Столичный Гуманитарный Институт

Факультет Госслужбы и Менеджмента

Вечернее отделение

## Влияние конфликта на организационное поведение

Реферат по курсу организационного поведения

студента IV курса

Москва 2002

План реферата:

Введение стр.3

1. Причины возникновения конфликтов в организациях. стр.4
2. Варианты возникновения конфликтов в организациях. стр.6
3. Общая характеристика внутриличностных конфликтов. стр.8
4. Последствия внутриличностных конфликтов. стр.12
5. Факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов. стр.13

Заключение. стр.17

Список используемой литературы: стр.18

Введение.

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.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех, связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

I. Причины возникновения конфликтов в организациях.

У всех конфликтов есть несколько причин. Нам надо знать причины для того, чтобы разрешить существующий конфликт и предотвратить возможный.

Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за каким из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях «затраты—эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. 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. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на различное образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

II. Варианты возникновения конфликтов в организациях.

Существуют четыре основных типа конфликта: межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт и внутриличностный конфликт.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и старается сохранить информационную зависимость от него линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

Вот несколько примеров возникновения внутриличностных конфликтов:

1. Ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

1.1. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые.

1.2. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов.

1.3. Служебный рост требует изменения правил поведения. Но если человек достаточно долго проработал в компании, сотрудники хорошо знают его достоинства и недостатки, поэтому им сложно смириться с тем, что еще вчера равный им человек вдруг становится начальником. Получивший назначение, также некоторое время не может войти в новую роль и совершает ошибки.

В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия. В третьем - возникает ролевой конфликт - конфликт ожиданий: получив повышение, человек начинает вести себя в соответствии с новой ролью, но окружающие по инерции ожидают от него прежнего поведения.

2. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

2.1. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни.

2.2. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало.

Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Я хочу более подробно рассказать о внутриличностном конфликте, т.к. этот конфликт является более скрытым для посторонних глаз, но в то же время он очень сильно влияет на поведение человека в коллективе.

III. Общая характеристика внутриличностных конфликтов.

В рамках психоаналитического направления акцент делается на биопсихологической трактовке внутриличностного конфликта. У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний (З.Фрейд). Часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их. Постоянно спорят друг с другом такие структуры психики как Оно, Я и Сверх-Я.

Оно – это первичная, врожденная инстанция, изначально иррациональная и подчиненная принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые реализуются в бессознательных импульсах и реакциях.

Я – разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Иррациональные, бессознательные импульсы Оно Я приводит в соответствие с требованиями реальной действительности.

Сверх-Я – «цензурная» инстанция, основанная на принципе реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями, которые общество предъявляет к личности.

Основные внутриличностные конфликты проистекают из-за расхождения интересов Оно и Сверх-Я. Преодолеть их помогают механизмы сублимации, проекции, рационализации, вытеснения, регрессии и др. однако такие процессы протекают не всегда успешно.

В теории К.Г.Юнга внутриличностный конфликт - это регресс в сферу бессознательного, проигрывание так называемого «родительского сценария». У К.Хорни внутриличностный конфликт рассматривается с двух позиций - как столкновение стремления к удовлетворению желаний и к безопасности и как противоречие «невротических потребностей», удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других.

В рамках гуманистической психологии предлагается другая теория внутриличностного конфликта. По К.Роджерсу в основе конфликта лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками. Которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне. А.Маслоу сущность внутриличностного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации.

Основатель логотерапии В.Франкл описывает сущность внутриличностного конфликта как потерю смысла жизни.

Когнитивная психология рассматривает конфликт как несовпадение знания и поведения или несовпадение двух знаний.

Интеракционизм понимает внутриличностный конфликт как диссонанс ролей и т.д.

Подведя итог, внутриличностный конфликтможно определить как острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятие решения.

Существуют определенные показатели внутриличностного конфликта:

1. когнитивная сфера:

снижение самооценки,

осознание своего состояния как психологического тупика,

задержка принятия решения,

глубокие сомнения в истинности принципов, которыми вы раньше руководствовались;

2. эмоциональная сфера:

психоэмоциональное напряжение,

частые и значительные отрицательные переживания;

3. поведенческая сфера:

снижение качества и интенсивности деятельности,

снижение удовлетворенности деятельностью,

негативный эмоциональный фон общения;

4. интегральные показатели:

ухудшение механизма адаптации, усиление стресса.

|  |  |
| --- | --- |
| Форма проявления | Симптомы |
| Неврастения | Невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли |
| Эйфория | Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы» |
| Регрессия | Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности |
| Проекция | Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная |
| Номадизм | Частое изменение места жительства, места работы, семейного положения, партнеров, частые разрывы отношений с друзьями, изменение привычек, увлечений, обстановки |
| Рационализм | Самооправдание своих поступков, действий, даже неадекватных и социально неодобряемых |

Существует совершенно четкая классификация внутриличностных конфликтов. В ее основе - дифференциация структур внутреннего мира человека, вступающих в конфликт.

Наш с вами внутренний мир включает: мотивы, ценности, самооценку.

Мотивы - «хочу» (потребности, интересы, желания),

ценности - «надо»,

самооценка - «могу».

Исходя из такого понимания внутреннего мира человека, выделяются следующие внутриличностные конфликты:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структура внутреннего мира личности, находящейся в конфликте | | | **Вид внутриличностного конфликта** |
| «хочу»  («Я хочу») | «надо»  («Я должен») | «могу»  («Я есть») |
|  |  |  | Мотивационный конфликт |
|  |  |  | Нравственный конфликт |
|  |  |  | Конфликт нереализованного желания |
|  |  |  | Ролевой конфликт |
|  |  |  | Адаптационный конфликт |
|  |  |  | Конфликт неадекватной самооценки |

Классификация внутриличностных конфликтов по К.Левину

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип конфликта | Причина | Модель разрешения |
| Эквивалентный  (приближение-приближение) | Выбор двух или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объектов | Компромисс |
| Витальный  (избегание-избегание) | Выбор между двумя в равной мере непривлекательными объектами | Компромисс |
| Амбивалентный  (приближение-избегание) | Выбор объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная сторона | Примирение |

Безусловно, говоря о внутриличностных конфликтах, мы должны понимать, что в «чистом виде» внутриличностный конфликт не существует. Он всегда - результат воздействия на личность социальной среды. В общей группе внутриличностных конфликтов можно выделить две подгруппы:

1 – конфликты, возникающие как результат перехода объективных противоречий во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные);

2 - конфликты, возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные, неадекватной самооценки). Они отражают отношение личности к окружающей среде.

Выделяют следующие виды внутриличностных конфликтов:

Истерический - характеризуется завышенными претензиями личности в сочетании с недооценкой объективных условий или требований окружающих;

Обессивно-психастенический - характеризуется противоречивыми собственными потребностями, борьбой между желанием и долгом, между моральными принципами и личным поведением;

Неврастенический - характеризуется противоречием между возможностями личности и ее завышенными требованиями к себе.

В основе внутриличностного конфликта лежит переживание. Что это такое? Переживание - форма активности личности, в которой осознается противоречие и идет процесс его разрешения на субъективном уровне.

IV. Последствия внутриличностных конфликтов.

Как и любые другие конфликты, внутриличностные конфликты могут быть конструктивными и деструктивными.

Конструктивным является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными затратами на его разрешение. С помощью преодоления таких конфликтов мы движемся вперед.

Деструктивным считается конфликт, который усугубляет раздвоение личности, перерастает в жизненный кризис или ведет к развитию невротических реакций.

Одним из серьезных последствий внутричичностного конфликта является суицид.

Люди с пугающей частотой добровольно уходят из жизни. В России в 1997 и 1998 гг. зафиксировано соответственно около 53 тыс. и более 50 тыс. самоубийств, что в 2—3 раза больше числа погибших от насильственных преступлений. Соотношение «суицид — попытка» составляет 1:10, т. е. 1 завершенный суицид приходится примерно на 10 попыток.

Следовательно, у нас в стране ежегодно около полумиллиона человек пытаются покончить жизнь самоубийством. В США доля самоубийств среди молодежи в возрасте 15-24 лет за последние 20 лет увеличилось вдвое. Самый низкий уровень самоубийств наблюдается сегодня в Италии и Испании, что связано, видимо, и с высоким уровнем жизни, и с огромным влиянием в этих странах католицизма, сурово преследующего попытки лишить себя жизни.

Суицидальное поведение включает различные формы активности, служащие деструктивным средством разрешения личностных проблем в условиях конфликтной ситуации. Содержанием суицидального кризиса выступает острое эмоциональное состояние, возникающее в критической ситуации столкновения личности с препятствиями на пути удовлетворения ее важнейших жизненных потребностей. Центральную роль в возникновении такой ситуации играют следующие конфликты:

• обусловленные спецификой семейных взаимоотношений:

неразделенная любовь, измена любимого человека, развод, тяжелая болезнь или смерть близких;

• обусловленные спецификой трудовой деятельности и межличностного взаимодействия: неудачи в выполнении конкретных задач, межличностные конфликты с коллегами по работе, служебные конфликты с начальниками или подчиненными;

• связанные с антисоциальным поведением человека: страх уголовной ответственности; боязнь позора;

• обусловленные состоянием здоровья: психические заболевания; хронические соматические заболевания; физические недостатки (дефекты речи, особенности внешности, воспринимаемые как недостаток), половая несостоятельность;

• обусловленные материально-бытовыми трудностями.

Суицидальное поведение строится на основе внутриличностного конфликта. Для этого необходима особая личностная предрасположенность, вследствие которой индивид оказывается не в состоянии справиться с актуальной проблемой. Существенный момент при этом — наличие уязвимых психических структур. Склонностью к неадаптивному поведению обладают личности с акцентуированными и психопатическими чертами характера. Исследования показывают, что 30% суицидентов воспитывались в неблагополучных семьях, у 27,4% среди ближайших родственников были самоубийцы (девиантное поведение как одна из моделей выхода из трудной ситуации) и около 16% уже пытались покончить с собой (А. Боенко).

Выделяют пять типов суицидального поведения (пять типов ведущих мотивов: протест, призыв к состраданию, избегание душевных или физических страданий, самонаказание, отказ от жизни как капитуляция). Среди мотивов молодежи выделяются следующие: «дать понять человеку, в каком ты отчаянии» - 40%, «заставить сожалеть человека, который плохо с тобой поступил» - 30%, «повлиять на другого, заставить изменить решение» - 25%, «выяснить, действительно ли тебя любят» - 25%.

V. Факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов.

Жизнь человека так устроена, что вероятность обстоятельств, грозящих нарушением оптимального процесса развития личности, его внутреннего мира, велика, и плохо, если человек к ним не подготовлен.

Под разрешением (преодолением) внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества. Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. При конструктивном преодолении внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, углубляется понимание жизни, возникает новое ценностное сознание. Разрешение внутриличностного конфликта осознается через: отсутствие болезненных состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.

В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному, избирают свои стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции. Важно, чтобы человек, отдавая себе отчет в собственных индивидуальных особенностях, вырабатывал свой стиль разрешения внутренних противоречий, конструктивное отношение к ним. Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это у людей с разными типами темперамента*,* различны. Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить к каким-либо действиям. Однако такой мучительный рефлексивный процесс не исключает возможность в корне изменить сложившуюся ситуацию. Свойства темперамента влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, индивидуальный ритм протекания, интенсивность, направленность вовне или вовнутрь.

На процесс разрешения внутриличностных противоречий оказывают влияние половозрастные особенности личности*.* С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения. Периодически вспоминая прожитое, мы возвращаемся к критическим точкам, когда-то нарушившим размеренное течение бытия, по-новому их переосмысливаем, все более глубоко и обобщенно анализируем способы разрешения конфликтов, преодоления того, что казалось непреодолимым. Работа над своим прошлым, анализ собственной биографии — один из естественных путей развития внутренней стабильности, цельности, гармоничности.

Различны способы выхода из конфликтов у мужчин и женщин. Мужчины более рациональны, они с каждым новым внутриличностным переживанием обогащают свой набор средств разрешения ситуации. Женщины всякий раз по-новому радуются и страдают. Они разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины — в ролевых. Женщины больше успевают обновить и как бы заново отредактировать накопленный опыт, мужчины менее склонны возвращаться к пережитому, но умеют своевременно выйти из конфликта.

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты (3. Фрейд, Ф. Бассин). Психологическая защита — нормальный, повседневно работающий механизм психики. Она является продуктом онтогенетического развития и научения. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

Некоторые исследователи (Ф. Василюк, Э. Киршбаум, В. Рот-тенберг, И. Стоиков) считают психологическую защиту непродуктивным средством решения внутреннего конфликта. Они полагают, что защитные механизмы ограничивают развитие личности, ее «собственную активность». Рассмотриммеханизмы психологической защиты подробнее.

##### «Не замечай это»

*Отрицание —* один наиболее простых механизмов защиты. Отрицание развивается с целью сдерживания негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию. Отрицание подразумевает инфантильную подмену принятия решения на действия в соответствии с новыми обстоятельствами. Их игнорированием.

«Обвини это»

*Проекция* - создается для сдерживания чувства неприятия себя из-за неспособности справиться с трудностями.

Проекция предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

##### «Плачь об этом»

*Регрессия* развивается в раннем детстве для сдерживания чувства неуверенности в себе и страха: неудачи, связанных с проявлением инициативы. Регрессия предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

##### «Напади на что-то, заменяющее это»

*Замещение* развивается для сдерживания эмоции гнева на более сильного или значимого субъекта во избежание ответной агрессии или отвержения. Индивид снимает напряжение, обращая агрессию на более слабый объект или на самого себя. Замещение имеет активные и пассивные формы и может использоваться индивидами независимо от их типа конфликтного реагирования.

##### «Не помни об этом»

*Подавление* развивается для сдерживания страха, проявления которого неприемлемы для позитивного самовосприятия и грозят попаданием в прямую зависимость от агрессора. Страх блокируется посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним. К подавлению относятся близкие к нему механизмы изоляции и интроекции.

###### «Не чувствуй этого»

*Изоляция —* восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги.

«Не знай, откуда это»

*Интроекция* — присвоение ценностей или черт характера других людей для предупреждения угроз с их стороны.

«Переосмысли это»

*Интеллектуализация* развивается в раннем подростковом возрасте. Предполагает произвольное истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией. При этом используются способы: сравнение противоборствующих тенденций; составление списка «+» и «—» каждой из тенденций и их анализ; шкалирование каждого «+» и «—» в каждой из тенденций и их суммирование.

###### «Отмени это»

*Аннулирование —* поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины.

«Трансформируй это»

*Сублимация —* удовлетворение вытесненногонеприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: переключение на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

##### «Найди оправдание этому»

*Рационализация —* нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемы ми чувствами. Реализуемые способы: дискредитация цели (элементарное обесценивание недостижимого); дискредитация значимого другого, который отказывает во внимании; преувеличение роли обстоятельств, судьбы; утверждение вреда во благо; переоценка ценностей, всей мотивационной системы; самодискредитация (искупление вины).

##### «Обрати это в противоположное»

*Реактивное образование* предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

##### «Приобрети это»

*Компенсация —*сложный защитный механизм, который развивается и используется, как правило, сознательно. Предназначен для сдерживания чувства печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты, недостатка, неполноценности. В него входят механизмы *идентификации* и *фантазии.*

##### «Будь, как это, чтобы не потерять его»

*Идентификация —* моделирование поведения другого лица как путь к повышению самоценности или совладанию с чувствами в связи с возможным разделением или утратой.

##### «Мечтай об этом»

*Фантазия —* бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта.

Заключение.

К сожелению практически невозможно избежать возникновения конфликтов в коллективе, организации. Именно поэтому очень важно правильно понимать механизмы возникновения и способы разрешения конфликтов. Говорят «предупрежден – значит вооружен». Знание основ конфликтологии, умение смотреть вглубь ситуации -может помочь предотвратить возникновение конфликта или переход уже имеющегося конфликта в более сложную стадию.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункционалъным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, но все намного сложнее. Как мы увидели выше, чаще всего причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

У конфликта могут быть функциональные или дисфункционалъные последствия.

Функциональные последствия конфликта:

* Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
* Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
* Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.
* Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункционалъные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

* Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
* Представление о другой стороне, как о «враге»; представление о своих целях, как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.
* Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
* Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
* Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Список используемой литературы:

1. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 224 с.
2. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКСМОС». 2001. – 320 с.
3. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.
4. Козак Е.Л. Конфликтология. Курс лекций.
5. Майерс Д. Социальная психология. Интенсивный курс. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 512 с.