**Понятие конфликта, его сущность**

Морозов А.В.

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.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная область знания – конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

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. Есть такой афоризм: "Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами" [360, с. 12]. На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

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 (то есть, не особенно задумываясь, "запускаем на орбиту" своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

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?

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

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 [393] 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.

В организациях 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:

Устранить конфликтную ситуацию.

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.

Важно помнить, что конфликтная ситуация - это диагноз болезни, имя которой "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление. Для того чтобы сделать эту процедуру наиболее эффективной, приведем следующие несложные для запоминания правила:

Помните, что конфликтная ситуация - это то, что необходимо устранить.

Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Формулировка должна подсказывать, что делать.

Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Еще Будда сказал: "Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным" [360, с. 28].

С помощью предлагаемого теста (№ 24) можно выяснить уровень своей конфликтности.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы:

а) избегаете вмешиваться;

б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;

в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании (совещании и т. д.) критикуете ли вы руководство за допущенные ошибки?

а) Нет;

б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;

в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется вам нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

а) Если другие вас поддержат, то да;

б) вы обязательно будете поддерживать свой план;

в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) Только, если они необидчивы и эти споры не портят ваших отношений;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия?

а) Возмущаетесь в душе, но молчите;

б) открыто высказываете негодование;

в) проходите вперед и начинаете наводить порядок.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

а) Выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее;

б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

в) вы станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте: свекровь (теща) говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) Одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорите, что эта вещь безвкусная;

в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) Думаете: "Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?";

б) делаете замечание;

в) если это происходит в общественном месте, то вы их отчитаете.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили на случай, если бы он поступил честно;

б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) Да, но полагаете, что если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале - уборщицах, официантах.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?

а) Нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были неправы?

12. Дома на обед подали недосоленое блюдо. Ваши действия:

а) не замечаете такой пустяк;

б) молча возьмете солонку;

в) не удержитесь от замечания и, может быть, демонстративно откажетесь от еды.

13. На улице, в транспорте вам наступили на ногу. Ваша реакция:

а) с возмущением посмотрите на обидчика;

б) сухо сделаете замечание;

в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях.

14. Кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась. Вы:

а) промолчите;

б) ограничитесь кратким тактичным комментарием;

в) устроите скандал из-за пустой траты денег.

15. Не повезло в лотерее. Как вы воспринимаете это?

а) Постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать;

б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш;

в) билет без выигрыша надолго испортит настроение.