

МОДУЛЬ 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

11.1. Типология конфликтов. Функции и динамика конфликта

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели и средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний партнеров.

Обычно возникновение конфликта воспринимается в негативном смысле, ассоциируется с агрессией, отрицательными эмоциями, угрозами, грубостью и враждебностью. Считается, что конфликт всегда нежелателен и приводит только к разрушению. Современная психология рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.

Конфликт – нормальное жизненное явление. В том, что конфликты неизбежны в нашей жизни, ничего трагического нет. Конфликтов не надо бояться. Необходимо уменьшить вред, который они способны принести, и попытаться извлечь из них какую-то пользу.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, различия в целях, в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, в уровне образования, а также плохие коммуникации, недостаточная мотивация и т. д.

Конфликты могут быть: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые, международные, межгосударственные, межконфессиональные, расовые.

Выделяют функции конфликта: деструктивные (драка на улице, ожесточенный спор) и конструктивные (интеллигентная дискуссия).

Динамика конфликта складывается из трех основных стадий: предконфликтная (нарастание), конфликтная (реализация) и послеконфликтная (затухание). Первая стадия – накопление обострения противоречий из-за резкого расхождения интересов, ценностей, установок; фрустрация, неудовлетворенность, угрозы. Вторая стадия – острые разногласия, разрушение прежней структуры, нормальных связей; атака одной из сторон своего противника через открытое противоборство. Третья стадия – тенденция к нормализации конфликта и ликвидации его как такового. Однако настроение участников некоторое время еще подогревается воспоминаниями о причиненных друг другу неприятностях. Отсюда необходимость профилактических мер для снятия стресса.

Конфликт считается завершенным, если устранена его причина – конфликтная ситуация; устранение инцидента еще не означает ликвидации конфликта.

Конфликт может закончиться субъективно (по инициативе одного из оппонентов) или объективно (в результате изменения конфликтной ситуации).

Необходимо отметить, что порядка 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены.

Конфликтогены – это слова, действия или бездействие, которые могут привести к конфликту. А могут и не привести. Опасность именно в этой необязательности. Она уменьшает нашу бдительность по отношению к конфликтогенам. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит», и тогда случается конфликт.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Это естественное желание защитить себя, свое достоинство. Но мы не столь бдительны, когда дело касается достоинства других. Поэтому мы не так строго следим за собственными словами и действиями.

Закон эскалации конфликтогенов заключается в том, что на конфликтоген в свой адрес человек стремится ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди возможных!

Получив в свой адрес негативный сигнал (конфликтоген), пострадавший чувствует дискомфорт и стремится компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом он стремится, чтобы ответ был не слабее, а скорее даже с «запасом», чтобы обидчик впредь не позволял себе подобного. Это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в физической и психологической безопасности, оберегать свое достоинство и комфорт является одной из базовых потребностей каждого человека. Поэтому возникает «порочный круг» конфликта.

Конфликтогенное поведение выражается:

- в проявлении к человеку или группе открытого недоверия;
- в нежелании слушать и перебивании собеседника;
- в постоянном принижении значимости его роли;
- в акцентировании внимания на различиях между собой и собеседником не в его пользу;
- в отсутствии желания признавать свои собственные ошибки и чью-то правоту;
- в постоянном преуменьшении вклада сотрудника в общее дело и возвышение собственного вклада;
- в навязывании своей точки зрения;
- в проявлении неискренности в суждениях;

в неожиданно резком ускорении темпа беседы и ее быстром завершении;

а также во всем, что обычно воспринимается окружающими крайне негативно.

Возможными конфликтогенами могут оказаться:

телодвижения (пожатие плечами - недоверие, неуверенность, незнание, непонимание и др.);

жестикуляция (указующий палец - обвинение, поучение и др.);

выражение лица, мимика (взгляд сверху или в упор – высокомерие и др.);

провоцирующие фразы («вы не правы», «вы меня не поняли» и др.);

фразы, начинающиеся со слова «нет»;

чрезмерные обобщения;

нецензурные выражения;

слова, выражающие категоричность («всегда», «никогда» и др.);

слова, показывающие недоверие («я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.);

слова, выражающие оскорбление (дурак, бестолочь и др.);

слова, выражающие угрозы («земля круглая», «ты еще пожалеешь» и др.);

слова-насмешки (очкарик, тупой и др.);

слова, показывающие сравнение («как свинья», «как попугай» и др.);

слова, выражающие отрицательное отношение («я не хочу с тобой разговаривать», «мне противно вас видеть» и др.);

слова-долженствования («вы обязаны», «вы должны» и др.);

слова-обвинения («из-за вас все испортилось», «это ты во всем виноват» и др.);

действия или бездействия;

поведение, нарушающее социальные нормы;

вопросы или ответы категоричным, безапелляционным, агрессивным тоном;

отстаивание своей точки зрения, своего мнения излишне эмоционально, настойчиво, категорично;

игнорирование вопросов, просьб, претензий, жалоб и т.д.;

несвоевременная или неверная информация;

недоразумения - неверно понятые и/или истолкованные слова, действия или бездействия.

11.2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: противодействие, компромисс, сотрудничество, уход, уступка

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т.д.

Возможны различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других.

Противодействие – соперничество, подавление, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции.

Уступка – изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов.

Уход – уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее.

Компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Сотрудничество – совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Приведем общие рекомендации по управлению межличностным конфликтом:

постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться;

доброжелательное, уважительное отношение;

естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника;

сочувствие, участие, терпимость к слабостям;

подчеркивание общности интересов, целей, задач. Стремление найти в позиции партнера то, с чем можно согласиться;

признание правоты собеседника там, где это действительно так;

выдержка, самоконтроль, спокойный тон;

обращение к фактам;

лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров);

высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению;

предложение рассмотреть альтернативные решения;

демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это;

повышение значимости партнера;

поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения;

в случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

Приведем общие рекомендации для решения конфликта через сотрудничество:

признайте наличие проблемы;

опишите конфликт через: поведение (Когда ты включаешь радио...), последствия (...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе), чувства (...испытываю беспокойство и досаду);

старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора («У всех включено радио...»);

предложите разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»);

продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно («Что я должен сказать?»).

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

О том, что эскалация конфликтов закономерна, необходимо всегда помнить. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ведь, как уже отмечалось, 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания сторон. Надо учитывать, что первый конфликтоген может быть непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств. Эскалацию конфликтогенов мы можем остановить усилием воли. Для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда вытекают первые два приводимые ниже правила.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы вы, услышав подобное? Допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его внутренний мир, мысли или эмоциональное состояние называется эмпатией. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Эмпатическое слушание - понимание эмоционального состояния другого человека и демонстрация этого понимания.

Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина. Это придает нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» - эндорфинов.

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

11.3. Разрешение конфликтных ситуаций на избирательном участке

Задача члена участковой комиссии состоит в том, чтобы не отвечать конфликтогеном на конфликтоген, а стремиться развернуть разговор ближе к форме сотрудничества.

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Важное значение для членов избирательных комиссий приобретает способность преодоления конфликтных ситуаций. Это достигается посредством изначального прогнозирования возможности конфликта, а затем либо его предотвращения, либо урегулирования.

Лучшим способом предотвращения конфликтных ситуаций является четкое знание каждым членом избирательной комиссии своих обязанностей и неукоснительное им следование, а также четкое понимание статуса, прав и обязанностей всех участников избирательного процесса. Это должно быть подкреплено фундаментальными знаниями федерального и регионального избирательного законодательства. Необходимо безукоризненно соблюдать правила делового общения и служебные процедуры. Это уменьшает риск возникновения конфликтов по прямой либо косвенной вине самого члена избирательной комиссии и существенно усиливает его позиции в споре или недоразумении, участником которого он стал поневоле.

Чтобы свести к минимуму количество конфликтных ситуаций, необходимо:

заблаговременно информировать о начале работы избирательной комиссии всех участников избирательного процесса; провести обучение

наблюдателей, обеспечить им необходимые условия для работы в помещении избирательной комиссии;

председателю избирательной комиссии перед началом работы разъяснить права и обязанности каждого из участников избирательного процесса; выдать памятки о правах и обязанностях наблюдателей, порядке фото- и видеосъемки;

заблаговременно предупредить о видеонаблюдении (если в помещении применяются средства видеонаблюдения и трансляции изображения);

заранее создать удобные и эргономичные рабочие места для всех участников избирательного процесса, которые имеют право присутствовать в помещении в день голосования (включая проведение досрочного голосования);

обеспечить четкое оглашение действий избирательной комиссии со ссылками на нормы действующего законодательства;

на месте для подсчета голосов предусмотреть свободное размещение присутствующих и обеспечить им полный обзор действий членов избирательной комиссии;

демонстрировать вежливое и подчеркнуто доброжелательное отношение ко всем участникам избирательного процесса.

Соблюдение этих требований позволит избирательной комиссии устранить причины для потенциального возникновения конфликтов и провести выборы без нарушений и жалоб со стороны других участников избирательного процесса.