

## Конспект лекции

---

### Конфликт: виды, причины, способы разрешения

В русский язык слово конфликт вошло в середине XIX в. и являясь заимствованием понятия из немецкого языка *konflik*, которое, происходит от латинского «*conflictus*» и в буквальном переводе означает «совместный удар», «столкновение», «борьба».

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет *конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами*. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, точек зрения, взглядов партнеров по общению.

**Конфликт**— это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников.

В психологии существует многовариантная типология конфликта:

- § по количеству участников;
- § в зависимости от должности (статуса),
- § по характеру причин возникновения;
- § по значимости для организации;

По количеству участников, вовлеченных в конфликт, различают следующие типы конфликтов:

- § внутриличностный,
- § межличностный,
- § внутригрупповой,
- § межгрупповой,
- § конфликт между личностью и группой.

**Внутриличностный конфликт** - это острое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решений.

Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате ролевых несоответствий, т. е. производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями человека.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

**Межличностный конфликт** - это ситуация противоречий, разногласий, столкновений между людьми.

В организациях он проявляется по-разному, чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т. п.

Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности.

**Внутригрупповой конфликт** — как правило, это столкновение между частями или членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы всей группы. Может возникать в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. д.

Сторонами внутригруппового конфликта являются либо отдельные члены группы, либо отдельные группировки внутри нее, либо член группы и остальная ее часть. Основным критерием наличия внутригруппового конфликта является разрушение внутригрупповых связей.

**Межгрупповой конфликт** - взаимодействия как между 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).

**Конфликт между личностью и группой.** Как показали исследования, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворять свои социальные потребности.

Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Возможны также классификации конфликтов в зависимости от занимаемых конфликтующими сторонами должностей:

- § конфликты по горизонтали,
- § конфликты по вертикали,
- § смешанные конфликты.

**Конфликты по горизонтали** — это конфликты между рядовыми сотрудниками, коллегами, не находящимися в подчинении друг к другу.

**Конфликты по вертикали** — конфликты между людьми, находящимися в подчинении друг к другу; в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.

**Смешанные конфликты** — в которых в которых представлены и вертикальные, и горизонтальные конфликты.

Чаще всего это конфликт между работниками различной квалификации и возраста. Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80 % от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителей, так как в них они как бы связаны по рукам и ногам.

Социальная психология допускает также классификацию конфликтов в зависимости от причин, вызвавших конфликт:

- а) трудовым процессом;
- б) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителей, плохой психологической коммуникацией и т. д.;
- в) личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т. д.

Конфликты различают по их значению для организации, а также по способу разрешения на конструктивные и деструктивные.

Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, и разрешение, которое выводит организацию на новый, более высокий и эффективный уровень развития; появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Конструктивные конфликты выполняют следующие функции:

- § конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращая застой;
- § в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и, возможно, его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения новых конфликтов;
- § конфликт – это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;
- § в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;
- § конфликт – способ самоутверждения личности, особенно у подростка; это необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;
- § внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает уровень напряженности, необходимый для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

§ межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

§ необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

*Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Признаки деструктивного конфликта:

- 1) расширение конфликта;
- 2) эскалация конфликта, когда конфликт становится независимым от исходных причин и даже если причины устранены, сам конфликт продолжается;
- 3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;
- 4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Несмотря на свою специфику и многообразие конфликты имеют общие стадии протекания:

- § потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- § переход потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- § конфликтные действия;
- § снятие, или разрешение конфликта.

Кроме того, каждый конфликт обнаруживает более или менее четко выраженную структуру.

В любом конфликте существует *объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – *субъективные цели* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных лиц*, являющихся его участниками. Стороны конфликта + группа поддержки.

И наконец, в любом конфликте важно отличать непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрывааемых.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различие в целях, различия в представлениях и ценностях, в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людей,

финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

**Различия в ценностях** – весьма распространенная причина конфликта. Например, высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Исследования показывают, что люди авторитарными, догматичными с чертами характера, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Плохая передача информации является и причиной, и следствием конфликта.

**Разногласия из-за несовпадения рассуждений сторон.** Ваш взгляд на проблему зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, вы смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят увидеть.

В психологии выделяют следующие типы конфликтных личностей:

- **«демонстративный»** — чаще всего это холерик и те, которым присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Они любят быть на виду, имеют завышенную самооценку;
- **«ригидный»** (косный) – люди, не умеющие перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; они честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность;
- **«педант»** – личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает от себя людей;
- **«бесконфликтный»** — человек, сознательно уходящий от конфликта, перекладывающий ответственность в принятии решений на других. Между тем конфликт нарастает как снежный ком и обрушивается на такую личность;
- **«практик»** – действующий под лозунгом «Лучшая защита – нападение».

Существуют и другие типологии трудных людей:

- **«агрессист»** – говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают.
- **«жалобщик»** – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- **«разгневанным ребенком»** — человек по своей природе не злой, а взрыв эмоций **отражает** его желание взять ситуацию под контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- **«максималист»** – человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

- **«молчун»** – держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом срывает зло на ком-то;

- **«тайный мститель»** – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то интриг, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

- **«ложный альтруист»** — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.;

- **«хронический обвинитель»** – выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а обвиняя, можно решить проблему.

Как вести себя с конфликтной личностью?

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть какие-то скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если вы намерены продолжать с ним общаться.

3. Не принимать на свой счет слов и поведения данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится.

5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить его, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Обобщая исследования психологов, можно указать следующие личностные характеристики, порождающие конфликты:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том и в другом случае она будет противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;

- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое слово последним;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;

- определенный набор эмоциональных качеств личности – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.