**Лекция 10. Конфликт.**

**Конфликт.**

Какое чувство вызывает у вас это слово? Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды… В результате сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Но…некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только уметь управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Мы же подробнее остановимся на тех, которые происходят в организациях.

Что же такое конфликт?

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. 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.

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.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдержаться, а еще лучше – простить обиду. Однако… число желающих "подставить другую щеку" не множится.

Выделяют три основных типа конфликтогенов:

– стремление к превосходству;

– проявления агрессивности;

– проявления эгоизма.

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

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

2. Необходимо проявлять эмпатию к собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

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 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.

Существуют 2 основных типа конфликтов – внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до 4, 6 и более). Необходимо четко различать, что конфликт у человека может быть, если не с самим собой, то с окружающими – и здесь, как говорится, третьего не дано.

Внутриличностный конфликт – состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. "Две души живут в моей груди…" – писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся Буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или заведующий секцией в книжном магазине дал продавцу указание определенным образом расставить книги, а товаровед в то же самое время – произвести учет наличия и состояния определенной категории литературы. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго – нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

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

Данный тип конфликта проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, директор книготоргового предприятия может объяснить низкий уровень продажи книжной и полиграфической продукции пассивностью в работе маркетинговой службы предприятия. Руководитель маркетинговой службы может в свою очередь винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждается его подразделение.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях – еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности, но об этих типах мы будем вести речь в следующей лекции.

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффективно разрешить его, необходимо в первую очередь установить причины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт (не являющийся к тому же конструктивным) втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показывает, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Итак, формула первая:

Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт.

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы наглядно видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт – значит:

1. Устранить конфликтную ситуацию.

2. Исчерпать инцидент.

Практика показывает, что в жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Из формулы конфликта следует: чтобы избежать конфликта, следует проявлять максимальную осторожность, не создавать инцидента.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Вторая формула конфликта:

Конфликтная ситуация + Конфликтная ситуация + … = Конфликт.

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую (здесь каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой. Разрешить конфликт по этой формуле – значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Именно по этой причине ключевую роль в разрешении конфликта играет умение правильно определить и сформулировать конфликтную ситуацию.

Человек, находясь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы выбирает определенную стратегию (стиль) поведения, учитывая при этом свой стиль, стиль других участников конфликта, а также природу самого конфликта. Стратегия поведения в конфликте определяется той мерой, которой человек хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Каждому в своей работе следует использовать все стратегии поведения в конфликте, а также учитывать их целесообразность в зависимости от ситуации.

**Соперничество**. По своей направленности стратегия ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, непосредственно участвующие в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, запугивание, шантаж и т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте.

**Сотрудничество**. Предполагает не индивидуальный, а совместный поиск решения проблемы, породившей конфликт. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Выгоды этой стратеги несомненны: каждая из сторон получает максимум пользы при минимальных потерях.

**Компромисс**. Стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения, более того, она способствует их положительному развитию. Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения. Не следует, однако к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению с другими стратегиями

**Избегание**. Эта стратегия характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо, уйти от конфликта. Избегание бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем. Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются

**Приспособление**. Этот стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от избегания, эта стратегия в большей мере учитывает интересы оппонентов. Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

**Двенадцать правил успешного разрешения конфликта**

1. Дайте партнеру "выпустить пар". Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно пли невозможно. Во время его "взрыва" следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно.  
2.Потребуйте от партнера спокойно обосновать претензии. При этом скажите, что будите учитывать только факты и объективные доказательства.

3.Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, спросите доверительно у партнера совета, задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него.

4.Не давайте партнеру отрицательных оценок. Говорите о своих чувствах. Не говорите: "Вы меня обманываете", лучше: "Я чувствую себя обманутым".

5.Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.  
6.Предложите партнеру высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, a ищите выход из него.

7. В любом случае дайте партнеру возможность "сохранить свое лицо". Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию.

8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Чаще спрашивайте: "Правильно ли я вас понял?", "Вы хотели сказать именно это?". Эта тактика устраняет недоразумения и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает агрессию. 9.Держись как на острие ножа в позиции "на равных". Держитесь в позиции спокойной уверенности, она удерживает партнера от агрессии, помогает обоим не "потерять лицо". 10.Не бойтесь извиниться, если чувствуете, что виноваты. Во-первых, это обезоруживает партнера, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11.Оформите принятую договоренность и оговорите взаимоотношения на будущее. Обязательно подпишите те договоренности, которые удалось достичь на этой встрече.

12.Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения. Выразите свое уважение и расположение партнеру и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей.