

КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Как известно, служебные отношения влияют на настроение людей, создают микроклимат в коллективе. Не секрет, что деловые отношения связаны с быстро меняющимися ситуациями, что, в свою очередь, может привести к возникновению конфликтов. Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Как только возникает конфликт, «срабатывают» наши эмоции, мы испытываем напряжение, дискомфорт и наносим вред своему здоровью и здоровью участников конфликта. Поэтому каждому культурному человеку полезно иметь элементарные представления о конфликтах, о способах достойного выхода из них и правилах поведения в конфликтных ситуациях. Знания и умения в разрешении конфликтной ситуации и недопущения конфликта особенно на рабочем месте, очень актуальны для профессионалов, работающих в тесном контакте с людьми.

4.1. КОНФЛИКТ И ЕГО СТРУКТУРА

Издавна конфликт был предметом изучения философов. Его природе пытались объяснить великие умы древнего мира. Например, древнекитайский мыслитель Конфуций в своих изречениях отмечал, что конфликты порождаются неравенством и несхожестью людей; нормальному общению вредит корысть и стремление к выгоде, а также упрямство и лживость. Поэтому он предлагал улучшать нравы, устранять пороки и избегать ссор. Древнегреческие философы Платон и Аристотель также огромное внимание уделяли изучению конфликтов (распрей), источнику их возникновения. Таким образом, философы древности стремились понять роль и значение конфликта в жизни людей. Они говорили о спорах, противоречиях и давали им различные оценки: одни полагали, что в спорах рождается истина, другие осуждали ссоры и рекомендовали их избегать.

Сегодня, как и раньше, остается множество вопросов, связанных с конфликтами, которые не нашли четких решений и единодушия ученых.

В конце XIX в. конфликт становится объектом изучения ряда наук: права, искусствоведения, военных наук, психологии.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, точек зрения, взглядов партнеров по общению.

В психологии выделяют следующие *типы конфликтов*.

Внутриличностный конфликт возникает из-за состояния неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанного с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей.

Межличностный конфликт является самым распространенным типом конфликта; он возникает между людьми из-за несовместимости их взглядов, интересов, целей, потребностей.

Межгрупповой конфликт происходит вследствие столкновения интересов различных групп.

Конфликт между группой и личностью проявляется как противоречие между ожиданиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и общения.

Встречается классификация конфликтов *по горизонтали*, т. е. конфликты, возникающие между рядовыми сотрудниками, которые не находятся друг у друга в подчинении; *по вертикали* — они возникают между людьми, находящимися в подчинении друг к другу; а также *смешанные конфликты*, в которых представлены и те и другие. Причем 70 — 80 % всех конфликтов составляют вертикальные и смешанные конфликты.

Возникновение конфликтов возможно по разным причинам и обстоятельствам. Они могут являться результатом недостаточного понимания в процессе общения; неверных предположений по отношению к действиям собеседника, различий в планах и оценках. Причинами конфликта могут быть индивидуально-личностные особенности партнера по общению; неумение (нежелание) контролировать свое эмоциональное состояние; бестактность и отсутствие желания трудиться, потеря интереса к работе.

Главную роль в возникновении конфликтов играют *конфликтогены* — слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта. Сам по себе «конфликтоген-одиночка» не способен привести к конфликту. Для этого должна возникнуть «цепочка конфликтогенов» — их *эскалация*, т. е. когда на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто выбирая самый сильный из всех возможных.

Как же происходит «обмен любезностями»? Получив в свой адрес конфликтоген, «пострадавший» отвечает «обидой на обиду», чтобы

компенсировать свой психологический проигрыш. При этом его ответ должен быть не слабее, поэтому для полной уверенности он делается с «запасом» (трудно же удержаться от соблазна проучить обидчика?!). В результате сила конфликтогенов возрастает. Выделяют три основных типа конфликтогенов:

- 1) стремление к превосходству;
- 2) проявление агрессии;
- 3) проявление эгоизма.

Для того чтобы в процессе общения и взаимодействия с другими людьми избежать конфликтогенов, следует:

1) помнить, что любое неосторожное высказывание может спровоцировать конфликт (за счет эскалации конфликтогенов);

2) проявлять эмпатию к собеседнику; для этого нужно войти в его положение, представить как отзовутся в его душе ваши слова, действия и поступки;

3) проявлять терпимое отношение к мнению и взглядам собеседника и принимать несхожесть его суждений со своими.

Чтобы понять сущность конфликта и эффективно разрешить его, необходимо обратиться к одной из формул конфликта:

Конфликтная ситуация + инцидент = конфликт,
где *конфликтная ситуация* — это накопившиеся противоречия, создающие истинную причину конфликта; *инцидент* — это стечение обстоятельств (искра), которое является поводом для конфликта; *конфликт* — это открытое противостояние, являющееся следствием взаимоисключающих интересов и позиций.

Разрешить конфликт — это значит:

- 1) устранить конфликтную ситуацию;
- 2) исчерпать инцидент.

Однако, как показывает практика, в жизни встречается много случаев, когда по объективным причинам невозможно устранить конфликтную ситуацию. Следовательно, с целью избежания конфликта следует проявлять осторожность и не создавать инцидента.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте содержание понятия «конфликт».
2. Какие типы конфликтов вы знаете? Раскройте сущность каждого типа.
3. Существует ли взаимосвязь между формулой конфликта и возможностью его разрешения?
4. Охарактеризуйте три основных типа конфликтогенов.
5. При помощи каких методов возможно избежать конфликтогенов?

По способу разрешения конфликты подразделяются на продуктивные (конструктивные) и непродуктивные (деструктивные).

Непродуктивные конфликты — это конфликты, при которых разрушаются межличностные связи, резко снижается эффективность работы, а решение проблемы становится невозможным.

Конструктивные конфликты не выходят за рамки деловых отношений и предполагают *пять стратегий поведения*: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

1. *Соперничество* — это открытая борьба за свои интересы. Данная стратегия используется тогда, когда человек обладает сильной волей, властью и достаточным авторитетом. Однако соперничество редко приносит долгосрочные результаты; тот кто сегодня проиграл, впоследствии может отказаться от сотрудничества. Поэтому эта стратегия не может быть использована в личных, близких отношениях.

2. *Сотрудничество* — это поиск решения, удовлетворяющий интересы двух сторон. Такая стратегия ведет к успеху в делах и личной жизни, так как в процессе разрешения конфликта есть стремление к удовлетворению нужд всех. Специалисты рекомендуют начать реализацию этой стратегии с фраз: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, что можно сделать, чтобы получить то, что мы оба хотим...»

Доказано, что при выигрыше двух сторон они более склонны исполнять принятые решения. Сотрудничество предполагает умение (желание) сдерживать свои эмоции; объяснять свои решения (аргументировать требования) и выслушивать другую сторону. При сотрудничестве происходит приобретение совместного опыта работы и вырабатываются навыки слушания.

3. *Компромисс* — это урегулирование разногласий через взаимные уступки. Такая стратегия эффективна тогда, когда обе стороны желают одного и того же, но точно знают, что одновременные желания невыполнимы (например, желание занять одну и ту же должность). Как правило, компромисс позволяет хоть что-то получить, чем все потерять, и дает возможность выработать временное решение, если на выработку другого нет времени.

4. *Избегание* — это стремление выйти из конфликта, не решая его, не настаивая на своем, но и не уступая. Данную стратегию рекомендуют использовать в случаях, когда одна из сторон чувствует,

что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Более того, уход или отсрочка позволяет предположить, что за это время ситуация может разрешиться сама собой или ею можно заняться, когда будет достаточно информации или желание разрешить ситуацию.

5. *Приспособление* представляет собой тенденцию к сглаживанию противоречий путем отказа от своих интересов. Если нужда другого человека окажется более жизненно важной, чем ваша, а переживания — сильнее, то эта стратегия является единственной для разрешения конфликта. Стратегия приспособления может быть применима если: а) вас не особо волнует случившееся, а предмет разногласия для вас не важен; б) вы осознаете, что правда на вашей стороне; в) вы чувствуете, что ваши шансы на победу минимальны; г) вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с партнером, чем отстаивать собственную позицию.

Понятно, что ни одна стратегия поведения в продуктивном конфликте не может считаться лучшей, поэтому важно научиться эффективно использовать каждую из них, учитывая обстоятельства и ситуацию. По сути, нет хороших или плохих стратегий, а есть целесообразное или нецелесообразное их использование.

Специалисты в области конфликтологии рекомендуют, с целью избегания конфликта придерживаться следующих НЕЛЬЗЯ.

1. Критически оценивать партнера по общению.
2. Демонстрировать свое превосходство, принижая достоинства собеседника.
3. Обвинять и приписывать ответственность только собеседнику.
4. Игнорировать интересы партнера по общению и ставить на первое место свои интересы, потребности и выгоду.
5. Видеть все только со своей позиции.
6. Уменьшать заслуги партнера и его вклад в общее дело и преувеличивать свои заслуги.
7. Проявлять гнев, раздражение.
8. Вести беседу на повышенных тонах.
9. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.
10. Обрушивать на партнера множество претензий, тем самым обвиняя его.

В конфликтной ситуации и разыгравшемся конфликте всегда нужно помнить о «золотом правиле» нравственности, о соблюдении вежливости и тактичности. Нужно подходить к разрешению проблем творчески; стараться увидеть в собеседнике лучшие качества и ориентироваться на положительное в человеке.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте сущность каждой стратегии поведения в продуктивном конфликте.
2. Какая стратегия поведения в конфликте характерна для вас?
3. Какие правила поведения в конфликте вы можете взять себе «на вооружение»?
4. Что запрещено в конфликте?

Тест: «Ваш способ реагирования в конфликте»¹

Тест позволяет определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации.

Инструкция: Вам предлагается 30 пар вопросов, содержащих в разных комбинациях 12 суждений о стратегиях поведения человека в конфликтной ситуации. В каждой из пар необходимо выбрать суждение, которое является наиболее типичным для вашего собственного поведения.

1. а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;
б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно;

¹ См. Мириманова М. С. Конфликтология: учебник. — М., 2003.

- б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;
б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Предлагаю среднюю позицию;
б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;
б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;
б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

- б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;
- б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;
- б) Отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
- б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
- б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;
- б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;
- б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;
- б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Предлагаю среднюю позицию;
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;
- б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Обработка результатов

По каждому совпадению с ключом начисляйте по 1 баллу. Подсчитайте сумму баллов по каждой стратегии (*Соперничество, Сотрудничество, Компромисс, Избегание, Приспособление*).

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций взаимоотношений в сложных условиях. Чем больше сумма баллов по какой-то стратегии, тем ярче она выражена.

4.3.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ РЕАГИРОВАНИЕ В КОНФЛИКТАХ

Эмоциональное реагирование в конфликтах демонстрирует «лицо» общающихся: одни люди ведут себя сдержанно, другие впадают в гнев; одни начинают плакать, другие — искать защиту и покровительство и т. п. При конфликте проявляются черты человека, о существовании которых он, возможно, не подозревал, иными словами, конфликт способен показать все достоинства и недостатки человека. Причем эмоциональное реагирование и соответствующее поведение человека может стать источником постоянных переживаний, тревог, поскольку наши эмоции заставляют нас действовать иррационально, т. е. 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 действия. Важно научиться управлять собственными эмоциями, т. е. направлять их в нужное русло.

Следует отметить, что работа по обслуживанию населения, в частности работников парикмахерских, салонов красоты, относится к стрессовым. Если человек спокойной профессии переживает стрессовое состояние в среднем 3 раза в неделю, то люди, работающие с большим количеством других людей (парикмахер, продавец и др.), испытывают стресс в среднем 3 раза в день. И здесь важна такая личная характеристика, как стрессоустойчивость, т. е. способность пережить стресс без нервных срывов и депрессий.

Конфликты нередко порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно делать выводы, мыслить, невозможно подойти грамотно к разрешению проблемы.

Специалистами разработаны правила поведения в конфликтах. Рассмотрим, каким образом парикмахеру следует вести себя в ситуации возникшего конфликта.

1. Поскольку у человека в конфликте доминирует не разум, а эмоции, то когда клиент переполнен отрицательными эмоциями, раздражен, а иногда и агрессивен, с ним трудно договориться. Не обходимо предоставить клиенту возможность высказаться. Во время его «взрыва» рекомендуется вести себя спокойно, сдержанно, но не высокомерно.

2. Неожиданный вопрос, не затрагивающий предмет конфликта, но значимый для клиента, или просьба посоветоваться способны снизить раздражение.

3. Не следует давать клиенту отрицательных оценок или характеристик. Говорите о том, что вы чувствуете. Например, не говорите: «Вы меня обманываете», тем более «Вы — обманщик», лучше для восприятия звучит: «Я чувствую себя обманутым».

4. Вместе с клиентом определите проблему, по которой возникли разногласия и сосредоточьтесь на ней. Иными словами, отделите проблему от личности.

5. Не следует искать виновных. Ищите выход из конфликтной ситуации. Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, их должно быть много, чтобы выбрать наиболее конструктивный. При этом всегда помните, что искать следует взаимоприемлемые варианты решения, т.е. вы и клиент должны быть взаимно удовлетворены конечным результатом.

6. Не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию. Не затрагивайте личность клиента, давайте оценку только действиям и поступкам. Например, можно сказать: «Вы уже дважды записывались на стрижку и не выполнили свое обещание прийти в назначенное время», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

7. Применяйте правила рефлексивного слушания: уточняйте, выясняйте смысл сказанного. Употребление фраз типа «Правильно ли я Вас понял?», «Вы хотели сказать...» — устраняет недоразумения и демонстрирует внимание к собеседнику, что уменьшает его агрессию.

8. Извинитесь, если чувствуете свою вину. Доказано, что к извинению способны уверенные и зрелые люди. Поэтому данный прием обезоруживает клиента и вызывает у него уважение и доверие.

9. В конфликте никто никогда и никому ничего не сможет доказать, так как отрицательные эмоции блокируют способность логически понимать и соглашаться с противоположной стороной. Человек в этот момент не думает, его «рациональная часть» отключается, а поэтому незачем пытаться что-либо доказывать клиенту.

10. Если вы не заметили как «втянулись» в конфликт (по наблюдениям, 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников), попытайтесь просто замолчать. Не от клиента требуйте: «Замолчите», «Прекратите», — а от себя. Однако ваше молчание не должно быть обидным и не должно быть окрашено злорадством и вызовом.

11. Не рекомендуется характеризовать состояние клиента, говоря: «Что вы злитесь, нервничаете?» — такие «успокоители» только укрепляют и усиливают конфликт.

12. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношений с клиентом и предоставьте ему возможность «сохранить свое лицо».

Таким образом, искусство управления собственным эмоциональным состоянием состоит в умении направлять эмоции в нужное русло, поскольку агрессивные реакции, сопровождающиеся гневом, яростью по отношению к собеседнику, заводят в тупик и препятствуют конструктивному разрешению конфликта. Отечественный педагог и писатель А. С. Макаренко образно заметил, что тормозить себя необходимо на каждом шагу, и это должно превратиться в привычку, поскольку человек без тормоза — это испорченная машина.

Обратите внимание, что при соблюдении правил поведения в конфликтных ситуациях вы показываете свои умения грамотно применять техники общения, правила слушания и, конечно, этику взаимоотношений.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каким образом осуществляется контроль над эмоциональным состоянием?
2. Проведите анализ правил поведения в конфликте с позиции вашей будущей профессии.

Тест «Конфликтная ли вы личность?»¹

Инструкция: Выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?
 - а) не принимаю участия;
 - б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
 - в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

¹ См.: Психология и этика делового общения / под ред. В. Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997.

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?
- а) нет;
 - б) только если для этого имею веские основания;
 - в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли вы спорите с друзьями?
- а) только если это люди необидчивые;
 - б) лишь по принципиальным вопросам;
 - в) споры — моя стихия.
4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?
- а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
 - б) молча возьму солонку;
 - в) не удержусь от замечаний.
5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...
- а) с возмущением посмотрю на обидчика;
 - б) сухо сделаю замечание;
 - в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.
6. Если кто-то из близких людей купил вещь, которая вам не понравилась ...
- а) промолчу;
 - б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
 - в) устрою скандал.
7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?
- а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
 - б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
 - в) проигрыш надолго испортит настроение.

Обработка результатов

Каждый ответ «а» оцените в 4 балла; «б» — 2 балла; «в» — 0 баллов. Посчитайте сумму баллов.

От 20 — 28 баллов. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома.

От 10 — 18 баллов. Вы конфликтуете тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

До 8 баллов. Конфликты и споры — это ваша стихия. Любите критиковать других, но не принимаете критику в свой адрес. Ваша несдержанность может оттолкнуть людей. С вами бывает трудно как на работе, так и дома.