

Социально-психологические проблемы взаимоотношений в коллективе

*Немова Ольга
Нижегородский государственный
педагогический университет имени Козьмы
Минина
г. Нижний Новгород*

БЗИСНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

КОНФЛИКТЫ С УЧАСТИЕМ ЧЕЛОВЕКА

Социальные

Внутриличностные

Межличностные	Между личностью и группой
Между мал. соц. гр.	Между средними. соц. гр.
Между бол. соц. гр.	Межгосударственные
Между отдельными государствами	Между коалициями государств

Между «хочу» и «хочу»	Между «могу» и «могу»
Между «хочу» и «не могу»	Между «нужно» и «нужно»
Между «хочу» и «нужно»	Между «нужно» и «не могу»

Конфликт — это отсутствие согласия между несколькими сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц.

Конфликтное поведение имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы). Среди основных принципов конфликтного противоборства выделяют: концентрацию и координацию сил; нанесение удара по наиболее уязвимому пункту в расположении противника; экономию сил и времени и др. 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 — **это всегда нежелательное явление, что его необходимо избегать, если есть возможность, и следует немедленно разрешать, как только он возникает.**

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, они не всегда носят положительный характер. В отдельных случаях они могут мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но зачастую они помогают выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дают дополнительную информацию и т. д.

Виды конфликтов по содержанию

- конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит в основном от того, насколько эффективно им управляют. Для этого необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные последствия, что позволяет выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

1. Информация
2. Структурные *факторы*
3. *Несовпадение позиций*
4. Дефицит материальных средств
5. Особенности восприятия
6. Ценностные факторы
7. Предрасположенность личности к конфликту
8. Агрессивная реакция человека
9. Социально-психологическая несовместимость человека

Информация

- Подозрение и умышленное скрывание информации или ее обнаружение
- Сомнения в надежности и ценности источников информации
- Спорные вопросы законодательства

2. Структурные факторы

- Существование в любой организации формальной и неформальной групп. Выявить неформальных лидеров можно с помощью построения социограммы трудового коллектива)
- Необходимо весь коллектив сплотить вокруг единой цели. («эффект сжатого кулака», а не «растопыренных пальцев»)

3. Несовпадение позиций

- Возникает из-за разногласий в позициях
- Чрезмерное самомнение
- Одержимость завистью
- Ожесточенность из-за чьего-либо преимущества

4. Дефицит материальных средств

Дефицит мат. средств приводит к конфликту тех, кто на них претендовал одновременно.

Факторы:

1. Несправедливое распределение мат ресурсов
2. Несправедливое или кажущееся таким распределением таких благ между членами одного коллектива, различными группами, подразделениями, предприятиями.

5. Особенности восприятия

- Связано с типом нервной системы и эмоциональной устойчивостью (холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик)

Тест Айзека

6. Ценностные факторы

- Общественные, групповые или личные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, предрассудки, стремления, опасения)
- Идеологические, культурные, религиозные, этнические, политические, культурные, религиозные, профессиональные ценности и нужды

7. Предрасположенность личности к конфликту

- Неадекватная самооценка своих возможностей и способностей
- Консерватизм мышления, нежелание преодолеть устаревшие традиции, взгляды и убеждения
- Стремление доминировать в коллективе
- Излишняя принципиальность и прямолинейность, неаргументированный и некритический настрой
- Эмоциональные качества личности (обидчивость, упрямство, раздражительность, подозрительность)

8. Агрессивная реакция человека

- Агрессия – это реакция на фрустрацию

9. Социально-психологическая несовместимость человека

Группа предъявляет человеку требования, не совпадающие с тем, на которые ориентирован сам человек

При этом необходимо учитывать:

- Основу отношений (добровольные или принудительные)
- Сущность отношений (независимые, зависимые)
- Баланс силы
- Значимость для себя и других

ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

Функциональные последствия. Возможны несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к ее решению. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений, связанные с враждебностью, несправедливостью и необходимостью поступать против воли. Другое функциональное последствие конфликта состоит в том, что стороны впоследствии больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно чреватых конфликтом.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей;

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и рост непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- отношение к другой стороне как к врагу; 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 сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание "победе" в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: **структурные и межличностные.**

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ

Разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

Применение координационных и интеграционных механизмов. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Не менее полезны такие средства интеграции, как межфункциональные группы, целевые группы, общие совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий нескольких сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этого метода, состоит в том, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Их можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей во избежание дисфункциональных последствий. Те, кто вносит вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивного поведения отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы их действия соответствовали желаниям руководства.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ (ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ) СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



Напористость (ориентация на себя)

Основные стили разрешения конфликтов

Соперничество (конкуренция)

- Соперничество — наиболее часто применяемый стиль: оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения цели более чем в 90% конфликтов. И это понятно. Собственно конфликт заключается именно в противоборстве, подавлении оппонента. Поэтому личность или группа идут на конфликт, так как другими способами договориться с оппонентом не удается.
- Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция — не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, поскольку "мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Такой "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в его основе. Не исключено, что в результате наступит мир и покой, но проблема останется, и в конечном счете произойдет "взрыв".

Принуждение. В рамках данного стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно. Такой стиль может оказаться эффективным, если руководитель имеет большую власть над подчиненными. Однако при подавлении их инициативы повышается вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Принуждение может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

- Компромисс характеризуется частичным принятием точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу ценится высоко, так как сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.
- Решение проблемы. Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти способ действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Этот стиль наиболее эффективен при решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по его использованию:
 - определите проблему в категориях целей, а не решений;
 - после того как проблема установлена, найдите решения, приемлемые для всех сторон;
 - сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
 - создайте атмосферу доверия, усилив взаимное влияние и обмен информацией;
 - во время общения проявите положительное отношение друг к другу и симпатию, выслушивая мнение другой стороны.

Ситуации, чреватые возникновением конфликтов:

1. Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не "в ходу".
2. Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.
3. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Общие меры ОП: распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Стиль разрешения конфликтов обуславливает выбор конфликтующими сторонами соответствующей стратегии поведения. Ее формирование определяется многими факторами, которые могут быть сведены в две группы: факторы ситуации и личностные факторы.

Факторы ситуации:

- оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения своих целей. Например, выбор в пользу сотрудничества происходит, если есть уверенность в способности найти взаимоприемлемое решение, ранее достигалось согласие в аналогичном конфликте, имеется посредник, готовность другой стороны к сотрудничеству оценивается позитивно, есть доверие к оппоненту;
- статус участника конфликта. Выявлено, что люди склонны избирать стратегии поведения в зависимости от того, кто противостоит им в конфликте — их руководитель, коллега по работе или подчиненный. Наибольшая твердость проявляется в отношениях с руководителем. При взаимодействии с подчиненным почти половина опрошенных готова отказаться от своей точки зрения, лишь бы не обострять ситуацию; • наличие времени (благоприятствует использованию стратегии уклонения).

Личностные факторы:

- ориентированность мотивации участников конфликта на свои или чужие интересы либо на интересы дела. Выявлено, что ориентация личности на себя или на дело увеличивает вероятность выбора стратегии соперничества. Высокие показатели ориентации на дело и на другого участника способствуют реализации сотрудничества и компромисса. Преобладание ориентации на интересы другого ведет к применению стратегии приспособления;
- преобладающий тип отношения к окружающим. Оказалось, что наличие доминирующих типов отношения к окружающим (властно лидирующий, независимо доминирующий, прямолинейно-агрессивный и недоверчиво-скептический) способствует выбору преимущественно настойчивых, активных стратегий (соперничества и сотрудничества);
- влияние некоторых акцентуаций характера личности на выбор стратегии поведения в конфликте. Так, преобладание психастенической формы акцентуации характера способствует выбору приспособления и сотрудничества.

Тактики поведения в конфликте.

Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. Тактика (от греч. tasso — выстраиваю войска) — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступить далее определенных пределов.

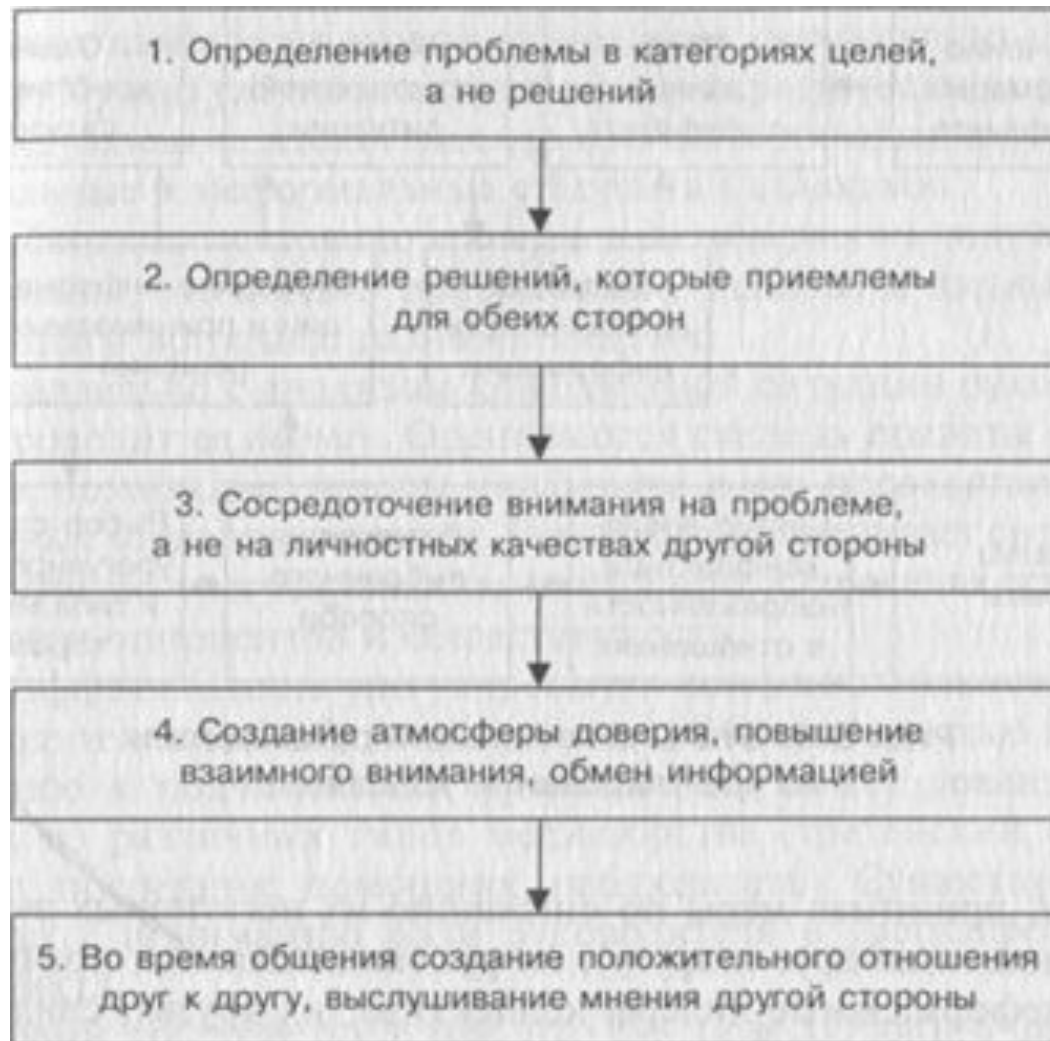
Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента:

- тактика захвата и удержания объекта конфликта применяется, когда объект материален. Это могут быть как межличностные конфликты (например, самовольное заселение в квартиру), так и межгрупповые и межгосударственные. Для конфликтов между группами и государствами такая тактика представляет собой чаще всего сложную, состоящую из ряда этапов деятельность, включающую политические, военные, экономические и иные средства;
- тактика физического насилия (ущерба). Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинение боли и т. п.;

- тактика психологического насилия (ущерба) вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях;
- тактика давления. Спектр приемов включает предъявление требований, указаний, приказов, компромата, угрозы, вплоть до ультиматума, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух третях ситуаций;
- тактика демонстративных действий применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудачная попытка самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочные голодовки, перекрытие железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т. п.);
- санкционирование предполагает воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения;

- тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращений в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем трети конфликтов;
- тактика фиксации своей позиции применяется наиболее часто. Она основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т. д.;
- тактика дружелюбия включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение;
- тактика сделок предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы



Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта



СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

1. Предконфликтная стадия.

- Формирование каждой стороной стратегии участия в конфликте
- Переход в конфликтную ситуацию

2. Конфликт

- Действия открытого или скрытого характера
- Снятие или разрешение конфликта

3. Послеконфликтная стадия

- Завершение противостояния между конфликтующими сторонами

СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

1. Конфронтация
2. Приспособление, уступчивость
3. Уклонение, игнорирование
4. Сотрудничество
5. Соперничество, конкуренция
6. Консенсус, компромисс

Методы разрешения конфликта

1. Прямые

- Устранение причин конфликта
- Изменение требований одной из сторон
- Борьба
- Компромисс и консенсус

2. Косвенные

- Объективация конфликта
- Погашение эмоционального возбуждения
- Авансирование похвалой
- Раскрытие «секрета» судей
- Воспроизведение сказанного оппонентом
- Опора на духовность и интеллект конфликтующих

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

1. Внутриличные
2. Межличностные
3. Структурные
4. Ответные агрессивные действия

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!