

Виктор Дельцов

# Почему я ввязываюсь в конфликты?



Виктор Дельцов

**Почему я ввязываюсь  
в конфликты?**

«Научная книга»

## **Дельцов В.**

Почему я ввязываюсь в конфликты? / В. Дельцов — «Научная книга»,

Конфликты существенно портят нашу репутацию, настроение и нервную систему. Но, к сожалению, они – неотъемлемая часть жизнедеятельности любого человека, поскольку там, где сталкиваются интересы двоих, всегда непременно возникает конфликт – скрытый или явный. Автор книги анализирует причины возникновения и механизмы конфликтов и в доступной форме дает читателю советы, как вести себя в ситуации, когда конфликт спровоцирован окружающими, а также в случае, если сам индивид, намеренно или нет, оказывается конфликтогеном.

## Содержание

Введение. Что такое конфликт	5
Часть I. Неприятная перспектива	9
Предисловие к части (I)	9
Глава 1. Атмосферное явление	10
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Дельцов Виктор Иванович**

## **Почему я ввязываюсь в конфликты?**

### **Введение. Что такое конфликт**

Что такое конфликт? Ответ на этот вопрос можно найти в этимологии слова. В переводе с латинского оно означает «столкновение». Конфликты возникли одновременно с появлением людей, стали неотъемлемым компонентом их взаимоотношений. Не было и нет одинаковых личностей, одинаковых точек зрения. Исполон веков существовали «правые» и «виноватые», «добрые» и «злые». Столкновение их интересов обязательно приводило к конфликтам, описание многих из которых вошло в основу известных мифов, сказок и легенд.

Конфликтные ситуации неизбежны в жизни каждого человека. Столкновения и противоречия – политические, социальные, экономические и личные – стали привычным явлением в жизни современного общества. Однако по-настоящему привыкнуть к конфликтам нельзя. Видимо, поэтому так часто в последнее время психологи проводят исследования, посвященные выявлению причин формирования конфликтов и механизмов их разрешения. Многие специалисты сходятся во мнении, что конфликт, будучи сложным социально-психологическим явлением, в определенных обстоятельствах может иметь и положительное значение. В зависимости от конкретной ситуации и особенностей характера участвующих в нем людей, конфликт может иметь как разрушительные последствия, так и созидательные, способствующие укреплению взаимоотношений между участниками столкновения.

Какова природа конфликтов? В чем кроются причины их возникновения? По мнению исследователей, причины конфликтов отчасти скрываются в самом человеке, в его природе. Ведь каждый из нас осуществляет свою деятельность не изолированно, а в сообществе с другими. Конкуренция и соперничество – это естественные формы поведения, позволяющие человеку лучше понять и познать себя, сравнить свои возможности, способности и результаты деятельности с возможностями и достижениями других людей. А при наличии конкуренции и соперничества конфликты неизбежны.

В условиях современной действительности мало кто не согласится с утверждением о необходимости здоровой конкуренции. Логично было бы предположить, что и в конфликтах есть нечто, позволяющее человеку развиваться, расти. Отсюда вывод – нужно не искоренять конфликты (тем более, что это практически невозможно), а помогать окружающим управлять конфликтной ситуацией и успешно ее разрешать.

На Западе в поисках решения этой проблемы специалистами в области психологии и социологии были созданы институты. Исследования, организованные в них, показали, что практически 90 % населения страны не умеют справляться с проблемами (как реальными, так и вымышленными), вызывающими конфликты. В данном случае речь идет о населении Америки, страны, которая, согласно традиционным представлениям, населена самыми что ни на есть уверенными и довольными собой и окружающей действительностью людьми.

Кстати, в России наблюдается тенденция отрицания реальности конфликта, что, вероятно, связано с особенностями менталитета нашего населения. Большинству русских свойственно закрывать глаза на происходящее и отмалчиваться до тех пор, пока, как говорится, «не грянет гром». Однако такая ситуация не снижает объективного сознания того, что конфликт присутствует в нашей жизни и приносит в нее разрушительные последствия. В ситуации социально-экономического кризиса уровень конфликтности возрастает и приводит к алкоголизму и наркомании. Становится очевидным, что конфликтные ситуации чрезвычайно опасны для индивида и общества.

В настоящее время в обществе растет осознание необходимости подготовки специалистов в области теоретической и практической конфликтологии. Сегодня быть психологом или социологом широкого профиля уже недостаточно. Нужна более узкая специализация, сосредоточенность на изучении таких деталей и тонкостей взаимоотношений людей, какие иногда выпадают из поля зрения обыкновенного специалиста.

Перспективы конфликтологии как отрасли науки об обществе огромны. Ведь выявление причин конфликтов, терзающих человека изнутри, позволит понять истоки столкновений между людьми и их группами. А здесь – ключ к разгадке конфликтов между поколениями, странами, народами, континентами.

Многие люди боятся конфликтных ситуаций. Психологи склонны говорить о таком явлении, как «конфликтофобия», и отмечают несколько причин боязни конфликтов. Одна из них – наиболее распространенная – заключается в том, что человек не может осознанно принять решение, которое определило бы его поведение в сложных жизненных обстоятельствах. Ведь нередко конфликтная ситуация и ее разрешение приводят к значительным и порой необратимым изменениям системы ценностей и мотивов, что достаточно болезненно для большинства людей.

В настоящее время известно несколько разновидностей конфликтов. Наиболее популярной является классификация конфликтов К. Левина, который выделяет три основных типа – в зависимости от содержания и выбора. Первый тип конфликтов – «Буриданов осел» – основан на выборе приблизительно одинаковых по субъективной значимости положительных ситуаций. Второй тип – «Из двух зол меньшее» – предполагает необходимость выбора между равно значимыми отрицательными ситуациями. К третьему типу относятся конфликты на основе амбивалентного, противоречивого по своей сущности, отношения к ситуации – конфликты по типу «И хочется, и колется».

Указанные характеристики свойственны как межперсональным, так и групповым конфликтам. Конфликты также принято делить на внешние и внутренние. Первые возникают по каким-либо объективным, внешним причинам, а внутренние обусловлены субъективными, психологическими или «душевными» проблемами человека. Внешние конфликты, как правило, вызываются необходимостью бороться с обстоятельствами, препятствующими достижению цели. Возможность выхода из такого конфликта напрямую зависит от жизненного опыта человека и его культуры, его способности согласовывать свои желания с возможностями их удовлетворения. Нередко встречаются конфликты, приводящие к жизненным кризисам. Такое случается, если невозможность удовлетворения амбиций и желаний связана с основной мотивацией, определяющей смысл жизни человека.

Другой причиной внешних конфликтов могут стать противоречия социальных ролей и социальных позиций. Такие столкновения обычно возникают на профессиональной почве, например, когда человек приходит на новую работу или переводится на другую должность. На внешние конфликты люди реагируют по-разному. Одни, как страусы, прячут голову в песок, другие, напротив, бросаются с головой в омут ссор и неурядиц. Исходя из поведения втянутых в конфликт людей, психологи выделяют несколько разновидностей конфликтных ситуаций. Так, американский психолог Р. Томас говорит о следующих стилях поведения в конфликтных ситуациях: избегание, компромисс, приспособление, сотрудничество и соперничество.

Сотрудничество – это стиль, направленный на разрешение противоречий, при котором человек готов жертвовать своими ценностями ради общих целей. В данном случае субъект конфликта может пойти на риск снижения самооценки в острой жизненной ситуации. Как правило, такой стиль отличает людей, способных регулировать и контролировать как свое собственное поведение, так и поведение окружающих.

Соперничество в большей степени свойственно активным и агрессивным людям, основным стремлением которых является желание самоутвердиться. Такие люди нередко всерьез

озабочены отношением к ним окружающих, не терпят снисходительности и неуважения, в любой ситуации они стремятся быть победителями.

Компромисс – стиль поведения людей, ориентированных на сохранение стабильных отношений с окружающими. Такие osoby мыслят рационально и всегда пытаются примирить противоречивые интересы своих близких или коллег по работе.

Приспособление – стиль, ориентированный на сохранение социальных отношений. Люди, практикующие этот стиль, сознательно принимают подчиненную социальную позицию, пытаются приспособиться к ситуации, вызвавшей конфликт, с помощью уступок. Однако слишком частое использование этого стиля лишает человека инициативы, активности в действиях и приводит к возрастанию напряжения внутренних конфликтов.

Избегание – стиль, ориентированный на возможность ускользнуть, проигнорировать конфликтную ситуацию. Этот стиль свойственен людям со слабой самооценкой и недостаточно развитым социальным интеллектом.

Если причины внешних конфликтов часто оказываются достаточно явными, то причины внутренних противоречий нередко остаются загадкой. На формирование внутренних конфликтов большое влияние оказывают психологические условия, типы взаимоотношений, известные человеку с раннего детства. Они формируются как разнонаправленные побуждения ребенка и приводят к противоречиям в самооценке, а также между желаемым и возможным. В формировании внутренних конфликтов велика роль взрослых, окружающих ребенка различными запретами, позволяющих себе быть необъективными и непостоянными в оценках поступков ребенка.

Внутренние конфликты – это отражение в жизни взрослого человека неудачно решенных внешних конфликтов ребенка, вина за которые лежит на совести родителей или педагогов. Степень конфликтности личности определяет специфика ее самооценки, формирование которой наиболее интенсивно проходит в дошкольный период детства и в период подросткового возраста. Большое значение приобретают периоды кризиса, когда вскрываются основные противоречия между новыми потребностями и возможностями ребенка и старой системой взаимоотношений со взрослыми. В успешном или неудачном разрешении кризисных ситуаций лежит формирование адекватной либо неадекватной самооценки.

Неадекватно завышенная самооценка формируется у детей, родители которых слишком часто прибегают к похвале, не дают им возможности самостоятельно решать проблемы и преодолевать препятствия. В процессе социального развития такой ребенок становится личностью с повышенными амбициями. Будучи высокого мнения о своих способностях, люди подобного типа невозможность реализовать эти способности склонны объяснять условиями среды, вместо того, чтобы искать причину в себе. Подобная некритичность несет в себе фактор высокого уровня агрессивности и конфликтности человека.

Похожая картина наблюдается и у индивида, страдающего от внутренних конфликтов из-за развития неадекватно заниженной самооценки. С детства такого человека постоянно ругают, не замечают его способностей, в результате чего у него развивается комплекс, впоследствии приводящий к внутреннему напряжению и конфликтам. Из-за неадекватно заниженной самооценки такой человек не может реализоваться социально, следовательно, неизбежно появление внешних конфликтов.

Сочетание же внешних и внутренних конфликтов создает почву для соответствующего поведения человека, иначе говоря, он становится конфликтной личностью. Отличительной чертой подобной личности является поведение в обществе, вступающее в противоречия с общественными нормами и правилами. Конфликтную личность легко узнать по неуравновешенности, неадекватным эмоциональным реакциям. Вокруг такого субъекта создается такая атмосфера, в которой малейшая искра непонимания превращается в разрушительное пламя «войны».

Конфликтность некоторых индивидов связана с особенностями социального поведения, которое в разной степени отличается от устоявшихся общественных норм. Более серьезную форму конфликтность приобретает у тех, кто страдает физическими и нервно-психическими отклонениями. Иногда такая агрессивная личность, не демонстрируя определенных нарушений норм поведения, страдает от психосоматических заболеваний. Исследования показали, что подобные особы, как правило, обладают повышенным уровнем ответственности и профессиональными амбициями, в коллективе желают занимать позицию лидера, которая вынуждает их часто попадать в конфликтные ситуации. Те, кому удастся скрывать свой конфликтный характер, могут впоследствии пострадать от заболеваний сердечно-сосудистой системы: инсульта, инфаркта. Именно таким образом проявляют себя длительные профессиональные неудачи и личные неурядицы, которые конфликтная личность носит в себе.

Невозможность разрешения различных внутренних и внешних конфликтов заставляет человека находиться в состоянии сильного эмоционального напряжения, что пагубно сказывается на его психическом благополучии. Высококонфликтная личность – это несчастный субъект, вынужденный постоянно обороняться от окружающих, будь то члены его семьи или коллеги по работе. Иногда глубокий неразрешенный конфликт заставляет его вести борьбу даже с проявлениями своего собственного «Я», что зачастую связано с завышенными требованиями к себе или с неумением правильно оценить ситуацию.

Задача авторов этой книги – не напугать, а предостеречь. И, конечно же, помочь понять причины внутренних и внешних противоречий, научить выходить из конфликтных ситуаций без потерь для физического и психического здоровья. Для каждого из нас очередная конфликтная ситуация должна стать ступенью внутреннего роста, а не причиной многочисленных ошибок и неудач.

Понимание природы конфликтов, причин их появления и знание путей разрешения поможет наладить личные взаимоотношения и поспособствует успеху в профессиональной деятельности.



## **Часть I. Неприятная перспектива**

### **Предисловие к части (I)**

Многим из нас не нужно объяснять, насколько неприятным может оказаться такое явление, как конфликт. Но, как и других неприятностей, избежать его довольно трудно, а порой – просто невозможно. Хотя как раз-таки «бегать» от конфликтов и не рекомендуется. Необходимо понять, как и почему вы оказались втянутыми в конфликтную ситуацию. Затем – поразмышлять над теми способами, которые могли бы оказаться полезными для выхода из нее. И уж потом, взвесив все «за» и «против», можно либо идти напролом, либо выбрать компромисс, либо предпочесть полное бездействие.

Собранные в этой главе мнения и советы специалистов помогут разобраться в причинах конфликтов и выработать наиболее приемлемую тактику поведения в подобной ситуации. И самым первым станет следующий совет: ни в коем случае не воспринимайте произошедшее с вами как нечто противоестественное, из ряда вон выходящее. Увы, каждый, даже самый безобидный и добродушный человек, хочет он того или нет, рано или поздно сталкивается с непримиримыми противоречиями. И если он не готов к подобного рода столкновению, то пережить неприятное событие ему порой достаточно сложно. Кто-то из «великих» сказал, что «понимание причин проблемы – 99% ее решения.» Это действительно так! Иногда, попадая в пренеприятнейшую ситуацию и всячески стараясь скрыть досаду и обиду, мы рассуждаем над тем, что явилось причиной события.

Понять, кто виноват – очень важно. Однако не всегда в основе конфликта лежат внешние факторы, не всегда собственные неудачи и промахи можно объяснить поступками и словами окружающих. Нередко конфликт существует лишь в воображении, и те индивиды, которые, по нашему мнению, являются самыми что ни на есть непосредственными виновниками, в действительности и не подозревают о возникших противоречиях. В таком случае важно обратить внимание прежде всего на собственное психическое состояние и спросить себя: «Что происходит?»

Не исключено – в том, что в коллективе разгорелся конфликт, виновато ваше плохое настроение, вызванное резким изменением погоды или семейными неурядицами. Вам кажется, что все ведут себя вызывающе, провоцируют и оскорбляют вас, на самом же деле обостренная чувствительность мешает, как прежде, сдерживать эмоции и порывы. Но человек как самое разумное существо на свете должен не просто уметь замечать разного рода внешние раздражители, но и справляться с ними.

Среди внешних причин, влияющих на уровень конфликтности человека, могут оказаться и действия близких людей, связанные с их интересами. Как правило, на десять неконфликтных особ приходится двое-трое таких, кому конфликт не просто безразличен. Он им нужен, выгоден и в некоторой степени даже приятен, поскольку позволяет реализовать недюжинные психические способности (хладнокровие, решительность, жестокость и т. д.).

Зная причину, виновников, разобраться в сущности конфликта не так уж сложно. Данная глава посвящена рассмотрению внешних причин, лежащих далеко за границами нашей личности, но в достаточной степени влияющих на наши отношения с окружающими людьми. В ней мы попробуем найти один из возможных ответов на вопрос: «Почему меня втягивают в конфликт?»

## Глава 1. Атмосферное явление

Конфликты и в бытовом, и в психологическом плане – явление довольно сложное. Они могут внезапно вспыхивать и столь же внезапно прекращаться; могут долго назревать, накаляя обстановку до предела, но так и не находить своего логического завершения. Но каким бы ни был конфликт – «долгоиграющим» или скоротечным – он всегда оказывает влияние на наши поступки и, конечно же, на результат действий. Особенно ярко это сказывается на рабочем процессе.

Если попросить сотрудника какой-либо организации или предприятия дать оценку климату, складывающемуся в коллективе, то в большинстве случаев можно услышать два варианта ответа на заданный вопрос. Первый – «работать тяжело, и если бы не деньги, я давно бы нашел себе другое место»; и второй – «работать легко и интересно, у нас такой замечательный коллектив» (при этом размер заработной платы не будет иметь особого значения).

Климат в коллективе, где человеку приходится трудиться изо дня в день, влияет и на качество выполняемой работы, и на производительность труда. Напряженная обстановка, когда постоянные нагоняи от начальника заставляют сотрудников забывать обо всем, кроме собственных обязанностей, и обостряют конкурентную борьбу, как правило, способствует формированию скрытых конфликтных ситуаций (в первую очередь – между подчиненными). Напротив, излишне непринужденные и дружеские отношения между сотрудниками нередко мешают рабочему процессу и становятся причиной развития конфликта между руководителем (справедливо считающим, что делу – время, а потехе – час), и коллективом.

Нередко большую роль в возникновении или нейтрализации сложной ситуации в коллективе играет именно руководитель. Только он может построить рабочий процесс таким образом, чтобы у людей не возникало недовольства обстановкой и, как следствие, – нежелание трудиться. К каждой личности следует пытаться найти индивидуальный подход. Однако это не означает, что руководитель должен в каждом отдельно взятом случае идти на компромисс, особенно – во вред собственным интересам.

Для руководителя немалое значение имеет мнение об организации и работе в ней каждого из его подчиненных. Он должен всегда держать руку на пульсе и учитывать тот факт, что если в подведомственном ему коллективе складывается напряженная атмосфера, то нужно ожидать спада работоспособности, снижения качества труда и как следствие – увеличения издержек. Напротив, благоприятная обстановка в коллективе, когда каждый занимается своим делом, не пытается тянуть на себя одеяло и вполне доволен настоящим положением вещей, способствует увеличению прибыли предприятия, его процветанию.

На возникновение напряженной атмосферы в коллективе влияют разные факторы. Как внешние – нестабильная экономическая ситуация в стране и на предприятии, сильное давление со стороны фирм-конкурентов и т. д., так и внутренние, связанные с эмоциональным и психическим состоянием каждого отдельного члена коллектива. Но и в том, и в другом случае нездоровая обстановка приводит к настоящему конфликту, следствием которого может стать резкое снижение интереса сослуживцев к выполняемой работе, потеря лучших специалистов, рост текучести кадров. Напротив, благоприятная обстановка в коллективе, когда люди относятся друг к другу доброжелательно и трудятся с большим желанием, делает предприятие притягательным для квалифицированных специалистов. Будучи довольными своей работой, отношениями с коллегами и руководством, сотрудники организации способны сделать весьма и весьма положительную рекламу своему предприятию.

Руководитель должен учитывать все факторы, влияющие на атмосферу в коллективе, и пытаться выработать такой стиль руководства, который максимально снизил бы вероятность

конфликтных ситуаций. Политика администрации по отношению к членам коллектива оказывает прямое или косвенное влияние на каждого из них.

Идеальный руководитель должен быть чутким «метеорологом», способным предвидеть и предчувствовать зарождение в коллективе неблагоприятной моральной и эмоциональной обстановки. Однако бояться такого «атмосферного явления», как конфликт, не стоит, даже учитывая все негативные последствия, которыми оно может обернуться. Возьмем, к примеру, ситуацию, когда большинство коллег чувствуют себя никому не нужными и обманутыми, поскольку руководство при принятии тех или иных решений полностью игнорирует интересы и потребности подчиненных.

Возникновение конфликта неизбежно. Неясно одно: в какое именно русло он окажется направленным? Возможно, чувствуя себя солидарными в своей обиде, сотрудники начнут спланировать, становиться некоей силой, эмоционально направленной против другой силы, – руководства. При этом из чувства стадности в конфликт втянутся те сослуживцы, которые, в принципе, не испытывали особого недовольства по поводу действий администрации компании. Подобно туче, конфликт будет расти, становиться все серьезнее и серьезнее, до тех пор, пока не разразится настоящая гроза, после которой обе стороны либо почувствуют себя намного лучше, либо станут непримиримыми врагами. Но наиболее вероятно следующее развитие событий: каждый сотрудник непременно захочет показать себя и тем самым завоевать свое место под солнцем. Люди попросту начнут «подставлять» друг друга, отстаивая лишь свои собственные интересы.

Как правило, напряженная обстановка складывается в таких организациях, где у сотрудников преобладает ощущение, что руководство не способно позаботиться о завтрашнем дне; не может поставить конкретные цели даже на самый незначительный период времени; не в состоянии предложить сотрудникам определенные пути реализации планов. Люди начинают испытывать неуверенность в завтрашнем дне. Работоспособность снижается, пропадает желание трудиться на данном предприятии с прежней силой. Неуверенность рождает отрицательные эмоции, которые негативным образом сказываются на взаимоотношениях в коллективе.

Тяжелая атмосфера нередко порождается слухами относительно ухудшения благосостояния предприятия. Сослуживцы начинают переживать за свои места и заработную плату. Снижения работоспособности не избежать. И ситуация не изменится до тех пор, пока в коллективе не будут развеяны все страхи и сомнения. Заметно изменяется обстановка в отделе или подразделении организации, где недавно сменилось руководство. Иногда сотрудники чувствуют определенный подъем, надеясь, что с новым начальником ситуация изменится в лучшую сторону. Однако чаще происходит наоборот: не зная, чего ожидать от нового руководителя, люди настраиваются на самое худшее и тем самым подготавливают почву для возникновения конфликта с представителем администрации.

Ситуация обостряется, если новый руководитель с первых дней работы пытается «навести порядок» и сделать все по-своему, действуя по принципу «новая метла по-новому метет». Природа людей такова, что большинство из них всегда противились и будут противиться переменам, происходящим в их жизни. Необходима довольно длительная психологическая подготовка, чтобы добиться успешного внедрения каких-либо изменений и одновременно избежать серьезного противостояния.

Страх, что изменения негативно повлияют на их жизнь, заставляет людей нервничать и действовать вопреки здравому смыслу, что приводит к конфликтным ситуациям между работниками и руководством. У людей возникает такое ощущение, будто их хотят к чему-то принудить, заставить совершать что-то против воли. Это влечет за собой потерю стимула в работе и к обострению обстановки в коллективе. Неизвестно откуда и почему возникают сплетни и интриги, выявляются любимчики нового шефа, которых все дружно ненавидят, пытаясь тем самым скрыть зависть и желание оказаться на их месте. Лучше всего в данной ситуации –

довести конфликт до его логического разрешения. То есть собрать людей и дать им возможность выговориться. Из подобного общения руководитель вынесет для себя максимум полезной информации, а сотрудники почувствуют облегчение в связи с тем, что начальство знает об их проблемах, и больше не нужно шептаться и интриговать за его спиной.

Еще одним фактором, влияющим на атмосферу в коллективе, является возраст руководителя. Как правило, начальники в годах и с огромным опытом работы склонны игнорировать конфликты внутри коллектива, считая, что со временем все само собой образуется. Напротив, для молодых управленцев характерно повышенное внимание к психологии отношений внутри коллектива. Это нередко приводит к тому, что они видят конфликтную ситуацию там, где ее на самом деле нет и быть не может. Замечено также, что когда руководитель (особенно, если он назначен недавно) гораздо моложе своих подчиненных, сотрудники просто отказываются воспринимать его всерьез, открыто обсуждая и критикуя слова и поступки, игнорируя те или иные распоряжения и указания. В такой ситуации конфликты неизбежны, и руководителю придется приложить немало усилий, чтобы доказать свою состоятельность и добиться признания. Конфликтные ситуации могут возникать не только между начальником и подчиненными. Зачастую атмосфера в коллективе накаляется самими работниками. Подобные ситуации нужно разрешать в зародыше, иначе они повлекут за собой необратимые последствия.

Конфликт между двумя или несколькими сотрудниками обычно разгорается на почве неодинакового отношения к выполняемым обязанностям и руководству компании. При этом одна сторона играет роль «правильных» и «хороших», другая, напротив, пытается всячески противостоять установленному порядку, считая его несправедливым по отношению к рядовым сотрудникам. Стремясь отстоять свою точку зрения, представители обеих сторон втягивают в конфликт все большее и большее число людей. При данных обстоятельствах ситуация противостояния может затянуться и стать практически неразрешимой. Как правило, сами сослуживцы стараются делать вид, что все идет как обычно, хотя на самом деле формируют два лагеря, враждующих между собой. Если руководитель попытается разрешить конфликт, предвзвешенно не разобравшись в ситуации, не поняв изначальных причин и предпосылок противостояния, он вполне может оказаться «козлом отпущения», на которого, в итоге, и обрушится поток отрицательной эмоциональной энергии с обеих сторон.

Эмоциональная обстановка в коллективе очень важна, поскольку сказывается не только на взаимоотношениях людей, но и на рабочем процессе. Лишь единицы способны оставаться равнодушными к тому, что происходит вокруг, и в постоянном ритме и режиме выполнять свои обязанности. Как правило, большинство из нас проявляют необыкновенную чуткость к малейшим изменениям моральной атмосферы внутри коллектива и испытывают настоятельную необходимость в психологической стабильности и душевном комфорте. Ведь появление конфликтной ситуации не всегда связано с конкретным человеком, будь то начальник, подчиненный или коллега. «Виновниками» ее иногда оказываются окружающие нас предметы, среда в целом. Например, не стоит недооценивать значения устаревшего оборудования, на котором сотрудникам приходится выполнять свою работу, плохого освещения, поломанной мебели, отсутствия элементарных удобств.

## **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.