конфликтов.

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделяют, так называемые, **общие** причины, которые проявляются, так или иначе, практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие:

- *социально-политические и экономические причины* связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране;
- *социально-демографические причины* отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
- *социально-психологические причины* отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;
- *индивидуально-психологические причины* отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Вторая группа причин называется **частными**. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта, например:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Конфликт, в отличие от спора, имеет обостренное, часто до предела обостренное противоречие. **Источники конфликтов** – это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- знаний, умений, способностей, личных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психических и других состояний;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентации;

- взглядов, убеждений;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок и др.

Предпосылками или почвой для возникновения конфликтов могут служить:

1. Особенности восприятия. Люди очень часто, разговаривая, не понимают друг друга. Тому есть много причин. В частности, при межличностном общении значительная часть информации существует на уровне бессознательного и не может быть выражена полностью словами. Из-за ограниченного словарного запаса, недостатка времени или по другим причинам не считается нужным все говорить, а потому многое воспринимается собеседником за счет невербальных средств коммуникации (миимики, интонации, жестов, поз и т.д.).

Одной из причин ошибок в восприятии может быть **искаженное восприятие** личных качеств, мотивов поведения тех, кто участвует в конфликте. Как правило, обе стороны, приписывают сходные добродетели, благородные мотивы самим себе, а пороки – своим оппонентам.

Кроме того, у каждого человека существуют свои особенности в восприятии другого человека. В одном из направлений современной психологии – нейролингвистическом программировании эти различия положены в основу классификации людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Так, **визуалы** воспринимают зрительно предъявляемую информацию, конкретность, четкость, ясность, наглядность. Они не терпят хождений перед ними во время общения, склонны к обвинительным утверждениям. **Аудиалы** все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь. Они наиболее восприимчивы к тону, тембру, мелодике речи, голосовым акцентам, паузам. **кинестетики** – через состояния своего тела и через эмоции. Они особенно чувствительны к подстройкам, к невербальным символам. **Диджиталы** демонстрируют интеллектуальность, амбициозность, критический настрой. Они склонны к логической аргументации, но выражают мысли в абстрактных терминах, далеко не всем понятных.

Люди с разным типом восприятия зачастую плохо понимают друг друга, что создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им. В этой связи уважающий себя лидер, должен хорошо знать особенности человеческого восприятия и уметь осуществлять необходимые подстройки. «Чтение» невербальных символов (о чем говорит тело, глаза, голос, жесты), активное слушание, техника вопросов и ведения разговора, отражение чувств, эмпатичность – все это очень важные умения, которые необходимы лидеру.

2. Несовпадение рассуждений. Разногласия могут возникнуть из-за несовпадения наших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Люди часто склонны видеть то, что хотят увидеть. Различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга ведут к разногласиям. Мешает скованность, закрепощенность, наличие комплексов, неумение высказать свою точку зрения, эгоизм и т.д.

Не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигрышной ситуации и т.п. – все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

3. Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей, т.е. в процессе межличностного общения люди (один или оба) могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по общению.

4. Субъективная предрасположенность к конфликтам. Для руководителя полезно также 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 оценка 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;

- амбициозность – обостренное самолюбие, непомерные притязания;

- 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 неаргументированный;

- определенный набор эмоциональных качеств личности (акцентуации характера, проявляющиеся в их чрезмерной выраженности, представляющие крайние варианты нормы) – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.

Конфликты в личностно-эмоциональной сфере обусловлены личностной спецификой оппонентов. В психологии даже выделяют типы конфликтных личностей. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Демонстративный – чаще всего это холерик, которому присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Он любит быть на виду, имеет завышенную самооценку; его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение, как правило, выражено слабо.

Ригидный (косный) – люди этого типа не умеют перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность; малокритичны по отношению к собственным поступкам, постоянно требуют подтверждения собственной значимости.

Педант – личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает людей от себя.

Практик – действующий под лозунгом «Лучшая защита – нападение». Для такого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменение позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

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 подчиненные потеряли к нему уважение.

Тайный мститель – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость.

В конфликтной ситуации или в общении с «трудным» человеком необходимо попытаться увидеть в нем лучшие качества. Надо понимать, что невозможно изменить ни его психологические особенности, ни особенности его нервной системы, ни систему его взглядов и ценностей. Поэтому необходимо подобрать к нему ключик, исходя из собственного жизненного опыта и желания не осложнять ситуацию. Если же подобрать ключ не удастся, то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд «стихийного бедствия».

Спецификой личностно-эмоциональных конфликтов часто является то, что конфликтующие даже не могут назвать предмета разногласий, а просто стремятся выплеснуть негативные эмоции на несимпатичного оппонента.

3. Стратегия и стили поведения в конфликтной ситуации

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Стратегия – это принцип поведения или следование некой модели поведения

Для более успешного разрешения конфликта желательно придерживаться **общей стратегии**, т.е. постараться определить:

1) *проблему* конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ следует составить диаграмму распределения нагрузки);

2) истинную *причину* конфликта (хотя часто сделать это очень трудно);

3) *действительных участников* конфликта (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);

4) *подлинные потребности* и опасения каждого из главных участников конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;

5) существовавшие до конфликтной ситуации *межличностные отношения* участников конфликта;

6) отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- Хотите ли благоприятного исхода?
- Что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
- Как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
- Нужен ли посредник для разрешения конфликта?
- В какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения?

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно придерживаться какого-либо стиля поведения при конфликте. Исследователи указывают на пять основных стилей:

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение (иногда отсрочка).

Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

Стиль конкуренции или соперничества. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, **удовлетворению в первую очередь собственных интересов.** Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои, интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его **может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью.** Его

также можно использовать, если есть веские аргументы; если нет иного выбора и нечего терять, или если человек находится в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования, принципиальности, настойчивости.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия **редко приносит долгосрочные результаты**, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Стиль сотрудничества. Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он **наиболее эффективен для разрешения конфликтных ситуаций**.

Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и оппоненты превращаются в партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях если:

- необходимо найти общее решение;
- основная цель – приобретение совместного опыта работы;
- существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность;
- обе стороны обладают равной властью.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя **на взаимные уступки**. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания

невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- компромисс позволит хоть что-то получить, а не все потерять;
- в результате компромисса вам удастся сохранить взаимоотношения.

Стиль уклонения или отсрочки. Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт *не затрагивает прямых интересов сторон* или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них *нет нужды отстаивать свои права*, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения, либо просто *сторона не желает тратить время и силы на ее решение*. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- решение проблемы может ухудшить здоровье;
- в конфликте участвуют трудные в общении люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления. Стиль приспособления означает, что человек не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Но это не означает, что человек отказывается от своих интересов, он просто должен как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- конфликт с неадекватным руководителем;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них, и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса «Ваш способ реагирования в конфликте».

Однако чтобы определить, какой стиль наиболее удобен и лучше всего для вас с точки зрения комфортности, заполните приводимую ниже таблицу. Отвечая на вопросы, постарайтесь записать первый ответ, который пришел вам в голову, поскольку он наиболее правилен, ибо соответствует непосредственной и интуитивной реакции, и не задумывайтесь над тем, какой подход было бы правильно применить в тех ситуациях, с которыми сталкивались в последнее время. Это позволит в дальнейшем вам корректировать свой стиль поведения и определить, насколько комфортно себя чувствуете, применяя предпочитаемый подход, и что можно получить, развивая свои способности в использовании других стилей.

Проставьте в каждой колонке свою оценку стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций.

4. Правила поведения и методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- 1) **Осознания**, что оппоненту могут быть присущи эмоциональные срывы и это естественно.

2) **Адекватности восприятия** конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями, оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных.

3) **Открытости и эффективности общения**, т.е. готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации.

4) Создания **атмосферы взаимного доверия** и сотрудничества.

5) Умения **проявлять выдержку, спокойствие, уравновешенность**.

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил:

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.

2. Стремитесь к уважительной манере разговора. Такие фразы, как: «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит» – препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

3. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникабельности.

4. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

5. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

6. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: успокойтесь сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера. Замечено, что тон собственного голоса полезно понижать в той степени, в какой собеседник переходит на высокие ноты – так выигран не один спор.

7. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

8. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

9. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

10. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей индивидуальной и групповой **психокоррекции конфликтного поведения**.

- самоанализ конфликтного поведения, как внутренняя работа над собой, без которой невозможно строить оптимальные взаимоотношения;
- социально-психологический тренинг;
- аутогенная тренировка;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- посредническая деятельность психолога.

Приведем некоторые из методов, приемов, благодаря которым можно снять напряжение, освободиться от раздражения и гнева.

Методы, позволяющие снять напряжение.

1. **«Переключения»** на другой вид деятельности – связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой сжигается адреналин. Так, если находитесь на работе, займитесь любым видом деятельности: переберите бумаги; полейте цветы; заварите чай; переставьте стол; пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору; зайдите в туалетную комнату и подержите 4-5 минут руки под водой; подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10-15 минут; примите контрастный душ; перемойте скопившуюся посуду. Постарайтесь практиковать данный метод как можно чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный способ войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовлетворение.

2. **«Визуализации»** – мысленно выразите свои чувства и переживания человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

3. **«Заземление»** – представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.

4. **«Уменьшение оппонента в росте»** – представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшается в росте, что превращается в комочек грязи, на который можете наступить, а голос его при этом становится все слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным и влиятельным.

5. **«Настроение»** – возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной левой рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т.п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т.е. выбрать и провести линии в соответствии со своим настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8-10 слов, отражающих ваше настроение (переживание). Пишите те слова, которые первыми приходят в голову, долго не думая. Затем еще раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая свое состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и вбросьте их в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавляетесь от плохого настроения и обретаете успокоение.

6. **«Внутренний луч»** – можно использовать на начальной стадии раздражения, когда происходит нарушение самоконтроля, исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение.

Для его выполнения необходимо расслабиться и представить следующие картинки. В верхней части головы возникает светлый луч, который движется сверху вниз и медленно освещает лицо, шею, плечи, руки теплым, ровным и приятным светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляются складки на лбу, «оппадают» брови, «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Светлый внутренний луч создает внешность нового спокойного, уверенного и благополучного человека.

7. **«Мой дом» («моя комната»)**. Для его реализации необходимо сесть, расслабиться и начать строить в воображении свой любимый дом или комнату с видом на речку, озеро, лес или куда-то еще. Обставьте его, как вы хотите, представьте свое кресло, любимое место в нем. Запомните его и мысленно уходите в него отдыхать в любое время в течение дня. Побудьте в нем 5-7 минут, и вы ощутите прилив сил.

*Существует еще один способ снятия психологического напряжения, который состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая привела к такому состоянию, а спросить себя: «**Какой урок я могу извлечь из этой ситуации**, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным случаем снова?» Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать стресса.*

Это лишь несколько методов. В литературе можно найти и другие. Выберите наиболее приемлемое для вас. Регулярное использование их

приведет к тому, что гнев и раздражение, которые вы чувствовали, покинут вас, а конфликтная ситуация и оппонент могут показаться малозначительными. Они помогут вам продуктивно пройти через кризис и почувствовать себя более уравновешенным и спокойным. Это необходимо для того, чтобы трезво оценить свои действия и действия оппонента.

Еще одним эффективным способом разрешения конфликта является **трехпозиционное описание**, предложенное в техниках нейролингвистического программирования. Заключается оно в следующем:

Вначале необходимо определить конфликтную ситуацию.

Затем попробовать диссоциироваться – отстраненно посмотреть на ситуацию, как бы со стороны, будто вы смотрите фильм. Опишите всех участников конфликта.

Следующим шагом является ассоциирование с собой. Опишите свое состояние по всем модальностям в общении с оппонентом: что вы видели, слышали, чувствовали, думали, переживали...

Снова диссоциируйтесь. Что изменилось?

Следующий шаг – ассоциируйтесь с оппонентом. Опишите, что он видит, слышит, чувствует, понимает...

Снова диссоциируйтесь. Что изменилось?

Далее, попробуйте определить, какие ресурсы нужны каждому участнику конфликта? В чем проблема каждого, что поможет ее решить? Дайте эти ресурсы.

Повторяйте до тех пор, пока решение не будет найдено и конфликт не разрешится.

Вопросы для самопроверки

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.
2. Назовите основные стадии протекания конфликта.
3. Охарактеризуйте основные стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации.
4. Назовите основные черты поведения и типы конфликтных личностей.
5. Перечислите главные правила поведения в условиях конфликта.
6. Какие методы преодоления психологического напряжения наиболее приемлемы для вас?
7. Определите уровень своей конфликтности с помощью теста. (Приложение 7).
8. Определите ваш способ реагирования в конфликте. (Приложение 8).