**Конфликты и их влияние на поведение человека в организации.**

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия.[[1]](#footnote-1) Конфликты в межличностном и межгрупповом взаимодействии могут проявляться в виде столкновения противоположно направленных интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения.

Внутрикорпоративные конфликты можно разделить на трудовые и производственные (в зависимости от того, какие отношения они затрагивают).

**Трудовой конфликт** — это столкновение интересов работодателя и работника (по поводу применения действующего законодательства о труде, установления новых или изменения существующих условий труда и т. п.).

**Производственный конфликт** — это скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.[[2]](#footnote-2)

Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для **конструктивных** — характерны разногласия, затрагивающие принципиальные проблемы. Их разрешение выводит организацию на новый, более высокий уровень развития. **Деструктивные** — ведут к негативным (даже разрушительным) действиям, сопровождаются разрушением межличностных отношений, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы и даже всей организации. Под разрешением конфликта понимают совместную выработку решения, в максимальной степени учитывающего интересы всех участвующих сторон.[[3]](#footnote-3)

**Причины конфликтов**

В психологии конфликт определяется как связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей.

Таким образом, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Существует многовариантная **типология конфликта** в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликты могут быть:

* ***по источникам и причинам возникновения:*** объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;
* ***по коммуникативной направленности:*** горизонтальные, вертикальные, смешанные;
* ***по составу конфликтующих сторон:*** внутриличностные (между родственными симпатиями и чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками — по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;
* ***по функциональной значимости:*** позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;
* ***по формам и степени столкновения:*** открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности;
* ***по масштабам и продолжительности:*** общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;
* ***по способам урегулирования:*** антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

В самом общем виде конфликты, возникающие в организации, могут быть вызваны следующими тремя группами причин, обусловленных:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.;
* личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.[[4]](#footnote-4)

**Стили поведения в конфликте**

В конфликтных ситуациях люди ведут себя по-разному. Американский социальный психолог Кеннет Томас выделил и описал основные типы поведения людей в конфликтах: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество. Большинство людей достаточно гибко используют различные поведенческие стили в зависимости от ситуации, даже не имея специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений важно для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом.

**Избегание** — стиль поведения в конфликте, при котором человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет, и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится выйти из ситуации. Причин, по которым предпочтение отдается именно такому стилю, может быть несколько. Возможно, с точки зрения «избегающего», проблема не важна или настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание («не нужно делать из мухи слона»). Человек может быть убежден в невозможности разрешения проблемы («у меня нет власти, сил, денег, знаний и так далее») или в бесполезности усилий («все равно это ни к чему не приведет»). Он может избегать конфликтных ситуаций, бояться проиграть или опасаться получить репутацию «скандалиста». В конце концов, человек может философски относиться к жизни и спокойно ждать: «со временем все образуется».

**Приспособление** — стиль поведения в конфликте, при котором человек частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, уступает, признает требования и претензии противостоящей стороны (пренебрегая собственными интересами), «капитулирует».

Выбор такого стиля поведения возможен в случае, когда:

* предмет конфликта не важен;
* отношения с человеком (людьми), выступающими второй стороной в конфликте, важнее предмета спора;
* отказ от конфликта преподносится как «жест доброй воли»;
* желание выйти из конфликтной ситуации превалирует над интересом.

Как правило, к такому стилю человек прибегает в ситуациях, когда ни одному из основных его принципов (ценностей) опасность не угрожает («в мелочах можно поступиться»), либо когда правота очевидно на стороне противника. Часто его выбирают из прагматических соображений — приспособление сейчас поможет мне в будущем (сделать карьеру, получить дивиденды, дать право требовать уступки со стороны других и т. д.).

Приспособление бывает пассивным (просто «сдаться») и активным (целенаправленное стремление умиротворить противника).

**Конкуренция** — стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости, отказом в удовлетворении интересов других людей. Для человека, демонстрирующего конкурентный тип поведения, наибольший интерес представляет результат, при этом совершенно не важно, какими останутся отношения с другими участниками конфликта.

Наиболее типичные причины выбора человеком конкуренции как стиля поведения в конфликте:

* пренебрежение к другим людям;
* недоверие к ним;
* недооценка сил оппонентов;
* традиции, культурные нормы (месть, вендетта);
* критическая, опасная для жизни или самооценки ситуация (выживание);
* принятие обязательных в группе правил поведения («с волками жить — по-волчьи выть»);
* острая эмоциональная реакция на ситуацию (оскорбление, обида).

Но конкуренция не обязательно осуществляется в форме насилия. В некоторых сферах деятельности (спорт, бизнес) она имеет конструктивную направленность и поощряется.

**Компромисс** — стиль поведения человека в конфликте, при котором он идет на уступки. Из общего объема требований, притязаний, интересов каждая сторона соглашается получить только часть, признавая при этом частично права другой стороны.

Причины выбора компромисса:

* переговоры зашли в тупик, и компромисс — единственный выход;
* компромисс расценивается как передышка для дальнейшей концентрации ресурсов, решение конфликта возможно отложить на будущее;
* компромисс дает выигрыш в решении других проблем;
* проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

В случае, когда компромиссное поведение демонстрирует только одна сторона конфликта, его можно расценивать как уступку. Такое поведение, как правило, приводит к дальнейшим компромиссам (а часто и к полной «сдаче позиций»).

Результат компромисса — различная степень неудовлетворенности всех вовлеченных в конфликт сторон. В конфликте принципов компромисс зачастую невозможен.

**Сотрудничество** — стиль поведения в конфликте, позволяющий полностью удовлетворить интересы всех сторон. Этот стиль эффективен, поскольку обеспечивает плодотворные взаимовыгодные взаимоотношения в будущем. Однако сотрудничество требует творческих способностей и времени.

Это наиболее конструктивный (и самый дешевый по энергозатратам) стиль поведения, так как подразумевает, что интересы одной стороны будут удовлетворены только в том случае, если будут удовлетворены интересы другой стороны.

Сочетание психологических особенностей людей, различных стилей поведения — один из важнейших факторов развития взаимоотношений. Его обязательно нужно учитывать при поиске решения конфликта.

Чтобы не привести конфликт к эскалации вместо разрешения, менеджерам нужно освоить процедуры прояснения и согласования интересов сторон, выработки совместного решения. Этим практическим вопросам будет посвящена следующая статья.[[5]](#footnote-5)

В нашем обществе к конфликтам относятся как к чему-то неправильному, неприемлемому. Люди знают, что, попав в конфликтные ситуации, они могут пострадать сами или причинить неприятности другим. Оказавшись в ситуации конфликта, можно проиграть или оказаться униженным. Это, естественно, сказывается на поведении людей в конфликтных ситуациях. Происходит взрыв эмоций, участники конфликта могут использовать прямые "силовые методы" для того, чтобы добиться своего, "подавление" противоречий или, наоборот, "уход" от проблем (борьба, бегство).

Но негативные чувства не являются неизбежным результатом конфликта. Наоборот, часто они появляются из-за неэффективного подхода к конфликту. Если люди реагируют на конфликт так, что разрушается все хорошее, что было в их отношениях, то это нельзя назвать решением конфликта. Одна из причин, почему так происходит, это то, что принято понимать конфликт как борьбу, в которой обязательно кому-то нужно победить, а не как задачу, которую нужно решить. Вторая причина – влияние отношений, поведения и причин конфликта друг на друга. Некорректное поведение одного из участников конфликта может превратить легко решаемую проблему во что-то намного более сложное. Поведение людей влияет на отношения между ними, а отношения в свою очередь действуют на их поведение. Когда мы теряем контроль над своими чувствами, когда всплывают неприятные воспоминания, мы оказываемся не в силах разрешить ситуацию.

**Избежать всех конфликтов невозможно**, но **можно избежать их разрушительного влияния** – научиться выбирать эффективные способы разрешения конфликтных ситуаций, позволяющие не только конструктивно решать возникающие проблемы, но и сохранять отношения людей.

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.hr-portal.ru/article/povedenie-cheloveka-v-proizvodstvennykh-konfliktakh [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.hr-portal.ru/article/povedenie-cheloveka-v-proizvodstvennykh-konfliktakh [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.hr-portal.ru/article/konflikty-v-organizatsii-puti-preodoleniya [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.hr-portal.ru/article/povedenie-cheloveka-v-proizvodstvennykh-konfliktakh [↑](#footnote-ref-5)