**Лекция составить конспет**

**Конфликты и пути их разрешения**

1. Понятие конфликта, его сущность

2. Пути разрешения конфликтов.

**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.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

**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.

**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.

**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.

**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.

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".

**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. Поведение в конфликте самое разнообразное. Но какие же правила необходимо соблюдать, чтобы смягчить конфликт или сделать его конструктивным? Таких правил поведения в конфликтной ситуации, обеспечивающих лучший выход из острой ситуации, несколько.

*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.

Таким образом, для того, чтобы конфликт с первого же шага не пошел по «кривому пути», нужно справедливо и, глазное, терпеливо отнестись к инициатору столкновения: сразу же «с порога» не осуждать, не отмахиваться, не бранить, но внимательно и по возможности максимально доброжелательно его выслушать.

*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 погрязают 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.

В супружеском конфликте жена совершенно точно формулирует предмет; «Я не хочу, чтобы ты курил в комнате». Но тут же добавляет: «И вообще будь поаккуратней, всегда мнешь одежду, пачкаешь кресло пеплом». Она расширила предмет конфликта: добавила еще несколько претензий, кроме того, и личного порядка: «Ты стал каким-то неряшливым». Когда на человека «сваливается» сразу несколько обвинений, ему трудно их усвоить и принять к сведению. Когда предметов конфликта много, ни одним из них супруги не могут заняться подробно и с толком, создается «затор из проблем», ссора неизбежно затягивается и «ей не видно конца».

Итак, ко второму правилу поведения в конфликте «уточнение предмета конфликта и нерасширение 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.

Вот почему не рекомендуется исход конфликта типа «сглаживание» и особенно «уход». Они могут оставлять у инициатора и обвиняемого обиды в виде неразрешенности противоречий. Разнообразные мысленные ассоциации, постепенно накапливаясь, обрастая подробностями других столкновений и недомолвок даже с другими людьми, вызовут обобщение предмета конфликта и, главное, усилится эмоциональная включенность обвиняемого и инициатора. Здесь участников — партнеров конфликта поджидает другая опасность — сделать поспешный вывод о целесообразности данных отношений вообще.

Так, достаточно часто у молодых супругов «брак и развод» могут стать обыденным, привычным делом. Бытующая легкость разговоров у молодых супругов о разводе не так уж и безобидна. Вначале в полушутку, а потом и всерьез, накапливаемые обиды и недомолвки приводят к поспешным выводам и решениям. Хорошо известно из различных областей практической деятельности человека, что разрушить проще, чем построить и, тем более, заново. То же самое — в межличностных отношениях: нельзя спешить с выводами о смысле конкретных отношений — товарищеских, приятельских, дружеских и особенно супружеских.

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».

Позитивное решение в супружеском конфликте может протекать так. Жена, недовольная курением мужа в комнате, предлагает: «Я понимаю, что курить тебе бросить тяжело, но я плохо переношу табачный дым, может быть, ты будешь курить на кухне? Тогда в комнате сохранится чистый воздух, а ты не ухудшишь свой комфорт».

Чтобы избежать ссоры в конфликтной ситуации, обвиняемому необходимо уточнить предмет противоречий, локализовать причины недовольства и предложить инициатору конфликта подсказать позитивный выход.

Другой вариант развития конфликта. В комнате муж читает или пишет, жена слушает музыку. «Выключи радио», — так он формулирует желаемый для него исход ситуации. Именно этого он ждет и требует, такой исход его устраивает. Но, в то же время, неясно, мешает ли музыка сосредоточиться или это просто прихоть мужа? При правильной тактике поведения «обвиняемая» уточняет предмет возможного конфликта: «Тебе вообще мешает музыка в данный момент или, при тихом ее звучании, ты смог бы продолжить свое занятие?».

*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 розный тон высказываний, точность и продуманность слов. Нужно говорить так, чтобы в голосе и словах не было даже намека 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, раз сломав 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.

Особенно чувствителен к мелким неприятностям «детский эгоцентризм — инфантилизм». Достаточно толчка в транспорте, неосторожного слова на работе и дома — и самолюбие задето, хотя оно здесь может быть совершенно ни при чем. Но «оскорбленная» личность готова дать отпор «по полной форме». Очень легко каждый конкретный обидчик становится воплощением зла, недовольство им перерастает в обобщенную оценку его принадлежности к определенному полу, возрасту, профессии, образованию, национальности. Так, нечаянный обидчик — мужчина — в глазах женщины может олицетворять весь мужской род (грубый, эгоистичный, «неджентельменский»). Женщина, нечаянно задевшая самолюбие мужчины, воплощает в себе всех женщин, которые только и существуют, чтобы досаждать мужчинам («Все вы...»)

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.