**Тема: Стратегия разрешения конфликтов. Определение уровня конфликтности личности.**

 **Способы предупреждения и разрешения конфликтов.**

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации прежде всего в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

***Социально-психологические предпосылки***

Первая трудность — это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждении с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

* адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
* открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
* создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:
* неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для конфликта готова;
* стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
* консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
* критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
* определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например, у руководителя образованной фирмы или предприятия — расширить дело, а у сотрудников — как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации**

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом и Р.Х Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения при конфликте:*

* конкуренция или соперничество;
* сотрудничество;
* компромисс;
* приспособление;
* игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

***Стиль конкуренции или*** *соперничества.* Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

* обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
* чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
* должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
* взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

***Сотрудничество****—* наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций- Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих", "Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим", "Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему". Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

* если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
* основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

***Стиль компромисса*** находится в середине сетки Томаса-Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться". Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
* ^ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
* компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

***Стиль уклонения*** реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

* считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
* знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
* обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
* хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
* считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
* подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
* решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
* когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

***Стиль приспособления*** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

* важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
* вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* вы осознаете, что правда на вашей стороне;
* вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов

победить.

Точно также, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

**Конфликтная личность в трудных ситуациях**

Под *конфликтностью личности* понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Представленные в Таблице «Типы конфликтных личностей» характеристики (демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный») встречаются наиболее часто, но не дают полного перечня.

Например, *холерический тип* темперамента человека часто может приводить к решению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик обладает неустойчивым и подвижным типом нервной системы. В то же время, он быстро «остывает» и переходит к неконфликтному взаимодействию.

*Завышенный или заниженный уровень притязаний* также способствует возникновению межличностных или внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний влияет на определение идеальной перспективной цели, на выбор цели очередного действия, и, наконец, на желаемый *уровень самооценки личности*. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих, заниженная – имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, избегание ответственности и т. п.

Типы конфликтных личностей

|  |  |
| --- | --- |
| *Тип конфликтной личности* | Поведенческие характеристики |
| Демонстративный | Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя хорошо. |
| Ригидный | Подозрителен. Прямолинеен и негибок. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоя­тельств. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. Малокритичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям. |
| Неуправляемый | Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать деятельность, последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков. |
| Сверхточный | Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, создавая впечатление придирок. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе. |
| «Бесконфликтный» | Неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Излишне стремится *к*компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих. |

**Задание: выполненные работы присылаем на эл.почту: skopinamar@yandex.ru**

**1. Ответить на вопросы.**

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.

2. Основные стадии протекания конфликта.

3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль поведения характерен для вас?

4.Дать определение понятию конфликтная личность.

5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.

**2. Выполнить тест Т.Томаса «Поведение в конфликтной ситуации» (ответить на вопросы, обработать результаты теста, интерпретировать)**

**3. Выполнить тест «Конфликтная личность», произвести обработку и интерпретацию.**

**Тест на конфликтность**

Пройдите тест на выявление вашей конфликтности.

Ведь на работе довольно часто (иногда чаще, чем хотелось бы) приходится нервничать по тому или иному поводу, а порой и без такового. Любой сотрудник временами попадает в ситуацию, когда приходится поругаться и поскандалить. Но вот ведут себя все по-разному. Кто-то сразу начинает орать до потери пульса, а кто-то в состоянии решить все проблемы, не прибегая к мощи своего голоса и силе кулака. Так вот, если вам до конца не ясно, конфликтный ли вы человек, то отвечайте на предложенные вопросы и проясняйте ситуацию.

1. Представьте, что в общественном транспорте или на рынке начинается спор. Вы:
не вмешиваетесь - 4;
вмешаетесь и встанете на сторону того, кто, по вашему мнению, прав - 2;
ни за что не пройдете мимо и будете скандалить до победного конца. - 0

2. Когда вы присутствуете на каком-либо собрании,вы:
никогда не лезете с предложениями и критикой - 4;
иногда выступаете по какому-либо поводу - 2;
постоянно критикуете и выступаете. - 0

3. Ваш начальник предлагает некий план проведения реформ или работы, который вам кажется совершенно никчемным и бездарно составленным. Вы:
предложите свой план только в том случае, если будете уверены, что вас поддержат остальные - 4;
изо всех сил будете проталкивать свой план, отстаивая свое мнение - 2;
ни за что не полезете с предложениями, памятуя о том, что инициатива наказуема. - 0

4. Любите ли вы спорить, дискутировать:
только с близкими друзьями - 4;
в общем-то нет, но если вопрос важный и серьезный, то почему бы и нет - 2;
обожаете это дело, спорите со всеми и по любому поводу. - 0

5. Вы стоите в очереди, а кто-то назойливо лезет вперед вас, вы:
отталкиваете нахала и пролезаете вперед него - 4;
злитесь, но не показываете этого - 2;
кидаетесь на него чуть ли не с кулаками. - 0

6. Если от вашего мнения зависит судьба чьего-либо плана, а заодно и судьба самого сотрудника, предложившего этот план, вы:
постараетесь максимально объективно высказаться о проекте, указать как на достоинства, так и на недостатки - 4;
отметите только достоинства, намекнув, что неплохо бы кое-что доработать - 2;
раскритикуете вовсю, чтоб в следующий раз неповадно было. - 0

7. Ваша супруга (супруг) постоянно пилит вас за излишнюю расточительность, а сам(а) тем временем тратит вами же заработанные денежки, причем не на самые нужные вещи. Да к тому же нагло интересуется вашим мнением относительно покупок. Вы:
порадуетесь вместе с ним(ей) - 4;
насколько это возможно, раскритикуете покупку - 2;
не устаете скандалить по этому поводу. - 0

8. Мальчишка лет десяти "стреляет" у вас сигарету. Вы:
даете, дескать, "пусть их родители беспокоятся о них" - 4;
нравоучительно произносите что-нибудь типа "как тебе не стыдно, ты же, наверное, пионер" - 2;
будь побольше народа, обязательно бы покричали и поругались. - 0

9. Продавец обсчитал вас, вы:
злобно забираете сумку с продуктами и, хлопнув дверью, уходите, бормоча под нос что-то типа "черт-те что, а не магазин!" - 4;
настоите на том, чтобы он еще раз пересчитал сумму - 2;
вот тут уж вы развернетесь, поорете и помашете кулаками вдоволь. - 0

10. Администратор (гостиницы, дома отдыха), вместо того чтобы выполнять свою работу, занимается посторонними делами, вы:
будете молчать, все равно ваши претензии вряд ли что изменят - 4;
начнете жаловаться на него, куда только возможно, надо же отомстить - 2;
срываете зло на уборщицах и официантках. - 0

11. Вы спорите с ребенком и в конце концов понимаете, что он прав. Вы:
до конца будете настаивать на своем мнении - 4;
признаете, что были не правы - 2;
в целях сохранения авторитета ни за что не признаете свою неправоту. - 0

Для подсчета психологического теста вручную:

От 30 до 40 баллов: Вы более или менее тактичный человек. К конфликтам относитесь отрицательно, каждый раз, когда это возможно, стараетесь избежать их. Умеете находить компромисс. Но все же когда ваши друзья или коллеги нуждаются в вашей помощи, выраженной в критике, не всегда можете ее оказать. Не кажется ли вам, что стоит быть несколько более прямолинейным?

От 15 до 29 баллов: Вы - достаточно конфликтная личность. Но тем не менее в коллективе вы все же пользуетесь уважением. Иногда вы высказываете свое мнение, не принимая в расчет то, что это может кого-то обидеть или задеть.

Менее 14 баллов: Вы - жуткий спорщик и чрезвычайно конфликтная личность. Вас хлебом не корми дай поспорить и поскандалить! Вы постоянно спорите с кем-нибудь, причем каждый раз пытаетесь навязать свое мнение, независимо от того, правы ли вы. Вам даже льстит то, что вас в глаза называют скандалистом. Вероятно, стоит задуматься о том, нет ли у вас комплекса неполноценности.