Введение.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине ХХ века выделилась специальная область знания – конфликтология.

Понятие конфликта.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Итак...

Конфликт (лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

Наблюдения показывают, что 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 - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводящие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть такой афоризм: "Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами" [360, с. 12]. На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, "запускаем на орбиту" своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе "одиночный" конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть "цепочка конфликтогенов" – их, так называемая, эскалация.

Эскалация конфликтогенов - на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса "обмена любезностями"? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес конфликтоген, "пострадавший" хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив "обидой на обиду". При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Выделяют три основных типа конфликтогенов:

стремление к превосходству;

проявления агрессивности;

проявления эгоизма.

Как избежать конфликтогенов в процессе общения и взаимодействия с другими людьми?

Необходимо твердо помнить, что всякое неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту.

Необходимо проявлять эмпатию к собеседнику. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные последствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера [393] конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Внутриличностный конфликт.

Многие видные мыслители прошлого говорили, что конфликт находится внутри человека и что он (человек) является главным носителем конфликта. Э. Шостром сравнивает внутреннее состояние человека с двухпартийной системой демократии. «В каждом из нас, — пишет он, — заложена такая двухпартийная система, при которой одна часть — у власти, другая — в лояльной оппозиции». И такая внутренняя раздвоенность не является патологией — это вполне нормальное состояние здорового организма. Но оппозиция предполагает не только лояльность (критику, контроль и т. д.), но и жесткую бескомпромиссную борьбу, т. е. конфликт.

Личность — устойчивая система социально-значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом.

Любое действие человека представляет взаимодействие с Другим внутри него и противодействие Другому как участнику диалога. Но конфликт вызывают лишь равные по значимости взаимоисключающиеся тенденции, когда личность как бы раздваивается в принятии решения, когда выбор той или иной тенденции предполагает силовое давление Одного на Другого, т. е. противоборство и насилие.

В реальной жизни человеку постоянно приходится делать выбор в пользу того или иного возможного варианта, отвергая другие. Например, любовь или богатство, семья или работа, личная жизнь или карьера и т. д. Для удовлетворения своих потребностей человек вынужден постоянно преодолевать внутренние сомнения своего «Я» и внешнее сопротивление среды. И если по тем или иным причинам цель недоступна, то человек попадает в ситуацию фрустрации (психического расстройства, переживания неудачи) и конфликта. Авторы книги «Психология индивида и группы» выделяют четыре вида ситуаций, вызывающих фрустрацию:

* физические преграды (узник, непогода, нет денег);
* отсутствие объекта для удовлетворения испытываемой потребности (хочу кофе, а магазин закрыт);
* биологические ограничения (умственно-отсталые люди и люди с физическими дефектами);
* социальные условия.

Помимо фрустрационных ситуаций, исследователи выделяют психологический конфликт, когда преграда для тех или иных действий кроется в нас самих. Эти проблемы выбора из двух различных стремлений:

* конфликт потребностей (самому хочется съесть и угостить надо);
* конфликт между социальной нормой и потребностью (любовь  
  и норма);
* конфликт социальных норм (дуэль и церковь).
* конфликт ценностей;
* конфликт между ценностью, и нормой;
* конфликт между ценностью и потребностью и др.

Одним из видов внутриличностного конфликта является неосознанный внутренний конфликт. В основе его лежат любые не полностью разрешенные в прошлом конфликтные ситуации, о которых мы забыли. На бессознательном уровне мы несем груз неразрешенных в прошлом проблем и непроизвольно воспроизводим старые конфликтные ситуации, как бы пытаясь решить их вновь. Поводом для возобновления неосознанного внутреннего конфликта могут стать обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией. Например, одного мужчину в детстве дразнили рябым. Когда он вырос, его лицо приобрело нормальный вид. Но однажды жена ненароком обозвала его старой кличкой. Реакция мужа была настолько бурной и агрессивной, что в конечном итоге семья распалась.

В реальной жизни внешние и внутренние причины внутриличностных конфликтов взаимосвязаны и их непросто разграничить. Например, чиновник должен выбирать между законом, указанием начальника, просьбой посетителя (жалобщика), своей совестью и здравым смыслом. К этому можно добавить давление, угрозы, шантаж, посулы, взятки и т. д. На чисто служебные проблемы могут накладываться семейно-бытовые, жилищные, финансовые и др.

Соревновательность и соперничество пронизывают все сферы жизни и нередко превосходство для одного означает неудачу для другого. Враждебное напряжение порождает страх. Источником страха может быть и перспектива неудачи, и угроза потерять чувство самоуважения. Рыночные отношения предполагают агрессивно-конкурентное взаимодействие, а христианская мораль проповедует братскую любовь людей друг к другу. Реклама стимулирует наши потребности, а реальная жизнь становится препятствием на пути их удовлетворения. В таких условиях окружающая человека среда становится одним из основных источников внутриличностных конфликтов.

Нетрудно заметить, что примерно в одинаковых конфликтных ситуациях разные люди ведут себя неодинаково. Социальная психология выделяет четыре наиболее распространенных типа поведения людей в конфликтных ситуациях: «Первый тип — агрессивное поведение, способствующее развитию конфликта; второй — поведение, свидетельствующее о склонности к компромиссу; третий связан со склонностью к подчинению, т. е. к принятию решения противоположной стороны; четвертый тип обнаруживает склонность к уходу от конфликта». В реальной жизни каждый из этих типов в «чистом виде» не встречается, но большинство людей с определенными оговорками можно отнести к тому или иному типу конфликтного поведения.

Конфликтных людей, по мнению В. И. Сперанского, можно разделить на две группы: конфликтующие и конфликтогенные. В первую группу входят постоянные оппоненты существующему положению дел, методам управления, способам решения проблем и т. п. Их не столько интересует поиск истины, сколько личная позиция, отличная от других. С ними трудно работать в одном коллективе, но эти вечные «негативисты» стимулируют активность других в поиске истины. Во вторую группу входят конфликтогенные личности. Это люди с беспредельным эгоцентризмом, высокой самооценкой, нарциссизмом, умением втираться в доверие. Однако они не способны поддерживать длительно дружеские контакты и добросовестно трудиться. Взаимодействуя с окружающими, эти люди чаще всего становятся источником эмоциональных конфликтов.

Внутренние и внешние противоречия личности взаимосвязаны. Человеческая психика обладает способностью переводить внешние противоречия во внутренние и наоборот. При этом такой перевод (трансферт) чаще всего происходит помимо воли самого человека, бессознательно. Человек, уклоняющийся от разрешения внешних проблем, может оказаться во власти своих внутренних противоречий. Люди, склонные к внешне бесконфликтному поведению, часто уходят в свои внутренние проблемы и не могут самореализоваться в обычной социальной среде (примером такого поведения может служить пострижение в монахи). Другие, напротив, легко преодолевают свои внутренние противоречия и активно решают возникающие на их пути внешние проблемы, добиваясь при этом значительных успехов в жизни, но с моралью они ладят не всегда.

Есть люди, считающие себя хозяевами судьбы (интерналы), есть и такие, кто ищет причины происходящего с ними вовне и предпочитают плыть по течению (экстерналы). Есть люди, которые сами ищут конфликтных переживаний и получают от этого определенное удовлетворение. Есть люди, идущие на конфликт в силу сложившихся обстоятельств, когда нет иного выхода из ситуации. Есть и такие, которые игнорируют все, что могло бы вывести их из равновесия и стремятся избежать даже очевидных осложнений.

Один тип поведения может в большей степени зависеть от самой личности, другой — от сложившейся ситуации. Но все типы поведения всегда оказываются продуктами личности и среды.

Межличностный конфликт.

Межличностный конфликт - трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взгля­дов, интересов, целей, потребностей.

Строгого определения межличностного конфликта, видимо, дать нельзя. Но когда мы говорим о таком конфликте, то нам сразу пред­ставляется картина противоборства двух человек на основе столкно­вения противоположно направленных мотивов.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особен­ности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происхо­дит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр извест­ных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного вза­имодействия являются своеобразным “полигоном” проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интел­лекта, воли и других индивидуально-психологических особен­ностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональ­ностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты, как уже отмечено выше, охватывают все сферы человеческих отношений.

Управление межличностными конфликтами можно рассматри­вать в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и ра­ционального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к кон­кретному конфликту.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаим­ные симпатии и антипатии.

Конфликт между личностью и группой.

Конфликт между личностью и группой. Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Стихийно возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нем с одной стороны выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов. Группа обладает дополнительной мощностью и немобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включенные в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положением индивида в группе, которое характеризуется расхождением в таких понятиях:

Позиция – официальное, определяемое должностью положение.

Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким (относительно положения).

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своенго статуса.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности.

Групповые нормы – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Причины конфликта между личностью и группой всегда связаны с:

1) нарушением ролевых ожиданий;

2) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);

3) с нарушением групповых норм.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение неформального общения, эйфория.

Межгрупповой конфликт.

Межгрупповыми, принято называть взаимодействия как между собственной группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов. В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать и некоторые другие их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме Мы Они. Каждая из сторон видит другую обезличенной, т.е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Такое восприятие способствует эскалации конфликта, ослабляя факторы, которые удерживают от агрессивных действий. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации. Они кажется менее человечными, чем индивидуальности. Кроме обезличивания другого происходит и самообезличивание, т.е. утрата осознания собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение и т.д. (Дж. Рубин).

2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются. Ирвинг Янис выделил восемь симптомов синдрома группового мышления:

* Иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;
* Коллективную рационализацию, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;
* Поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;
* Стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;
* Давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;
* Самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;
* Разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса;
* Появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

3. Групповая атрибуция. В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации.

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант конфликта | Возможные причины |
| Руководство организации персонал | Неудовлетворительные коммуникации ; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата |
| Администрация профсоюзы | Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п. |
| Между подразделениями внутри организации | Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка |
| Конфликт между организациями | Нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п. |
| между микрогруппами внутри коллектива | Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров |
| Между неформальными группами в обществе | Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм |

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются:

* собрания, совещания, митинги групп;
* забастовки;
* встречи лидеров;
* дискуссии;
* переговоры.

Конструктивный и деструктивный конфликт

По своим последствиям конфликты делятся не конструктивные и деструктивные.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создаётся, следовательно, нет возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов.

Конкретными причинами конструктивных конфликтов чаще всего оказываются неблагоприятные условия труда, несовершенная его оплата; недостатки в организации; перегрузки на работе; несоответствие прав и обязанностей сотрудников; нехватка ресурсов; низкий уровень дисциплины.

Деструктивные конфликты обычно вызываются неправильными действиями, в том числе злоупотреблением служебным положением, нарушением трудового законодательства, несправедливыми оценками людей. Таким образом, если при конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, то деструктивные, в сущности, основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей.

Законы внутриорганизационного конфликта таковы, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираться, унижать партнёров, угрожать им, навязывать свою точку зрения, отказываются решать возникшие проблемы к обоюдной выгоде.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности самих его участников. Новосибирские учёные Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют дополнительные столкновения с окружающими. К ним относятся:

1) демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, становящиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

2) ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с интересами других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3) неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4) сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, мелочностью, подозрительностью;

5) целенаправленно конфликтные, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6) бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную ситуацию, часто не проявляют себя таковыми.

Заключение.

Конфликт – форма столкновений противоположных стремлений, в которой проявляется противоречивость природы личности и общества.

Основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные, стабилизирующие, деструктивные. Другой подход – это разделение конфликтов на деловые и эмоциональные. Еще одна очень распространенная классификация сводится к делению конфликтов на социальные и внутриличностные. К социальным относятся: межличностные конфликты, межгрупповые, конфликт между личностью и группой, между группой и обществом. Различают три типа внутренних конфликтов личности: мотивационные, когнитивные, ролевые.

Список литературы.

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов 1995г

2. Радугин А.А., Радугин К.А. Социология. М. 2002г

3. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского.

4. Управление персоналом организации. Высшее образование 1997 г

5. Практическая психология для менеджеров.1996г.Коллектив авторов. Ответственный редактор профессор Тутушкина М.К.