

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

В нашей жизни достаточно много конфликтных ситуаций. Если говорить, например, о работе руководителя, то 70-80% ее находится под гнетом скрытых и явных противоречий и противостояний, игнорирование которых приводит к конфликтам.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимои-ключающих интересов и позиций.

### Первая формула конфликта

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Разрешить конфликт - это значит:

- 1) устранить конфликтную ситуацию и
- 2) исчерпать инцидент

Главную роль в возникновении конфликтов играют конфликтогены. Конфликтогенами называют слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Закономерность: эскалация конфликтогенов состоит в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

### Типы конфликтогенов

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) Стремление к превосходству;
- 2) Проявление агрессивности;
- 3) Проявление эгоизма.

#### Стремление к превосходству

Прямые проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

Снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: "Не обижайтесь", "Успокойтесь? Как этого можно не знать?", "Неужели Вы не понимаете?", "Вы умный человек, а поступаете,..". Конфликтогеном является и снисходительный тон. Хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание "поставить на место" хвастуна.

Категоричность, безапелляционность, является проявлением излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как "Я считаю", "Я уверен". Вместо них безопасно употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: "Я думаю", "У меня сложилось впечатление, что...".

**Навязывание своих советов.** Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

**Перебивание собеседника,** повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

**Утаивание информации.** Информация - это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по разным причинам: например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать плохими новостями.

Однако природа не терпит пустоты и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства. Но более важно то, что возникает недоверие к сокрывшему информацию, ибо его действие вызвало состояние тревоги.

**Нарушение этики,** намеренные или непреднамеренные. Использовал чужую мысль, но не сослался на автора. Причинил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или поздоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. "Влез" без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

**Подшучивание.** Обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любители насмешек, видно, забывают, что уже в древности осуждался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность сквитаться с обидчиком.

**Обман или попытка обмана** есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

**Напоминание** (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным Вам за сделанное.

### **Перекалывание ответственности на другого человека. Проявление агрессивности**

---

Латинское слово "aggreessio" означает "нападение". Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

**Природная агрессивность.** Некоторым людям действительно присуща природная агрессивность. Но, к счастью, людей агрессивных от природы - меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является "ходячим конфликтогеном".

Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни

намного меньше, нежели он достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы.

**Ситуативная агрессивность.** Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами, ибо могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

### **Проявление эгоизма**

Слово "эгоизм" имеет корнем латинское "ego", обозначающее "я".

Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других) и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликта.

**ЭГОИЗМ** - это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей. Проявлениям эгоизма присуще отношение к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей.

Противоположным эгоизму понятием является **альтруизм**. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.

### **Правила бесконфликтного общения**

- 1) Не употребляйте конфликтогенов.
- 2) Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.
- 3) Проявляйте эмпатию к собеседнику.
- 4) Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Гормональные основы состояний организма: конфликтогены настраивают на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего поведению человека агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

Наоборот, благожелательные послы настраивают человека на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых "гармонов удовольствия" - эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

### **Как избавиться от стремления к превосходству**

Выдающийся китайский мыслитель Лао-цзы учил: "Реки и ручьи отдают свою воду морям потому, что те ниже их. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других".

Таким образом, всевозможные проявления превосходства - это тупиковый путь, ведущий в противоположную сторону от цели - возвыситься над другим. Ибо человек - источник конфликтогенов - вызывает отрицательную реакцию окружающих, ценящих спокойную обстановку.

Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чувствует себя

побежденным".

### Как сдерживать агрессию

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Великий Лев Толстой точно подметил: "То, что начато в гневе, кончается в стыде".

Но не "выпускать пар" агрессивности небезвредно для здоровья: гипертания, язва желудка и двенадцатиперстной кишки - вот болезни сдержанных эмоций.

Мудрость гласит: "Язва желудка - не от того, что едим мы, а от того, что ест нас".

Итак, эмоции требуют выхода и подобная разрядка необходима человеку.

Есть три способа снять агрессивность:

- 1) Пассивный;
- 2) Активный
- 3) Логический.

**Пассивный способ** состоит в том, чтобы "поплакаться" кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: сложилось так, что мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. Слезы же снимают внутреннее напряжение, ибо с ними выводятся ферменты - спутники стресса. Дать облегчение - это одна из важнейших функций слез.

Найдите человека, который с сочувствием Вас выслушает, и Вы почувствуете, что Вам стало гораздо легче. Среди Ваших близких всегда найдется такой человек. Расскажите вечером супругу (супруге) о дневных неприятностях - это не только успокоит Вас, такая откровенность укрепляет взаимное доверие в семье.

**Активные способы.** Они построены на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин - спутник напряженности - "сгорает" во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором, работа пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон.

Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка "сжигают" излишки адреналина.

Очень полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение.

Увлечения типа "кто кого победит" (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов - также неплохо снимают агрессивность.

Специально для женщин можно рекомендовать дополнительно аэробику или просто потанцевать.

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять раздражение на работе, японцы придумали следующий оригинальный способ. В специальной комнате помещаются манекены, изображающие руководителей - от директора до бригадиров. Всякий работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток. Такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

**Логический способ** погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное - докопаться до сути явлений. Ему отгонять от себя неприятные мысли - себе дороже. Такому человеку лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не найдет выхода из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным ( и достаточно любимым) делом - работой мысли, в результате эмоции притупляются.

#### **Преодоление эгоизма**

Любовь к себе - в разумных пределах - присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т.п. Еще Аристотель отметил: "Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви".

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение целей осуществляется за счет других людей. Обычно, поступая эгоистично, человек преследует конкретные цели, достижение каких-то благ. Однако при этом он теряет значительно больше - свою добрую репутацию. Приобретя же репутацию эгоиста, он потеряет в дальнейшем значительно больше, чем приобрел в данный момент. Если эгоист проанализирует свои поступки и окружение, то увидит, что он в вакууме, у него нет друзей, что ему дается все намного труднее, чем остальным, и в итоге он в проигрыше. "Самая почетная победа - та, которую одерживают над эгоизмом"

### **6 правил формулирования конфликтной ситуации:**

- 1) Помните, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить.
- 2) Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.
- 3) Формулировка должна показывать, 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.

### **13 правил, которые помогут Вам убедить**

- 1). Правило Гомера: Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные - средние - один самый сильный.
- 2). Правило Сократа: Для получения положительного решения по важному для Вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких вопроса, на которые собеседник ответит Вам "да".
- 3). Правило Паскаля: Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность "сохранить лицо". Ничто так не разоружает как условия почетной капитуляции.
- 4). Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
- 5). Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
- 6). Не понижайте статус собеседника.
- 7). К аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а неприятного - с предубеждением.
- 8). Желая переубедить, начинайте не с разъединяющих Вас моментов, а с того, в чем Вы согласны с оппонентом.
- 9). Проявите эмпатию.
- 10). Будьте хорошим слушателем.
- 11). Избегайте конфликтогенов.
- 12). Проверяйте, правильно ли понимаете собеседника.
- 13). Следите за мимикой, жестами и позами — своими и собеседника.