

Конфликты и их разрешение

Конфликт - столкновение противоречивых, противоположных мнений, мировоззрений, убеждений, позиций между конкретными лицами или группами людей

Негативные аспекты конфликта. Снижение мотивации сотрудников и производительности труда. Ухудшается взаимодействие в коллективе, может снижаться эффективность управления персоналом, увеличиваться текучесть и т.д.

Позитивные аспекты конфликта. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Кроме того, в конфликтной ситуации вскрываются межличностные проблемы и недопонимания, происходит психологическая разрядка напряженности. В конфликте проявляются неформальные лидеры. Управляемый конфликт ведет к повышению эффективности организации.

Существует четыре основных типа конфликта:

Внутриличностный конфликт. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт. Из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Основными причинами конфликта являются:

1. Распределение ресурсов.
2. Взаимозависимость задач.
3. Различия в целях.
4. Различия в представлениях и ценностях.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.

Можно выделить следующие три основные стадии развития конфликта:

- латентную стадию (скрытая стадия) – предконфликтный период;
- стадию открытого конфликта;
- стадию разрешения (завершения) конфликта, перерастающую в послеконфликтный период.

Предконфликтная стадия – это возможность, а не действительность конфликта, который развивается по мере и обострения противоречий, его вызывающих

Если противоречия интересов разрешить не удастся, предконфликтная ситуация переходит в открытый конфликт, стороны которого превращаются в открытых оппонентов, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает, открыто защищать свои собственные интересы. Признаком перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является переход сторон к конфликтному поведению, то есть выраженным действиям вовне.

Последней стадией в динамике конфликта является его завершение, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами нормализуются. Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам.

Изучением стилей поведения в конфликте занимались Томас и Киллман. Они выделили 5 стилей поведения в конфликте в зависимости от двух параметров:

- Уровень направленности на достижение собственных интересов
- Уровень направленности на интересы соперника.

Стили поведения в конфликте

Уход - данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. При таком стиле предполагается тенденция ухода от ответственности за решения. Данное поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Принуждение характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, с применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей власти, принуждения, иных средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения: предполагаются жесткая позиция по отношению к оппонентам.

Уступка. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать собственные интересы.

При **компромиссе** действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особенно никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, если оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Сотрудничество означает, что индивид проявляет активность в поисках решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывает при этом и свои интересы. При таком подходе возможны всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

Когда какой стиль использовать.

Принуждение – единственно возможная тактика поведения там, где требуется жесткий стиль ведения переговоров. Но вы должны отдавать себе отчет в том, что подобный стиль поведения может привести к длительной напряженности в общении.

Уход применим в несущественных конфликтах, которые могут рассосаться сами собой при их игнорировании. Но если важная проблема замалчивается, и ее разрешение не происходит, это может привести к крайне негативным последствиям.

Уступка возможна в кредит, то есть дать возможность сейчас оппоненту выиграть, во имя будущих более значимых для вас задач. Но, используя подобный стиль, вы можете завоевать себе славу слабого человека, не способного на борьбу.

Компромисс хорош, когда необходимы незамедлительные действия, но это лишь временный исход, велика вероятность обострения конфликта, так как ни одна из сторон не осталась удовлетворена.

Сотрудничество – объединение усилий выигрышно, если в позициях каждой стороны есть достоинства, в противном случае, решение окажется дефектным.

Выделяют три вида неконструктивного поведения в конфликте, это:

Агрессия – внезапная атака на чужую психику, совершаемая под воздействием импульса и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения.

Прессинг – это целенаправленное давление на оппонента в процессе коммуникации, для достижения определенных целей, принуждения к действию и навязывания своей позиции.

Манипуляция – это преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, к принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Почему люди прибегают к неконструктивному поведению, какие причины могут быть?

- Такое поведение собеседника может быть способом сбросить негативные эмоции, то есть способ разрядки, в таком случае агрессор после произошедшего чаще сожалеет о случившемся.

- Иррациональное самоутверждение, когда стремление доминировать важнее, нежели достижение других целей взаимодействия. Это люди, которых еще принято называть энергетические вампиры, у них неутомимая жажда в доминировании за счет унижения других.
- Получение тактических преимуществ – часто неконструктивное поведение может быть целенаправленным и тщательно спланированным. Под воздействием такого поведения объект агрессии может отступить или совершить ошибку, на это и направлено поведение агрессора, так как в таком случае запускается выгодный для него сценарий.
- Диагностика ресурса партнера – неконструктивное поведение осуществляется с целью проверки партнера на прочность. Агрессоры могут себе позволить неконструктивное поведение далеко не со всеми собеседниками, а только с теми, кто позволяет это.

Как вести себя с агрессивным собеседником:

- Позвольте собеседнику выговориться
- Ничего не доказывайте, пока партнер не остыл
- Не спорьте
- Следите за дыханием, сосредотачиваясь на этом процессе.
- Можно про себя считать вдохи и выдохи
- Используйте паузы, которые необходимы собеседнику, чтобы передохнуть,
- и вставляйте необходимые реплики
- Говорите громко, быстро и четко
- Не отводите взгляда от глаз разгневанного собеседника
- Не указывайте оппоненту на его агрессивное состояние
- Дайте партнеру «сохранить свое лицо»

Старайтесь чаще обращаться к разгневанному собеседнику по имени (имени и отчеству)

Прессинг – это целенаправленное психологическое давление на собеседника. Выделяют следующие способы давления:

- Атака личного пространства — это грубое нарушение психологической и физической дистанции с человеком. Это любая форма личного оскорбления, жесткая оценка поведения или качеств человека, пренебрежение, язвительность, иронично-снисходительное общение, демонстративное неприятие собеседника всерьез.
- Негативная оценка - в отличие от предыдущего способа атакуется аргумент, а не человек. Наиболее часто используется метод «таран». Собеседник начинает без обсуждения отменить всю вашу аргументацию: «это полная ерунда...», «не вижу никакого смысла...» Причем это делается в абсолютно безапелляционной манере. Производится прямая и, главное, бездоказательная критика любых предложений. Например: «Последние полчаса вы несете полную чушь!»
- Атака статусом осуществляется через демонстративное подчеркивание своего статуса по отношению к собеседнику: «В отличие от вас я руковожу данным направлением...» Человек навязывает свой стиль общения, в худшем случае может демонстрировать недоверие к полномочиям и мнению собеседника.
- Свернутый диалог, смысл этого способа – в одностороннем управлении общением. Партнер постоянно подчеркивает свое нежелание идти на диалог (демонстрация выхода из контакта): игнорирование, уходящий взгляд, подчеркнутое безразличие, снисходительный комментарий. Используются фразы коммуникативного обстрела, типа: «Короче! Давайте! Можно поконкретней?!».
- Ограничение свободы – принуждение собеседника принять решение здесь и сейчас, сделать выбор без выбора, загнать собеседника в угол, не оставив выбора. Угроза, шантаж.
- Интерпретация - человек начинает работать не с содержанием вашего аргумента, а со своим собственным домыслом по поводу него: «Все понятно, то есть вы хотите сказать что справитесь с этим заданием самостоятельно. Отлично, ступайте».

Техника «Туман». Техника эффективна против критики, несправедливых претензий.

1. Полное согласие с критикой. Если информация проблемного человека правдива, т. е. его слова соответствуют действительности, то это — оптимальный вариант. Например:

- Проблемный человек»: «Вы сегодня опять опоздали!»

- Ответ: «Да, действительно я сегодня опоздал».

2. Согласие «в принципе» при помощи «волшебного» слова «возможно» при дополнительном уточнении сути критики. Необоснованная критика, направленная на унижение человека, очень неконкретна, носит общий характер. Поэтому согласившись с высказыванием, уточните его. Слово «возможно» придает высказыванию достаточно неопределенный смысл. Внешне мы соглашаемся, но внутренне можем сохранять свою позицию.

- «Проблемный человек»: «Вы как всегда, говорите полную ерунду!»
- Вы: «Возможно, а что именно я сказал не так?»

С одной стороны вы не спорите с оппонентом, с другой стороны, при помощи вопроса, выводите его на конструктивный разговор. Как только претензия высказана конкретно, вы можете с ней либо согласиться, либо опровергнуть ее.

Техника «Отказ». В том случае, если оппонент продолжает на вас давить, можно воспользоваться техниками конструктивного отказа. Конструктивный отказ – это та же аргументация, только вы аргументируете невозможность выполнения требований оппонента.

Техника «Заигранная пластинка». Если, несмотря на ваш отказ, оппонент продолжает давить, включите заигранную пластинку. В ответ на слова «проблемного человека» вы настойчиво высказываете свою позицию, не отступая от нее ни на миллиметр. Техника состоит из двух частей:

- В первой части вы констатируете то, о чем говорит «проблемный человек»: «Я понимаю, о чем вы говорите...», «Я вижу, что происходит...», «Я услышал ваше предложение.» и т. п.
- Во второй части вы высказываете свою позицию, например: «Я услышал ваше предложение, но мы отказываемся» или «Да, я вижу, что произошло. Это больше не повторится».

Техника «Согласие в несогласии». Эту технику эффективнее всего использовать при завершении какого-либо взаимодействия. Техника применяется в том случае, когда достижение единомыслия невозможно вследствие принципиальных разногласий. Для того чтобы завершить беседу либо противостояние на позитивной ноте, одна из сторон должна проявить инициативу и подвести итоги.

Манипуляция — это скрытое психологическое воздействие на партнера по общению с использованием его эмоций (чувств, состояний) с целью добиться выгодного манипулятору поведения.

Виды манипуляций:

1. Манипуляция страхом и требованием
2. Манипуляция любовью (эмоциональная провокация)
3. Манипуляция неуверенностью в себе (запутывание)
4. Манипуляция чувством вины и жалостью
5. Манипуляция похвалой

То есть основными инструментами вскрытия манипуляции являются:

- Вопросы, направленные на прояснение сути
- Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора
- Конструктивный ответ
- Предложения, по существу дела.