

ЛЕКЦИЯ. Понятие конфликта.

План лекции:

1. Конфликт.
2. Виды конфликтов.
3. Стадии конфликта.
4. Черты характера конфликтной личности.
5. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
6. Стратегии управления конфликтами

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, межличностных взаимодействиях или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Отсюда *основа конфликтных ситуаций* – столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт может быть:

- внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);
- межличностным (между руководителем и заместителем, по поводу должности, премии между сотрудниками);
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного, или различного статуса.

Возможны также *классификации конфликтов* по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу); по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг другу); смешанные. Наиболее распространены конфликты по вертикали и смешанные, они составляют 70–80 % всех конфликтов.

Допустима также классификация *по характеру причин*, вызвавших конфликт. Конфликт может быть обусловлен:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений: симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и др.;
- личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью, некоммуникабельностью и т. д.

Различают конфликты и *по их значению для организации и способу разрешения*.

Признаки нарастающей конфликтной ситуации:

- широкое распространение так называемых неписаных законов, которые представляют нормы поведения, влияющие на все стороны жизни коллектива, внедряющиеся в нее скрытно, путем негласной корпоративности или ложной коммуникации: “Здесь об этом... не говорят!”, “Говорящего не перебивать!”, “мы не желаем, чтобы здесь кого-то

критиковали!”, “Не суй свой нос в чужие дела!”, “Главное – это вежливость всегда и во всем!”, “Подумаешь, если кто-то опоздал!”;

- некоторые традиции, ритуалы в коллективе;
- появление “козлов отпущения”.

Стадии протекания конфликта:

а) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей и норм;

б) переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

в) конфликтные действия;

г) снятие или разрешение конфликта.

Также конфликт имеет определенную **структуру**:

- объект конфликтной ситуации;
- цели, субъективные мотивы участников;
- оппоненты, конкретные лица, являющиеся участниками конфликта;
- непосредственный повод конфликта, который необходимо отличать от подлинных причин, зачастую скрывааемых или не осознаваемых.

Пока существуют все перечисленные элементы структуры, кроме повода, конфликт неустраним. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из элементов структуры конфликта.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от адекватности восприятия конфликта, открытости и эффективности общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Черты характера конфликтной личности:

- неадекватная оценка своих способностей и возможностей;
- стремление доминировать во что бы то ни стало;
- консервативность мышления;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- определенный набор эмоциональных качеств личности (тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность).

Стратегии поведения в конфликтной ситуации

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации*: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция). Стиль поведения в конкретной конфликтной ситуации определяется тем, насколько человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль конкуренции может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, но не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы.

Ситуации:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом и считаете, что ваше решение – наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярные решения и у вас достаточно полномочий;
- вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Требует умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

Ситуации:

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

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться.

Его можно использовать в следующих *ситуациях*:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение собственного желания не имеет для вас слишком большого значения;
- вас может устроить временное решение, поскольку нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- лучше хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Ситуации:

- источник разногласий не существен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- вы знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;

- у вас был трудный день, а решение этой ситуации может принести дополнительные неприятности. Это не бегство от проблем и не уклонение от ответственности: через некоторое время она может разрешиться сама собой, или придет более конструктивное решение.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

Ситуации:

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или случившееся вас не особенно волнует;
- вы считаете, что важнее сохранить добрые отношения с людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Необходимо отметить, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для успешного разрешения конфликта желательно составить **карту конфликта**, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром [4].

1. Определить проблему конфликта в общих чертах.
2. Выявить, кто вовлечен в конфликт: отдельные сотрудники, группы, отделы или организации.
3. Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди будут сдерживать себя;
- совместно обсудить проблему, высказать требования и желания людей;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- хотите ли вы благополучного исхода?
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
- как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
- нужен ли посредник для разрешения конфликта?
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык, выработать собственное решение?

Конфликты бывают не только в деловых отношениях, но и в личностно-эмоциональной сфере. Тут применяются другие методы, поскольку подчас трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Лучше всего подобрать “ключик” к конфликтной

личности. Для этого необходимо отметить его положительные качества, увидеть в противнике друга. Если это невозможно сделать, то остается принять его как “стихийное бедствие” и использовать подход, соответствующий конкретной ситуации и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно.

6. Стратегии управления конфликтами

Управление конфликтами – это воздействие на конфликт с целью изменить его.

Для этого применяют определенные действия, которые называют **стратегиями управления конфликтами**. Рассмотрим наиболее важные из них:

- **1. Игнорирование конфликта.** Для управления конфликтом и выбора стратегии. Это очень опасная ситуация, так как становится возможным ошибочное использование стратегии игнорирования. Неучет скрытых противоречий может привести к неожиданным последствиям!
- **2. Устранение конфликта.** Данная стратегия предполагает изменения в окружающей среде конфликта, когда стороны прекращают конфликтовать. Применение силы одним из участников конфликта (увольнение или перевод в другое подразделение) также даст возможность разрешить конфликт.
- **3. Разрешение конфликта.** Эта стратегия связана с изменениями в поведении и свойствах участников, при которых они не конфликтуют. Например, если конфликтующие стороны находятся на разных уровнях иерархии и обладают неравными объемами властного ресурса, тот, кто имеет больше полномочий, может принять решение об изменении в формальной структуре в свою пользу.
- **4. Использование конфликта в своих целях** – выбор субъектом конфликта такого способа поведения, который выгоден ему в данной конфликтной ситуации. Так, менеджер, используя то, что в предыдущей структуре у него возникали трения с коллегами, обосновывает выделение своего отдела в самостоятельную бизнес-структуру. Начальство может с этим, в принципе, согласиться. Чтобы снять с себя заботу о постоянно тлеющем конфликте и его возможном перерастании в серьезные проблемы для всей организации.
- **5. Эскалация конфликта** – это не игнорирование конфликта, а управление его нарастанием или разрешением. Управляющий выбирает эту стратегию как наименьшую "из двух зол". Кроме этого, ее можно применять, когда необходимо укрепить внутреннюю структуру групп, когда необходимо сформировать условия для внутриорганизационной конкуренции между рабочими
- Внутри перечисленных общих стратегий управления конфликтами можно пользоваться определенными технологиями. **Социальные технологии управления конфликтами** – это виды деятельности, необходимые для решения стандартных задач управленческой деятельности. Мы рассмотрим два вида наиболее распространенных технологий управления организационными конфликтами: переговоры и посредничество.
- **1. Переговоры конфликтующих сторон** – виды деятельности, направленные на урегулирование противоречивых отношений между социальными субъектами, основанные на взаимозависимости и расхождении интересов. Выделяют условия, возможные и необходимые для применения переговоров. Среди них:
 - существование различных сторон конфликта, обладающих различными системами ценностей и целей;
 - наличие зоны общих интересов у различных сторон конфликта;
 - различное отношение сторон к решению конфликта;
 - наличие желания сторон достичь взаимовыгодного перемирия;
 - понимание необходимости учета взаимных интересов;
 - наличие разницы в оценке ситуации, возможных результатов, соотношения сил участников конфликта.
- **2. Посредничество** – участие в конфликтах независимой и авторитетной третьей стороны, не обладающей властью принятия согласованного решения. В научной литературе выделяют три типа посредничества: формальное, неформальное и общественное.

Формальное посредничество применяется в процессе разрешения трудовых споров.
Неформальное посредничество применяется с согласия конфликтантов, при условии объективности посредника.

Общественное посредничество реализуется общественными организациями, такими, как экологические, женские и т.д

Выделяют несколько принципов эффективного посредничества:

- 1) **приемлемость** – означает, что конфликтанты согласны с наличием посредника и готовы сотрудничать с ним;
- 2) **объективность** – означает отсутствие предпочтений кому-либо из оппонентов, а также умение посредников отделять свое мнение от мнения конфликтующих сторон и способность помогать участникам выработать взаимовыгодное решение;
- 3) **добровольность** – означает то, что стороны по возможности не принуждаются к посредничеству, хотя в некоторых случаях это не исключается.

К преимуществам использования посредничества в урегулировании конфликтов в организационном поведении относятся:

- экономичность;
- обучающий потенциал посредничества: решая споры, посредничество знакомит людей с другими способами творческого решения проблем;
- возможность прогнозирования выгод и потерь;
- возможность обучения и применения личной власти и влияния;
- возможность сохранения деловых взаимоотношений между конфликтантами более привлекательным способом;
- возможность решения трудновыполнимых задач, так как посреднические соглашения могут включать трудоемкие процедуры их выполнения;
- при подписании посреднического соглашения есть возможность предусмотреть использование различных тактик в дальнейшем: "расширение пирога", чередующейся удовлетворенности и 100%-ного решения, удовлетворяющего всех;
- посреднические соглашения сохраняются во времени, даже если между сторонами вновь возникнет конфликт.

Задание для отчета:

1. Сделать краткий конспект лекции.

2. Ответьте на вопросы:

1. Перечислите стратегии поведения в конфликтной ситуации

2. Назовите основные стадии протекания конфликта.

3. Что такое эмпатия?

4. Как называется стратегия поведения в конфликте когда акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться?

