

Победителей не судят

Как разрешать
конфликты в
бизнесе и личной
ЖИЗНИ



Серия "Библиотека делового человека"

Джон Митчелл

Победителей не судят. Как разрешать конфликты в бизнесе и личной жизни

«АВ Паблишинг»

2015

Митчелл Д.

Победителей не судят. Как разрешать конфликты в бизнесе и личной жизни / Д. Митчелл — «АВ Паблишинг», 2015

ISBN 978-5-457-90585-6

Конфликты преследуют нас в самых разных жизненных ситуациях. Но всегда наиболее проблемными и трудно разрешаемыми считались конфликтные ситуации, которые возникают на работе и в семье. Рабочие конфликты влияют на общую атмосферу в коллективе, что приводит к расстройству трудового процесса, и, следовательно, отрицательно сказываются на конечном результате. Конфликты же в семье чреваты не только разводами, но и психологическими проблемами детей в будущем. Поэтому умение разрешать трудности и на работе, и дома позволят всегда добиваться желаемых результатов, жить в мире и спокойствии. А наша книга поможет вам научиться этой непростой задаче.

ISBN 978-5-457-90585-6

© Митчелл Д., 2015
© АВ Паблишинг, 2015

Содержание

Введение	6
Глава первая. Конфликт – аномалия или норма	7
1.1. Конфликт как тип трудных ситуаций	7
1.2. Конфликт: избегать или принимать?	8
1.3. Признаки конфликта и степень его злокачественности	9
1.4. Сознательное решение вступить в конфликт	10
1.5. Основные варианты решения конфликта: 4 типа самообороны	11
Глава вторая. Конфликт в бизнесе: причины и решения	12
2.1. Триада конфликта в бизнесе: из чего он состоит?	12
2.2. Причины возникновения конфликтных ситуаций	13
2.3. Конфликты в семейном бизнесе: как свести их к минимуму	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Джон Митчелл

Победителей не судят. Как разрешать конфликты в бизнесе и личной жизни

© Митчелл, Д., 2015

© Издательство АВ Publishing, 2015

ООО «Креатив Джоб», 2015

Введение

Говоря научным языком, конфликт – это столкновение противоположно направленных, противоречивых тенденций в сознании одного человека, в межличностных взаимодействиях или отношениях людей, связанное с острыми негативными эмоциональными переживаниями.

С обыденной точки зрения конфликт всегда несет негативный смысл, ассоциируясь с агрессией, спорами, глубокими эмоциями, угрозами, враждебностью. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен и его необходимо избегать, а если он возник – немедленно разрешать.

Но сейчас психология рассматривает конфликт, как в негативном, так и в позитивном ключе, ведь это способ развития организации, группы и личности, позволяющий выделить в противоречивости конфликтных ситуаций положительные моменты, связанные с развитием и осмыслением жизненных ситуаций.

И хотя представители ранних научных школ считали, что конфликт – признак плохого управления и неэффективной деятельности организации, в настоящее время теоретики управления чаще склоняются к точке зрения, что ряд конфликтов даже в эффективной организации при лучших взаимоотношениях сотрудников не просто возможны, но даже желательны. Надо только научиться управлять конфликтом. Можно найти много разных определений конфликта, но все они говорят о противоречиях и разногласиях во взаимодействии людей.

Глава первая. Конфликт – аномалия или норма

1.1. Конфликт как тип трудных ситуаций

Прежде чем говорить о конфликтах и о том, как с ними бороться, стоит разобраться, что собой представляет это явление.

Конфликтная ситуация – это наличие противоречивых позиций разных сторон по какому-то определенному поводу, что является условием возникновения конфликтов.

Выделяют два вида таких ситуаций: простая, которая действует в естественном режиме, и трудная (сложная, экстремальная), когда требования к личности уже выходят за границы «нормы».

Трудная ситуация характеризуется сложной обстановкой, активностью мотивов тех, кто в ней участвует, несоответствием между возможностями человека и требованиями к нему.

В трудной ситуации личности может противостоять среда, либо другой человек или группа людей. Кроме того, возникают и трудные внутриличностные ситуации, когда человек находится в противоречии с самим собой.

1.2. Конфликт: избегать или принимать?

Первый этап разрешения любого конфликта – поступить так, как большинство из нас в таких ситуациях, то есть постараться его избежать. Попробуйте забыть о нем. Попытайтесь проигнорировать его и вести себя мирно. Если это не поможет, а обычно так и случается, следующие идеи могут пригодиться.

В желании избежать конфликта вы не одиноки. Многие стараются сделать то же. Однако помните, что в конфликтах есть возможность роста и раскрытия собственного «я», вероятность узнать лучше неизведанные свои стороны и преодолеть страх перед конфликтной ситуацией и вызываемый ей дискомфорт, побуждая к развитию.

Конфликт – это нормально. Все мы неоднократно переживаем внешний или внутренний конфликты. Направленность на разрешение конфликта – это нормальное явление и признак стремления к внутреннему равновесию.

У конфликта много уровней и путей разрешения. Конфликт – это не просто выражение собственных трудностей или комплексов. Это сочетание внутриличностной напряженности, трудностей во взаимоотношениях с людьми, мировых и групповых проблем. Он в себе содержит потенциал для вашего развития и взаимоотношений с другими людьми.

Конфликт способен породить общность интересов, которая в итоге этот конфликт эффективно и разрешит. Когда проводится работа над конфликтом в группе, для нее будет полезной установка, что конфликт нужен, чтобы лучше понять себя.

Может, у вас найдется мужество вступить в конфликт, если вам станет понятно, что ваша роль в нем – это то же, что и проявление духа и стремление к самосовершенствованию. Независимо от того, какая эта роль, выполнить ее сознательно – помочь познать себя.

1.3. Признаки конфликта и степень его злокачественности

После первой попытки избежать конфликта, следующим этапом работы по его разрешению становится выделение признаков ситуации. Иногда конфликт трудно заметить, в некоторых случаях он бывает скрытым. Вот некоторые типичные признаки и симптомы любого конфликта:

- отсутствие доверительного и открытого общения;
- словесное несогласие;
- сохраняющееся разделение в пространстве или времени;
- распускание сплетен о противнике;
- негативные фантазии или образы противника;
- недоверчивость и подозрительность по отношению к другому.

Некоторые конфликты довольно серьезны, другие – не очень. Конфликты, угрожающие разрушить чей-то дом, бизнес, жизнь, семью и т. д. – злокачественные.

Если вы раскрыли конфликт, стоит ли с ним работать? Всегда ли обязательно разрешение конфликтных ситуаций? Если конфликт злокачественный, то он должен привлечь все внимание. Решать ли злокачественный конфликт – личное дело: в этом вопросе нет необходимости добиваться согласия. Вот некоторые соображения относительно того, что делает конфликтную ситуацию злокачественной и с чем нужно работать:

- проблема вызывает раздражение и неприятные ощущения, а со временем она только усложняется;
- члены группы сплетничают. Такая болтовня имеет характер злорадства и привлекает все больше участников;
- проблема не решается и отравляет атмосферу до той степени, что люди начинают держаться друг от друга в стороне;
- все пытаются избежать проблемы из-за ее безнадежности или отсутствия храбрости;
- все больше и больше личностей вовлекается в конфликт.

1.4. Сознательное решение вступить в конфликт

Если вам хочется попытаться решить конфликт, то стоит к нему подготовиться. Мгновение вступления в конфликт – это ваш личный выбор. Тот, кто вступает неподготовленным в конфликт, может действовать хорошо, однако тот, кто сознательно принял решение о вступлении в злокачественный конфликт, бесспорно, будет действовать успешнее и большего добьется в нем. Далее, если другие люди в конфликт вовлекаются, не принуждайте их к этому. Этим людям тоже необходимо время для подготовки.

Осознание и мужество. Первое – это лучшая подготовка к дальнейшему разрешению конфликта. Знание способно играть более важную роль в одолении конфликта, чем мужество, которое позволяет нам почувствовать себя сильным и потому побуждает к конфликту, даже в случае, если вы его боитесь. Повышение знания о собственных чувствах отстраняет вас от надобности победы или поражения и дает более устойчивую и общую установку, из которой нужно исходить при работе.

Страх. Подумайте, не боитесь ли вы чего-нибудь? Может быть, что-то внушает вам страх или вы опасаетесь потерпеть поражение? Страх обостряет ваши чувства, что делает вас слабым или сильным. Проверьте свои ощущения. Если вам хочется обрести знание, то становится безразлично – слабость это или сила.

Если страх не проходит, надо определить, чего вы опасаетесь. Без определения источника страха эффективное разрешение конфликтной ситуации невозможно. Если вы трепещете перед своим противником, спросите у себя – не опасаетесь ли вы при этом собственного гнева или энергии. Мы часто боимся проявления агрессии и ненависти других людей, так как не можем проявить собственную энергию.

На семинарах по разрешению конфликтных ситуаций полезным считается следующее упражнение. Надо представить себе конфликт, в котором хочется разобраться. Подумайте об этой ситуации и задайте себе такие вопросы:

Почему вы не вступаете в конфликт? Если вы кого-то боитесь, попробуйте мысленно стать на место того, кого вы опасаетесь;

Не связан ли страх с утратой информации в спорах? О каком настроении вам нужно знать больше всего? Как его вспомнить в моменты разрешения конфликтов?

Если вы ощущаете себя покровителем противника – будьте им. Не беспокойтесь насчет мотиваций. Вы можете выявить, что поддерживаете противника, так как опасаетесь лишиться его дружбы.

Возможно, вы заняли нейтральную позицию. Вы испытываете апатию, безразличие, холодность? Может, вы излишне отстранены от конфликта. Заявите о нейтралитете.

1.5. Основные варианты решения конфликта: 4 типа самообороны

В психологии приняты основные варианты решения конфликтных ситуаций. Одним из них считается самооборона. Этот способ прост, так как не требует осознанных решений. Это стремление защитить собственное Я, правда, этот вариант не учитывает кругозор других людей и может привести к отчуждению.

Различают 4 типа самообороны, о которых стоит знать.

Ослабление. Обвиняемый старается снять гнев, раздражение, успокоить другую сторону, уверяет, что для ссоры нет причин. Добрые слова оказывают благотворное воздействие. Но надолго ли наступает мир? Ведь в суть обвинений он не вник. В итоге проблема остается. Больше нет возможности для проявления эмоций, однако они накапливаются.

Уклонение. Это уход от ситуации, за которым стоит осторожность и трусость. Обвиняемая сторона ссылается на то, что сейчас не время либо не место для разбирательств. Поэтому он все делает для того, чтобы не попасть в ситуации, ведущие к возникновению противоречий. Человек пытается не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. В большинстве случаев уход не ликвидирует конфликта, так как причина не устранена, не дошла до обвиняемого, он не захотел над ней подумать. Результат: чувства не получают выражения, потребности остаются неудовлетворенными, цели – недостижимыми.

Капитуляция. Это подчинение авторитету оппонента. В основе – страх потерпеть поражение; оказаться в одиночестве или меньшинстве; боязнь испортить отношения.

Доминирование. К нему прибегает инициатор, навязывая волю, заставляя принять точку зрения. Этот человек не интересуется мнением остальных. Главные движущие силы тут – самоутверждение и стремление к власти. Доминирование приносит самые быстрые результаты: инициатор быстро добивается своего. Но исход будет самый неблагоприятный. Интересы участников конфликта не будут учтены полностью. Это ведет к разочарованию и недовольству.

Сотрудничество. Самый желательный выход – это открытое обсуждение проблем. В этом случае стороны выдвигают аргументы и вместе ищут решение. И еще одно условие: в обсуждении обстоятельств надо сохранять правильный тон. Ведь раздражённость, резкие выражения, грубость могут заслонить суть вопроса. Есть два типа сотрудничества:

Компромисс – объединение конфликтующих сторон через принятие до определенной степени мнения оппонента. Он означает примирение и дает чувство удовлетворения всем. Но все же в дальнейшем необходимо найти радикальное решение конфликта.

Взаимодействие. Это шаг вперед в сравнении с компромиссом. Конфликтующие стороны пытаются установить общие цели для всех участников, сблизить точки зрения и интересы, а также получить выгоды на долгий период времени. Есть несколько стадий поиска путей взаимодействия:

- признать наличие конфликта;
- договориться о процедуре разрешения;
- очертить границы конфликта, признав его общей проблемой;
- проверить варианты решения;
- прийти к соглашению;
- воплотить план в жизнь;
- дать оценку решения.

Глава вторая. Конфликт в бизнесе: причины и решения

2.1. Триада конфликта в бизнесе: из чего он состоит?

Конфликтная ситуация в бизнесе характеризуется наличием трех составляющих, каждая из которых может сработать, как настоящий запальный шнур. Поэтому, чтобы не вспыхнул конфликт, важно знать кирпичики, из которых складывается столь тяжелая ситуация.

Столкновение целей.

Кажется, что это неизбежно – и в отношениях с сотрудниками, и в переговорах с партнерами. Но на проверку становится понятно, что эффективнее уделять внимание дополнительному анализу позиций сторон, чем тратить силы и время на конфликт. Находите общие цели, чтобы конфликтующие стороны превратились в работоспособный коллектив.

Острые эмоциональные переживания.

Зачастую напряжённость возникает из-за нездоровой конкуренции. При ее наличии между коллегами руководитель предпочитает развести две стороны по разным углам для того, чтобы устранить соперничество. Такое решение действенное, но не оптимальное. Важнее, чтобы в коллективе была здоровая конкуренция. А ключ к этому – взаимное уважение.

Представление о том, что можно выиграть тогда, когда кто-то проиграет.

Это устоявшаяся позиция. Многие уверены, что понятие конкуренции неразрывно с тем, что кто-то пробивается за счёт другого в лидеры. Неплохо, когда такой конфликт направлен на общего «врага». Это один из удачных вариантов сплотить коллектив. Но когда подобные противоречия появляются внутри коллектива, то они способны парализовать работу и разрушить компанию.

2.2. Причины возникновения конфликтных ситуаций

Любой человек в состояние конфликта входит тогда, когда предполагает получить что-то конкретное и не получает. Поэтому надо знать, что же явилось причиной возникновения конфликта.

Анализируя его природу, надо понимать, что человек в той или иной мере пытается реализовать следующие желания:

- стать лидером;
- быть единственным;
- обладать определенным статусом и ресурсами (к ним относят время, деньги и всё материальное);
- чувствовать хорошее отношение.

Важно помнить, что чаще всего ресурсы – лишь повод для конфликтов. Истинной же причиной их становятся отношения. Также следует знать, что отношения и ресурсы – только первые этажи пирамиды ценностей. Выше располагаются возможность реализации способностей, личные убеждения. По факту же сражение возникает уже на этапе выяснения позиции по какому-либо вопросу. Поэтому для быстрого ухода от конфликта надо не обсуждать позиции, а обращаться к ценностям и интересам.

Но не всегда причиной возникновения конфликтов становятся нереализованные потребности. Есть и так называемые информационные причины конфликта.

Например, менеджеры по продажам сталкиваются с тем, что клиенты заранее настроены по отношению к ним отрицательно. Ими движет установка «сейчас мне попробуют что-то продать», а, значит, для него конфликт – лучший способ защитить ресурсы.

Выход может быть таким. Продемонстрируйте, что вы не хотите навязывать что-то. Напротив, покажите, что у вас общие цели и вы можете помочь их достигнуть.

Часто возникают заблуждения из-за дефицита информации. Пробелы в информированности ведут к тому, что обе стороны отталкиваются не от фактов, а от личных отношений и трактовок.

Но любое событие – только повод. А то, как оно соответствует или нет нашим ожиданиям, – наша интерпретация, создающая субъективное отношение к факту и подкармливающая конфликт.

Выход: надо оперировать фактами, а не отношениями или интерпретациями.

Недоразумения случаются, когда цель или факт понимаются сторонами по-разному. В этой ситуации выходом будет предельно оговаривать детали, будь то постановка задачи перед сослуживцами или подписание договора с партнёрами. Результаты переговоров должны быть оформлены так, чтобы в будущем не возникало разногласий.

2.3. Конфликты в семейном бизнесе: как свести их к минимуму

Семейный бизнес уже доказал свою эффективность, поскольку множество компаний в течение десятилетий показывают стабильный рост. Но и в семейном бизнесе тоже есть свои проблемы. Например, не всем удастся пройти свой путь без конфликтов.

И они необходимы, так как они помогают заметить проблемы, найти их решения, разобраться в том, что же на самом деле тормозит развитие компании. При этом необязательно провоцировать подобные ситуации. Вы можете сделать всё, чтобы их избежать или хотя бы свести к минимуму.

Во-первых, при организации надо сделать все уставные документы. Стоит обозначить, какие права и обязанности есть у ваших родственников. В этом случае вы минимизируете конфликты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.