

Понятие конфликта

Работа психолога с педагогическим коллективом - Просвещение, консультации для педагогов

Под конфликтом принято понимать столкновение равных по силе, но противоположных по значению целей, идей, мнений, интересов, позиций. В любой организации работают люди, которые могут не соглашаться друг с другом по тем или иным вопросам и направлениям деятельности. Любой неконструктивно разрешаемый конфликт способен свести на нет результативность работы организации или препятствовать решению поставленных задач. Грамотный руководитель должен управлять конфликтной ситуацией в организации, уметь предупредить ее возникновение и смягчить проявление конфликтного столкновения, не дать превратиться разногласиям в банальный скандал.

Конфликты в организациях подразделяются на четыре основных типа: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. В управлении каждый тип конфликта имеет особенности проявления. В качестве конфликта, наиболее актуального для руководителей, выступает пятый тип конфликтов - управленческий. Современные российские психологи характеризуют типы конфликтов следующим образом.

1. Внутриличностный конфликт.

В организации этот тип конфликта может принимать различные формы, и наиболее распространенная из них - форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в связи со стрессом.

2. Межличностный конфликт

Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

3. Конфликт между личностью и группой

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к

уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

4. Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

5. Управленческий конфликт

Основными причинами управленческих конфликтов являются:

- распределение ресурсов: даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Сотрудников может не устраивать, каким образом распределяются ресурсы внутри компании, кто-то может чувствовать себя обделенным. Таким образом, необходимость делить ресурсы может привести к возникновению конфликта;
- взаимозависимость задач: возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Затруднения в делегировании работы; неправильная, нечеткая постановка целей и задач сотрудникам может также приводить к возникновению конфликтных ситуаций;
- различия в целях: у каждого подразделения организации есть свои цели, достижение которых является основной задачей сотрудников отдела. Иногда это приводит к тому, что частные цели и задачи конкретного подразделения становятся важнее, чем цели работы всей организации;
- различия в манере поведения и жизненном опыте сотрудников: эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом;
- неудовлетворительные коммуникации: плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другой распространенной проблемой передачи информации, вызывающей конфликт, является неоднозначность критериев оценки

качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений;

- негативный психологический климат коллектива: в организации, где сотрудники находятся в плохих личных отношениях, неуважительно относятся друг к другу, неконструктивное поведение в конфликтах встречается чаще. Неумение построить уважительные личные взаимоотношения мешает деловым контактам в коллективе.

Этапы развития конфликта в организации

По мнению российского психолога Л.Н. Блынду, организационные конфликты имеют следующие стадии протекания:

- стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм (ситуация, связанная с конкуренцией или ущемлением интересов сторон);
- стадия перехода потенциального конфликта в реальный;
- стадия конфликтных действий (осознание законности своих притязаний);
- стадия снятия или разрешения конфликта, инцидент – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Если на этой стадии попытка разрешения конфликта не удастся, то происходит разрастание и углубление конфликта (всплывают скрытые причины, происходит группирование членов коллектива, поиск сторонников). Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. Если же не удастся разрешить конфликт, то начинается следующая стадия конфликта:
- стадия перехода конфликта в антагонизм.

Наибольший урон организациям наносит неулаженный конфликт. По некоторым оценкам более 65% проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивации поведения отдельных работников.

Классификация конфликтов

По значению для организации конфликты подразделяются на конструктивные и деструктивные.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях:

- когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом;
- когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера (шантаж, интриганство, манипулирование).

По направлению, организационные конфликты делятся на «горизонтальные» (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга); «вертикальные» (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого); и смешанные (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Вертикальные конфликты наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками (не говоря уже об участниках конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге могут видеть происки по отношению к оппонентам. В результате конфликт усугубляется.

Конфликты бывают открытыми (лежат на поверхности, очевидны для всего коллектива) и скрытыми (распознаются по косвенным признакам, среди которых главные – напряженность в межличностном общении, резкое изменение в отношении к работе). Задача руководителя, в коллективе у которого есть скрытые конфликты между сотрудниками – поднять скрытые конфликты на поверхность и разрешить их.

По характеру объективности либо субъективности причин конфликта можно подразделить их соответственно на объективные и субъективные.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения – деловой или личностно-эмоциональной.

Неразрешенные конфликты приводят к следующему:

- потере управленческого времени. Исследование проблем управления в США показало, что 25% времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов;
- ухудшению качества принимаемых решений. Для принятия правильного решения тот, кто его принимает, нуждается в обоснованной информации. Если между источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) и теми, кто принимает решение, отношения нарушены, то заведомо искаженная информация приведет к непредсказуемым последствиям;
- потере квалифицированных работников. Увольнение опытного специалиста ведет к потере организацией суммы, приближающейся к годовой заработной плате;
- саботажу - нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – это самые очевидные потери от конфликта;

- снижение желания работать т.к. трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством;
- потере рабочего времени, когда конфликт может стать причиной прогулов. Кроме этого, медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение.

Последствия организационных конфликтов

А - функциональные последствия

- Проблема может быть решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате сотрудники будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений и позволяет достигать эффективного результата в работе.
- Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Б - дисфункциональные последствия

Если конфликтом управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

По определенным признакам можно определить предпосылки конфликта. Сигналами конфликта являются:

- ощущение кризиса: потеря контроля над эмоциями, человек способен на крайности или в воображении или наяву;
- растущее напряжение: искажение восприятия, непредвзятое мнение, повышенные негативные установки, во взаимоотношениях постоянное беспокойство;
- чувство недоразумения: делаются ложные выводы из ситуации из-за нечетко выраженной мысли;
- возникающие инциденты: какая-либо мелочь вызывает раздражение;
- переживание внутреннего дискомфорта: интуитивное ощущение, что-то не так.

Стили поведения в конфликтах

Конкуренция. Обычно к нему прибегают люди, играющие только по своим правилам, учитывающие только собственные интересы в возникшем споре, в ущерб интересам других людей. Другой человек при этом вынужден принять чужие правила игры или отступить. Стратегию конкуренции в споре используют люди, обладающие сильными волевыми качествами, для которых важно достигнуть поставленной цели. Стратегия эта не так уж плоха и может быть вполне эффективна в ситуациях, когда одна из сторон твердо уверена в успехе и правильности своей позиции, времени на обсуждение нет, а решение необходимо принимать срочно. Конечно, настойчивость и бескомпромиссность может вызвать недовольство, но если получится положительный результат, то руководитель приобретет новых сторонников. В других ситуациях, особенно если стиль конфронтация подкрепляется неконструктивными и оскорбительными высказываниями в адрес противоположной стороны, его использование будет неэффективно. Жестко придерживающийся конфронтации в руководстве лидер не позволяет развиваться самостоятельности и ответственности у подчиненных, в результате чего настоящих управленцев среднего звена в такой организации мало, и все сотрудники зависят только от одного мнения. Это делает коллектив уязвимым в ситуациях непосредственного отсутствия руководителя и увеличивает бюрократичность в организации.

Избегание. Человек, придерживающийся такой позиции в конфликтах, не отстаивает свои права и точку зрения, не пытается найти с собеседником общей позиции для решения проблемы, то есть просто уходит от конфликта. Такой способ эффективен в следующих случаях:

- напряженность в споре слишком велика, и важно просто снизить накал страстей;
- сотруднику не важно, чем закончится конфликт;
- необходимо выиграть время для того, чтобы получить новую информацию, понять скрытые мотивы собеседника, заручиться чьей-

нибудь поддержкой, – иначе говоря, нужен тайм-аут для выбора оптимальной стратегии поведения;

- сотрудник не обладает достаточной властью для решения конфликта желательным для него способом;
- человек отличается нерешительностью или предмет конфликта ему неприятен.

Приспособление. Сотрудник пытается действовать совместно с другим человеком, не отстаивая собственную точку зрения. Стратегию эту лучше использовать, когда исход дела чрезвычайно важен для одного человека и не очень существенен для другого. Но лучше его не применять, если противоположная сторона не собирается, в свою очередь, поступиться чем-то или не оценит сделанного. Способ хорош своей жертвенностью и альтруизмом, но применять его можно не со всеми. Несколько наиболее характерных ситуаций, где стиль приспособления наиболее оптимален:

- сохранить отношения с собеседником важнее, чем выиграть спор и настоять на своем,
- случившееся не особенно волнует человека.

Сотрудничество. В конфликте активно отстаиваются свои интересы, но при этом участники конфликта готовы понять другого человека. При таком поведении требуется некоторое время для того, чтобы осознать скрытые интересы оппонента и найти решение, которое удовлетворило бы всех. При этом обе стороны должны хотеть выслушать друг друга, уметь это делать и, в конце концов, объяснить собственные желания. Путь непростой, но из всех стратегий поведения в конфликте наиболее эффективный и характеризующий вас как умных и дальновидных людей. Способ сотрудничества целесообразен, если люди, участвующие в споре, прекрасно понимают, в чем состоит истинная причина конфликта и заинтересованы в том, чтобы он в дальнейшем по этому поводу не возникал. Ситуации, когда сотрудничество просто необходимо:

- решение проблемы одинаково важно для обеих сторон;
- стороны связывают тесные, длительные и взаимозависимые отношения;
- спор не требует немедленного разрешения и есть время на поиск решения;
- все участники способны связно изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе стороны, вовлеченные в конфликт, обладают равной властью.

Компромисс. Этот стиль, на первый взгляд, мало чем отличается от предыдущего, но отличие все же есть. Если в первом случае стороны стараются «докопаться» до самых глубин конфликта и решить его кардинальным образом, то компромисс подразумевает сиюминутное, по принципу «здесь и сейчас» погашение нежелательной ситуации. При этом все готовы чем-то поступиться в собственных интересах, справедливо ожидая того же от противной стороны. Все, что для этого нужно – это обозначить область совпадения интересов, а она в любом споре обязательно существует. Ситуации, где компромисс наиболее продуктивен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и не имеют взаимоисключающих интересов;
- противники хотят прийти к согласию быстро и без глобальных потерь для себя;
- всех устраивает временное «затишье»;
- все другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.

Каждый из пяти перечисленных способов эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Выбор определяется каждой конкретной ситуацией и свойствами характера человека. Для специалистов и руководителей важно с одинаковым успехом пользоваться всеми стратегиями поведения в конфликте, используя тот, который важнее всего в той или иной ситуации. Далеко не все из перечисленных стилей дают одинаковое качество разрешения конфликта. Большинство из них снимает остроту проблемы лишь на время и не гарантирует, что эта тема спора не поднимется в будущем. Кардинальное же решение проблемы обеспечивает лишь один стиль – стиль сотрудничества. Очень часто возникающие в организации конфликты строятся на непонимании и неприязни друг друга членами коллектива. Неформальное общение всегда оказывало большое влияние на коммуникативные процессы в организации. Наличие барьеров в общении препятствует эффективному взаимодействию. Барьер общения - взаимонепонимание между людьми, являющееся следствием того, что одно и то же событие имеет для них разный смысл, проявляется в отсутствии эмпатии и негибкости межличностных социальных установок.

Типы барьеров общения

Барьер темперамента в общении встречается между людьми с разными типами нервной системы. Например, человек с высокой реактивностью, вспыльчивый, начиная диалог без мысли о ссоре, внезапно в ответ на возмущившую его реплику разряжается вспышкой негодования. В то же время для партнера сказанное им замечание субъективно является не значимым. Другой субъект, очень чувствительный, со слабым типом нервной системы, на то же воздействие собеседника отреагирует иначе: уйдет в себя, надолго затаит обиду. Неосведомленность о типе темперамента партнера может разрушить начавшийся диалог, а в крайнем случае привести к полному разрыву отношений.

Барьер характера в общении вырастает между лицами как следствие его акцентуации, с одной стороны, и как следствие низкой эмпатии общающихся — с другой (как неспособность или нежелание посмотреть на себя глазами партнера). При вхождении в контакт с акцентуированными личностями человека ожидают видимые и скрытые рифы общения, которые вполне можно преодолеть.

Барьер отрицательных эмоций. Эмоции могут влиять на восприятие партнера по общению. Испытывая к нему неприязнь, брезгливость, трудно рассчитывать, что удастся правильно его понять, и, наоборот,

влюбленность, очарование, например, красотой и остроумием собеседника, часто приводит к тому, что его видят сквозь «розовые очки». Не любая, а лишь устойчивая отрицательная эмоция способна воздвигнуть серьезный барьер в общении. К таким относятся: страдание, гнев, отвращение, презрение, страх, стыд и вина.

Барьер страдания в общении искажает восприятие окружающих: чужая радость нередко может вызвать боль и зависть, породить эгоизм (из-за жалости к себе) или, наоборот, альтруизм как способ заглушить в себе чувство вины перед кем-либо.

Барьер гнева в общении рождается в ответ на неожиданные препятствия к удовлетворению актуальной потребности, на прерывание какого-то приятного занятия, на неожиданное оскорбление или незаслуженную обиду, на принуждение совершить какой-либо неприемлемый поступок. Чем сильнее вызванный гнев, тем больше потребность излить его словами или агрессивными действиями.

Барьер отвращения и брезгливости возникает подчас как следствие негигиеничности собеседника (неопрятность, мятая грязная одежда, источаемый им неприятный запах и т.д.), его дурных манер и отсутствия самоконтроля в поведении.

Барьер страха может быть вызван биологическими причинами (опасение за жизнь и здоровье, страх увечья, заражения болезнью) и социальными (опасение за материальное и моральное благополучие, благоговение перед общественным статусом собеседника, угроза с его стороны, опасение наказания и т.д.). При столкновении с человеком, занявшим недоброжелательную позицию в диалоге, всегда стоит задуматься, какой страх им владеет. От того, насколько близким к истине будет ответ, зависит, удастся ли преодолеть барьер страха, которым отгородился партнер по общению.

Барьер стыда и вины возникает как чувство неуместности происходящего, из-за неловкости за себя или других. Стыд чаще всего охватывает человека при критике, но иногда и при неумеренной похвале. Нередко стыд и вина перед человеком приводят к прерыванию отношений с ним.

Барьер плохого настроения не может быть выделен в отдельную группу причин, влияющих на успех установления контактов в общении, поскольку он включает в себя большинство перечисленных отрицательных эмоций. Тем не менее, его следует учитывать, так как дурное состояние в любом случае индуцируется на партнера. Идти на занятие или деловую встречу в плохом настроении означает заведомо обречь задуманное предприятие на провал, а себя — на недостижение поставленных целей.

Конфликты в организации необходимо предотвращать до того, как в них окажутся включены все члены коллектива и ситуация в организации начнет препятствовать эффективному выполнению функционала. Поэтому руководитель должен уметь управлять конфликтами в коллективе.

Источник: Конева Е.В., Луканина М.Ф. «Психология эффективного руководства». Практическое пособие для специалистов социальных учреждений молодежи. г.Ярославль, ООО «Издательство «Литера», 2008, - 199 стр

[Ваш психолог. Работа психолога в школе](http://vashpsixolog.ru)