**ГЛАВА 3 ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТРЕССОВ**

**3.1. Факторы поведения человека**

Уже отмечалось, что описание и истолкование конфликтов, возможность управления ими прежде всего связаны с пониманием природы как общества, так и человека. Самые общие представления о конфликтах в организации дают основание считать, что исходных моментов, порождающих тот или иной конфликт, по меньшей мере три: сами люди, составляющие персонал организации, — как отдельные лица, так и группы, коллектив в целом; совокупность социальных связей, формы поведения сотрудников, их отношения и взаимодействие; условия функционирования организации, стечение определенных обстоятельств, та или иная проблемная ситуация.

Первое место в этом ряду, естественно, занимают люди с присущими им свойствами, несовместимостью в конфликтных условиях их интересов, различиями ценностных установок и манеры общения. Чтобы верно судить об источниках конфликтов и связанных с ними стрессов, не обойтись без характеристики личности, выяснения многообразия факторов, оказывающих существенное влияние на поведение человека.

Человек — существо социальное, обладающее самосознанием (разумом), активно деятельное, т.е. способное к труду, творчеству, целесообразному изменению окружающего мира. *Сущность человека заключена в диалектически противоречивом единстве его потребностей и способностей, актуальной необходимости и потенциальных возможностей на биологическом (природном), социальном и духовном уровнях.* Преодоление этого противоречия представляет собой источник саморазвития, исторического становления человека, хотя в идеале между тремя его началами не должно быть антагонизма, так как социальное есть способ оптимальной организации природного с целью развития духовного.

Важна свойственная человеку способность к труду и иной деятельности, включающей в себя цель, средства, результат и сам процесс целесообразных действий. Именно в деяниях, созидании, творчестве человек не только обнаруживает и проявляет себя, но в них он формируется и развивается.

Зарубежные и отечественные психологи, рассматривая человека, оперируют такими понятиями, как «субъект» и «объект». При этом под субъектом понимается личность или человеческая общность, которые действуют в высшей степени активно, настойчивы в стремлении к поставленным перед собой целям, сами творят свою судьбу, обогащаясь жизненным опытом. Объектом же социальных связей люди выступают тогда, когда они пассивны, целиком подчиняются внешним обстоятельствам, довольствуясь мизерными результатами собственной деятельности.

Когда заходит речь об *отдельном человеке, обычно имеют в виду индивида, личность или индивидуальность.* Эти понятия, будучи едиными по значению, не вполне синонимы, они не тождественны. Между ними нельзя ставить знак равенства, поскольку ими определяются разные стороны сущности человека.

**Индивид** — это живой организм, биологическое существо человеческого рода и в этом качестве фиксируются его появление на свет, присущие ему физиологическое состояние и психика, возможности приспособления к социальной среде. Индивид — субъект существования, элемент общественной системы материального производства и потребления, который вместе с тем формируется и развивается в процессе деятельности, усвоения и воспроизводства определенных, в ходе исторического движения сложившихся способов труда и хозяйствования. Характеризуют индивида, утверждая, что «любой человек есть "дитя природы", живое существо, отличающееся от других высших животных тем, что обладает развитой психикой, разумом, способностью к творчеству, совместному с себе подобными труду и общежитию».

**Личность** выражает более широкую, чем индивид, совокупность качеств человека, которые складываются под влиянием как природных свойств, присущих всем людям, так и социальных факторов, связанных, в частности, с усвоением определенной системы знаний, норм и ценностей, обретением опыта и привычек в ходе общения с другими людьми, утверждением своего места и роли в сложном переплетении социальных отношений. Если индивидом человек рождается, личностью он становится, в той или иной мере преодолевая противоречивость и относительную независимость своей природной, социальной и духовной сущностей, проявляя способность к познанию и преобразованию окружающего мира. В отличие от индивида личность — не статист исторического развития, а активно действующий субъект и объект социальных связей. Черты личности, характеризующие в первую очередь общественные качества человека, приобретаются в процессе и результате разносторонней деятельности, осуществляемой каждым совместно с другими людьми.

**Индивидуальность** — проявление черт конкретной личности с ее своеобразием и неповторимостью, мера отличия индивида от других себе подобных. Это человек как бы в единичном экземпляре во всей своей оригинальности, включая внешние особенности, специфику характера, возможности интеллекта, самобытность чувств. К примеру, подчеркнуто выделяются индивидуальные качества, когда констатируют: Адам Смит, чье имя вписано в летопись всемирной истории как классика политической экономии, основоположника трудовой теории стоимости и ряда других экономических учений, был образованнейшим человеком своего времени, обладавшим обширными знаниями и безупречным нравственным авторитетом.

Справедливо считается, что на Земле нет двух одинаковых людей. «Каждая личность есть своеобразный, единственный в мире индивидуум, неповторимый по бытию и незаменимый по своей ценности», — этой фразой известный философ XX в. Н.О. Лосский с полным на то основанием открыл свой труд «Характер русского народа».

*Люди, рождаясь свободными и равными в своем человеческом достоинстве и правах, тем не менее в реальности оказываются неодинаковыми.* Они отличаются друг от друга полом и возрастом, здоровьем и физической силой, душевными качествами и внешней привлекательностью, умственными способностями и волевой энергией, нравственными предпочтениями и жизненным опытом. Каждый человек по мере своего развития и совершенствования становится все более своеобразным и самобытным. Потому-то столь важно требование современного гуманизма: бережно относиться к личности, уважать ее достоинство и права, блюсти свободу убеждений, полезной инициативы, труда и творчества, исключить любую форму порабощения и унижения человека.

Из безусловного признания факта неодинаковости людей, определения конкретной личности только ей присущими индивидуальными и общественно значимыми качествами с необходимостью следует также вывод о том, что нет человека, состоящего из одних достоинств, не имеющего какого-либо изъяна или слабостей. Нужно каждого принимать таким, какой он есть, располагать по возможности максимально полной информацией о человеке, с которым общаешься и взаимодействуешь. Это всегда полезно для того, чтобы лучше понимать людей, осознанно относиться к конфликтам и уяснению тех причин, которыми они вызываются. Нельзя не считаться с фактом того, что поведение любого человека, его действия и поступки опосредуют реакцию личности на ту или иную жизненную ситуацию, выражают свойственные ей как рациональные, так и эмоциональные качества, те или иные склонности, взгляды, мотивы.

Необходимую информацию о человеке получают разными путями, из множества источников. Среди них значатся не только заранее сообщаемые сведения и анкетные данные, но и впечатления при непосредственном общении. К примеру, весьма значимы коммуникабельность человека, его манера знакомиться и держаться на людях, одежда и поза, занимаемая в ходе беседы. Своего рода «визитной карточкой» является голос, тембр и интонации которого позволяют судить о характере и даже интеллекте данной личности, ее скромности или, напротив, чванливости, высокомерии.

Если на долю устной речи, произносимых слов приходится всего-то 7% информации о собеседнике, то через интонацию и модуляцию голоса — примерно 38%. Но основной массив (больше половины) информации передается языком мимики и жестов. Известно, например, что знаменитый киноактер Чарли Чаплин успевал за одну минуту проделывать до 60 выразительных жестов, понятных каждому без каких-либо слов.

Психологи в общей сложности насчитывают более миллиона разных телесных знаков, которые позволяют так или иначе судить о людях, красноречивее слов свидетельствуют о темпераменте, характере и желаниях человека. Так, вроде бы обычные улыбка и смех заметно обнаруживают внутреннее состояние собеседника, его чувства. Ведь смех бывает радостным и грустным, добрым и злым, дружелюбным и враждебным, снисходительным и заискивающим.

Штрихи к психологическому портрету складываются и по почерку. Такие особенности письма, как размер букв, их написание, наклон, соединение в строку, постановка точек и запятых, вполне могут удостоверить пол, возраст, уровень образования, профессиональные склонности, темперамент обладателя почерка и, вероятно, его поведение в той или иной ситуации.

Конечно, не следует полагаться лишь на собственные, часто весьма субъективные впечатления. Полезно знать мнение на сей счет профессионалов — психологов, социологов, педагогов, других специалистов гуманитарного профиля. Кстати, психологи, составляя представление о конкретных людях, обращают внимание на то, какому цвету окружающих их вещей они отдают предпочтение; что за узоры, острые углы и плавные овалы автоматически рисует человек на чистом листе бумаги, находясь в задумчивости; как он ест — быстро или медленно, жадно или равнодушно, привередлив ли к пище или потребляет все без разбора; как, в какой позе привычнее спать данному лицу и т.п.

*Собственная наблюдательность и взятые на вооружение рекомендации специалистов помогают вернее оценить потенциал знакомой личности, т.е. дать интегральную, соединяющую воедино характеристику ее физических, психических, духовных и иных способностей.* Они же — наблюдения и следование рекомендациям — предоставляют больше возможностей для того, чтобы объективно распознавать интеллектуальные, волевые и эмоциональные качества чем-то интересного вам человека.

**К интеллектуальным качествам** относят свойства мышления, всю совокупность знаний человека, его стремление к истине, а также взгляды, принципы и жизненную позицию. Если, к примеру, утверждается, что известный общественный деятель видит выход России из нынешнего тяжелейшего кризиса в непременном сохранении единства страны, продвижении ее к многоукладной, рыночной, социально ориентированной экономике, укреплении нравственных устоев общества, то очевидно указание на интеллект, свойственный данной личности.

Всякая человеческая общность скрепляется некоей общей системой координат, ценностей — системой, позволяющей отделять добро от зла, правду от лжи, пользу от вреда, придающей жизни людей смысл, наделяющей человека способностью ориентироваться в том, что хорошо и что плохо, решать для себя вопрос, ради чего он живет. Не ведая о ценностной мотивации, трудно, а то и невозможно определить, с кем имеешь дело, кто рядом с тобой: мудрый, искренний, увлеченный своими занятиями и верный слову человек или просто хитрый, скрытный, нищий духом обыватель с узким, мещанским взглядом на жизнь, равнодушным отношением к общему делу.

**Волевые качества** связаны прежде всего с мотивами, побуждающими к действию, проявлением способностей человека, расположенностью его к другим людям. Эти свойства особенно бросаются в глаза у руководителя: либо он по-настоящему деятельный, уверенный в себе и преисполненный жизненной энергии человек, способный влиять на других и вести их за собой, либо за его административным положением скрывается пристрастие к одному-единственному правилу — «нраву моему не препятствуй».

**Эмоциональные качества** вбирают в себя самые разнообразные нервные возбуждения, переживания и чувства, связанные с такими моральными ценностями, как добро, долг, честь, дружба, любовь и т.п., с эстетической способностью различать прекрасное и безобразное. Когда отмечают, что лицо, о котором идет речь, — добрый, совестливый, но легко ранимый и весьма обидчивый человек, то тем самым в первую очередь обращают внимание на его эмоциональность. Эмоции же, взятые вместе, могут эффективно сигнализировать об активизации жизненных сил, о готовности личности приносить пользу людям, отвечать перед обществом и самим собой за свои поступки.

*Среди важнейших свойств человека, которые аккумулируют его качества, своей особой социальной значимостью* выделяются справедливость, ответственность, правосознание.

**Справедливость** — категория общественного сознания, понятие о должном в социальном, нравственном и правовом плане. Это, по точному определению известного русского философа И.А. Ильина, есть стремление верно судить о человеке и соответственно обходиться с ним; чувство меры в размежевании людских притязаний и интересов; искусство искать и находить «для каждого свое»; требование считаться с неодинаковостью людей, предметно соотносить обязанности и права каждого с его особенностями, способностями и делами, не допускать глупого и вредного уравнивания всех и вся.

**Ответственность** — это преимущественно духовное, нравственно-психологическое качество, присущее свободной и зрелой личности. Тот же Ильин подчеркивал, что чувство ответственности возлагает на человека обязанность сполна отвечать за свою жизнь, ее содержание и направление, использовать для оценок выверенные критерии, зовущие к труду, дисциплине и творчеству.

**Правосознание** есть готовность и стремление человека по доброй воле выполнять свои гражданские обязанности, обуздывать в себе преступные намерения. Лояльность, уважительное отношение к праву и законности основывается на чувстве собственного достоинства, чести и долга, на взаимном доверии людей друг к другу.

Вне сомнения, свойства личности влияют, хотя и в разной степени, на возникновение конфликтов, их последующее развитие и разрешение. В этом отношении ряд качеств человека, заложенных в нем генетически, заслуживают повышенного внимания.

Прежде всего, **существует опосредованная взаимосвязь между конфликтностью и темпераментом** — теми устойчивыми свойствами индивида, которые характеризуют динамические особенности психики данного человека, относя его со времен Гиппократа к сангвиникам, флегматикам, холерикам или меланхоликам. Степень возбудимости и торможения у человека, размеренность, порывистость либо вялость в его реакциях, так или иначе, сказываются при общении и взаимодействии с другими людьми.

Напомним, что обычно сангвиник активен и быстр, легко сходится и ладит с людьми, жизнерадостен и деятелен, но не переносит однообразия и монотонной работы. Флегматик более сдержан в поведении и терпелив, владеет собой, но, как правило, мало активен, ждет толчка извне. Холерик бывает, вспыльчив и излишне прямолинеен, часто демонстрирует высокую работоспособность, однако его активность и энергия то бьют через край, то испытывают временный спад. Меланхолик впечатлителен, эмоционален и отзывчив, но нередко проявляет нерешительность и медлительность, плохо адаптируется к новым условиям, болезненно переживает неудачи, легко впадает в уныние.

Разумеется, речь идет лишь о преобладании в темпераменте данного человека тех или иных из названных черт. Соединяясь в разных пропорциях, они, по определению, предложенному еще К. Юнгом, проявляют свойственные людям как общие — экстра-вертивный и интровертивный, так и специальные — мыслительный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный — психологические типы характера. Влияние индивидуального склада, отчетливо выраженных психических свойств личности на ее конфликтность оказывается более заметной.

**Характер человека проявляется в первую очередь в отношениях к обязанностям перед обществом, к другом людям и к самому себе.** Это может быть трудолюбие и праздность, бережливость и мотовство, честолюбие, тщеславие и т.п.

Каждый может в этом убедиться, ответив утвердительно или отрицательно («да» или «нет») на вопросы следующего психологического теста:

1. Считаете ли вы, что у многих ваших знакомых плохой характер?
2. Раздражают ли вас повседневные мелкие обязанности?
3. Верите ли вы, что ваши друзья преданы вам?
4. Неприятно ли вам, когда незнакомый человек говорит вам «ты»?
5. Способны ли вы ударить собаку или кошку?
6. Часто ли вы меняете магазины, в которые ходите за покупками?
7. Тяготят ли вас общественные обязанности?
8. Продолжаете ли вы отстаивать свою точку зрения, поняв, что ошиблись?
9. Часто ли вы принимаете лекарства?
10. Способны ли вы ждать более пяти минут опаздывающего на встречу с вами человека, не проявляя при этом нетерпения?
11. Часто ли вам в голову приходит мысль о вашей невезучести?
12. Способны ли вы с улыбкой воспринимать подшучивание друзей?
13. Злопамятны ли вы?
14. Не кажется ли вам, что климат в наших краях испортился и погода в любое время года стала какая-то нетипичная?
15. Случается ли вам с самого утра быть в плохом настроении?
16. Раздражает ли вас современная музыка?
17. Надоедает ли вам присутствие в доме чужих людей?

Чтобы удостовериться в том, какой у вас характер, достаточно установить количество отрицательных ответов. Если их 11 и более, то этим подтверждаются ваш покладистый характер, возможность легко общаться с вами и находить «общий *-* язык», надежность в дружбе и доброжелательность к людям. В случае 7—10 «минусов» есть повод задуматься над тем, не присущи ли вам излишняя раздражительность, недоверие к другим, обидчивость. Когда отрицательных ответов меньше 7, то вряд ли стоит сомневаться в своем неуживчивом характере, необходимости предпринять те или иные шаги, чтобы изменить свои взгляды на действительность, на общение с другими людьми.

Для пригодности к управленческой деятельности мало выяснения своего характера вообще. Важно еще убедиться в наличии **способности к лидерству** — качества, в принципе нужного любому руководителю, так или иначе причастному к управлению людьми. Конкретно речь идет о выяснении того, достаточно ли властный у вас характер, имея в виду, что власть определяют как функцию воли, как право и возможность распоряжаться, повелевать, управлять кем-либо или чем-либо.

Психологический тест на лидерство включает следующие вопросы, также требующие утвердительного «да» или отрицательного «нет» ответа:

1. Умеете ли вы отказывать другим в их просьбе?
2. Избегаете ли вы разногласий, даже если думаете, что правы?
3. Легко ли вы подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Часто ли вы извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли вы модно одеваться?
7. Вы одеваетесь, чтобы привлечь к себе внимание?
8. Если одежда неудобная, но к лицу, будете ли вы носить ее?
9. Вы нетерпеливы к людям, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли вы нецензурные выражения?
11. Демонстрируете ли вы превосходство над другими людьми?
12. Мнения, высказываемые по телевидению, раздражают вас?
13. Всегда ли вы говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
14. Считаете ли вы себя нетерпимым?
15. Раздражаетесь ли вы, если проигрываете в споре?
16. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
17. Нормально ли вы чувствуете себя в толпе?

Результаты тестирования определяются подсчетом очков: каждый положительный ответ на первые 8 вопросов — 1 очко, отрицательный — ноль очков; ответы на вопросы с 9 по 17 оцениваются наоборот, т.е. «нет» — 1 очко, «да» — 0. Если в итоге получилось 5 очков, то вы, что называется, прирожденный лидер, имеющий четко выраженный властный характер. Набрав 6—11 очков, можно предположить, что ваш характер пока не отличается постоянством, но задатки организатора, руководителя у вас, безусловно, имеются. При 12 и более очках обнаруживаются отсутствие качеств явного лидера, склонность больше полагаться на подсказки со стороны, чем на собственные решения.

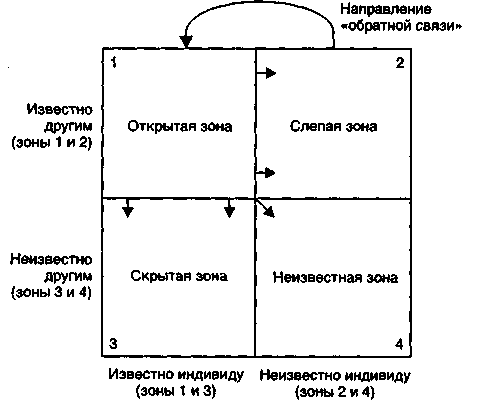
Тесты подтверждают, что одни из характерных качеств, присущих человеку, создают благожелательную атмосферу для общения и сближения людей, другие же, напротив, вызывают конфликтные ситуации, отнюдь не ведущие к благоприятному исходу. Знакомство с персоналом любой организации предоставляет тому множество убедительных доказательств.

Так, негативен по своим проявлениям крайний нарциссизм — себялюбие, эгоистичность. Он присущ практически каждому и в оптимальной дозе не приносит вреда. Но если сосредоточенность на собственной персоне чрезмерна, то не миновать осложнений в отношениях и, естественно, конфликтов.

Немало беспокойств коллективу доставляют и так называемые трудные люди. Их характер отличается агрессивностью, стремлением «задирать» других, говорить колкости, раздражаться по малейшему поводу и вовсе без причины, постоянным недовольством, капризами, дремучим пессимизмом и жалобами, скрытностью, умолчанием своих желаний и настроений, порой сверхпокладистостью, ложным альтруизмом и расхождением обещаний с делом или просто проявлениями душевного (психического) нездоровья.

Специалисты акцентируют внимание еще на одном свойстве человека — **рефлексии,** т.е. самоанализе каждым своих знаний и поступков, размышлении об их границах и значении, о том, как они воспринимаются и оцениваются другими людьми. Стороннее мнение о себе люди узнают в процессе общения. Оно может совпадать с собственной точкой зрения, что способствует укреплению доверительности в отношениях, а может и расходиться с ней, создавая предпосылки для возникновения конфликтов.

Для рефлексии исключительно значима информация этой «обратной связи». Ее источник и каналы поступления показаны на рис. 3.1. Предложенная психологами схема представляет собой квадрат, разделенный горизонтальной и вертикальной линиями на четыре части — зоны. Первая из них — «открытая» зона — обозначает сведения, известные всем: и самому индивиду, и окружающим; объем этой информации расширяется за счет смежных зон и составляет информативную основу межличностных отношений.



**Рис. 3.1. Схема получения информации «обратной связи»**

Вторая («слепая») зона указывает на мнение других о данной личности, которое ей до определенной поры неизвестно и которое по мере «обратной связи» оказывает в последующем воздействие на поведение человека. Третья («скрытая») зона заключает сведения о таких особенностях, которые другим недоступны или пока неизвестны из-за замкнутости человека, его нежелания «раскрываться», краткости знакомства и т.п. Четвертая («неизвестная») зона хранит информацию о потенциальных возможностях индивида, которые ни ему, ни окружающим неизвестны, но которые способны проявиться при каких-то экстремальных обстоятельствах.

В повседневной жизни особенности темперамента, характера и рефлексии могут проявляться в самых разнообразных формах, приводить к **внутриличностным и межличностным конфликтам.**

В условиях трудовой, профессиональной деятельности к основным из них относится **ролевой конфликт,** теснейшим образом связанный с социальным статусом человека.

**Статус** — это позиция человека в социальной системе, которая предполагает определенные обязанности и права. Конкретное лицо может иметь несколько статусов, но чаще всего только один из них выражает его общественное положение. Таковым, например, может быть социальный статус рабочего, фермера, инженера, врача, муниципального служащего, государственного чиновника и т.п.

В отличие от статуса, который обозначает место, занимаемое конкретным лицом в данной общности, **социальная роль** представляет собой совокупность действий, предпринимаемых личностью для подтверждения своего статуса. Иными словами, каждый статус — своего рода набор ролей.

Социальная роль обычно рассматривается в аспектах ролевого ожидания и ролевого исполнения. Если данная личность не играет той роли, которую от нее ожидают, она вступает в конфликт с общностью — конфликт ролевого ожидания. К примеру, человек, избранный руководителем коллектива, оказался не способным обеспечить выдвижение и отстаивание общих интересов; в результате люди отказывают ему в доверии и добиваются отстранения от должности.

Если работнику не удается гармонизировать несколько возложенных на него ролей, возникает конфликт между ролями — конфликт ролевого исполнения. Например, в ситуации, когда начальник отдела вычислительного центра организации требует от сотрудников ускорить компьютерную обработку цифровой информации, хотя поспешность в этом деле чревата появлением ошибок, а руководитель участка, озабоченный качеством выполняемой работы, настаивает на более тщательной обработке данных, даже допуская при необходимости замедление темпов, операторы оказываются в затруднительном положении из-за невозможности исполнения несовместимых в данном случае ролей.

Нередко внутриличностный конфликт принимает форму **функционального дискомфорта.** Это происходит тогда, когда профессиональная (трудовая, хозяйственная) деятельность наталкивается на ощутимые помехи в виде отсутствия необходимой информации из-за неотлаженности коммуникативных связей, убеждения работника в неспособности успешно справиться с возложенными на него обязанностями, несовпадения служебных требований с личными потребностями и ценностными установками, чрезмерной загруженности работой или, напротив, скуки от вынужденного безделья. Каждая из названных причин по отдельности, и тем более вместе взятые, снижают социальный статус работника, больно бьют по его престижу, самолюбию и чувству собственного достоинства.

Особенно остро воспринимаются ситуации, когда упреки и обвинения обрушиваются на работника без каких-либо на то оснований, когда его обделяют нужной информацией, не привлекают к обсуждению и решению вопросов, в которых он достаточно компетентен, когда обходят признанием и заслуженной наградой, ставят под дополнительный контроль или вовсе под подозрение. Любое подобное ущемление порождает негативную реакцию, пробуждает в человеке разрушительные начала. Камнем преткновения становятся сомнения, чувство вины, страх, озлобленность, цинизм, зависть и т.п.

Между тем сомнение, подобно ржавчине, разъедающей железо, ослабляет волю, обрекает человека на нерешительность. Страх парализует способность мыслить и рационально действовать. Зависть, если она к тому же «черная», вызывает раздражающие сравнения, провоцирует предубеждения, неприязнь и даже ненависть. Человек теряет уверенность в себе, впадает в крайности — становится излишне упрямым, ворчливым, злым и агрессивным, демонстрирует лицемерие, угодничество и приспособленчество либо, пребывая постоянно в плохом настроении, намеренно избегает общения с коллегами. Последствия сопровождаются ослаблением интереса к делу и снижением эффективности в работе. В таких случаях, по расчетам специалистов, на 20—40% падает производительность труда.

Функциональный дискомфорт ведет к тому, что человек оказывается перед фактом и **внутреннего дискомфорта,** вызываемого, как правило, трудным решением в сфере рационального и эмоционального, необходимостью выбирать между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным. При этом приходится иметь дело с разными способами действий, которые ведут к неоднозначным, а иногда и к прямо противоположным последствиям.

Сама жизнь изо дня в день ставит людей перед дилеммой — следовать инстинктивным потребностям или социальным нормам, общим интересам или личной выгоде. Трудности выбора и неизбежность уступок порождают кризис мотивов и их реализации, ведут к расстройству планов и надежд, что, конечно же, отрицательно отражается на внутреннем, духовном состоянии человека. Внутри-личностный, равно как и межличностный, конфликты вызывают серьезные сбои в согласованности общих усилий, нарушают рабочий ритм и деловые отношения.

**3.2. Групповые интересы и цели**

Понятие «социальная группа» определяют по-разному, в зависимости от того, на что делается акцент, особый упор. Но непременно фиксируются схожие признаки: призвание действовать сообща, учет устремлений каждого, без чего группы, как таковой, просто не может быть.

Зарубежные социологи и психологи считают социальной группой объединение индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признаваемых ее членами с точки зрения других. Они, следовательно, отдают приоритет коммуникативным и эмоциональным связям. Соответственно в американском учебнике «Основы менеджмента» констатируется: группа — это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием.

Отечественные специалисты считают **социальной группой объединение людей, имеющих общий социальный признак, выполняющих необходимую функцию в общественном разделении труда.** Они, следовательно, обращают внимание больше на совместную деятельность, направленную на реализацию единой цели, утверждая, что социальная группа — это относительно устойчивое взаимодействие двух или более лиц, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения.

**По размерам** социальные группы различаются как малые (семья, рабочая бригада, кружок друзей и т.п.), средние (объединение людей в пределах крупного предприятия или отдельного региона), большие (в масштабах отрасли, страны). В плане управления персоналом в первую очередь привлекают внимание малые группы, которые образуются на основе кооперации труда и служебной деятельности, отличаются небольшой численностью (от 2 до 15—20 человек), непосредственной возможностью всех членов группы постоянно общаться друг с другом, а также тем, что они неделимы и первичны, т.е. могут входить в более широкую общность в качестве ее структурной части.

По **регламентированности** группы делятся на формальные (официально регистрируемые) и неформальные, образуемые без официального признания. К первым относятся, например, рабочие группы, производственные бригады и т.п., а ко вторым — кружки по интересам (семейным, спортивным, самодеятельным, садовоогородным и т.д.) товарищеские объединения земляков, ветеранов войны и труда, молодых специалистов и др., не предусматриваемые какими-либо штатными расписаниями.

Управленцы официально (де-юре) признают лишь формальные группы. Но они считаются и с существованием де-факто неформальных общностей, которые как составные элементы микросоциальной системы (организации, предприятия) оказывают значительное влияние на персонал, результаты совместного труда и поведение работников.

По **структуре и составу** малая группа складывается под влиянием как внешней по отношению к ней социальной среды, так и внутригрупповых связей. Специалисты по менеджменту полагают, что оптимальной является формальная группа не более чем из 7—9 человек. Излишняя численность, по их мнению, осложняет общение между членами группы, мешает достижению согласия, усиливает тенденцию к обособлению неформальных группировок.

Предпочтительнее, чтобы в состав группы входили несхожие по темпераменту и характеру личности, чтобы объединялись люди, имеющие свои, к тому же разные подходы к решению общей задачи, отстаиванию групповых интересов и целей. На практике, однако, это удается редко.

Наряду с размерами, регламентированностью, структурой и составом группы принципиально важны **единые нормы,** которым следуют члены группы. Это объясняется тем, что групповые требования не только подтверждают принадлежность к данной формальной или неформальной общности, но и дисциплинируют людей, координируют их совместные действия, поддерживают соответствующую психологическую обстановку, усиливают коллективистский (корпоративный) дух.

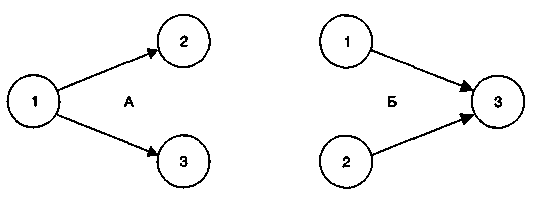
В социально-психологическом плане группа выступает и должна восприниматься в первую очередь как субъект, как активно действующая общность людей, объединенных совместными интересами и целями. Именно с этой позиции надлежит соотносить статусы и роли, определяющие социальное поведение членов группы, выполнение ими тех или иных функций.

Нужно считаться с тем, что отношения между людьми изначально имеют социальный, общественный характер, различаясь, естественно, по степени значения социальных факторов — экономических, политических, культурных. Как для ролевой концепции личности и субъективно-деятельностного подхода к человеку, так и для современной социологии действия приемлемы в качестве основополагающих следующие принципы: многомерное поведение человека можно представить только в виде определенного набора социально-типичных ролей, которые он играет в общественной жизни; социальные отношения сводятся к взаимодействию активно проявляющих себя личностей; деятельность субъектов всегда предметна, содержательна, реальна, творчески направлена и непременно совместна.

**Роль индивида в группе может быть непосредственно целевой** в том случае, когда член группы проявляет себя, например, как инициатор, предлагающий новые идеи, решения и т.п.; как информатор, занимающийся сбором нужных сведений, их обобщением и доведением до участников группы; как катализатор различных мнений и суждений, подкрепляющий их соответствующими комментариями; как координатор совместных действий. **Роль индивида предстает поддерживающей,** если участник группы проявляет заботу о поощрении отличившихся, показывает пример дружелюбия, душевности и отзывчивости, обеспечивает справедливую оценку достигнутых группой результатов.

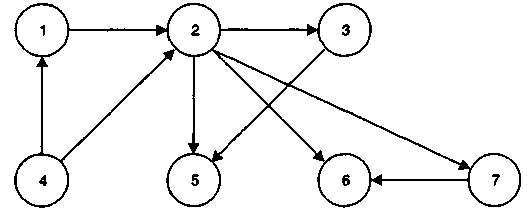
При раскладе ролей какими-то особенными качествами выделяются отдельные личности, образуя вокруг себя некое «поле притяжения». Так, становятся заметными, лидирующими фигурами те, чье мнение авторитетно, чьему примеру следуют. Выявляется и «душа компании», способный блеснуть умением быть заводилой коллективных мероприятий вне работы — культпохода, рыбалки, вечеринки и др.

Указанное обстоятельство также сказывается на ролевых различиях в группе. Человек может стать в ней ведущим, признанным лидером, увлекающим за собой других; он может быть по преимуществу и ведомым, объектом влияния со стороны других, а то и нежелательным аутсайдером (А и Б рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Место лидера (А) и ведомого (Б) в группе**

Если представить схему взаимосвязей в группе из 7 человек и исполняемых в ней ролей (рис. 3.3), то по направлениям влияния нетрудно определить, кто в данной группе лидер (4), кто наиболее коммуникабельный (2), а кто ведомые (5 и 6).



**Рис. 3.3. Схема взаимосвязей в группе**

Из вышеизложенного можно заключить, что оптимально функционирует та малая социальная группа, чей размер, статусное положение и структура соответствуют ее задачам, а состав вбирает личности с несхожими чертами характера и темперамента, чьи общие интересы и цели создают коллектив, поддерживая активную роль всех членов группы. К этому следует добавить, **что к непременным условиям жизнеспособности социальной группы относится также атмосфера межличностных отношений, нравственный и социально-психологический климат,** что важно для любого коллектива.

Психологическая атмосфера — это характеристика психического, душевного состояния людей, объединенных в группу, преобладающих в коллективе настроений, степени удовлетворенности совместным делом и комфортного самочувствия, возможностей каждого рассчитывать на внимание окружающих, пользоваться их признанием и уважением. Нравственные основы группы, коллектива в целом, выражая те моральные принципы и нормы, которые выступают в виде неких идеалов добра, ориентиров долженствования, справедливости и личного достоинства, обусловливают хорошее настроение людей, их социальный оптимизм. Обычно этому способствуют дух солидарности и сотрудничества, схожесть проявляемых коллегами по работе эмоций и поступков, их уверенность в своей нравственной защищенности при взаимном общении.

Социально-психологический климат означает главным образом отношение людей к труду и друг к другу. В нем выражаются как устойчивость официального статуса работников, так и проявление их неформальных ролей, восприятие общественного мнения и следование сложившимся традициям. Можно утверждать, что социально-психологический климат представляет собой суммарный эффект от всех элементов, составляющих группу.

Конфликты внутри группы с необходимостью обусловливаются теми взаимосвязями, которыми обычно пронизаны отношения участников совместной деятельности. Это, как правило, конфликты не между отдельно взятыми личностями, а серьезные расхождения между личностью и группой либо между группами, если берутся вторичные, средних размеров коллективы.

Возможность влиять на развитие событий у конфликтующих с группой бывает разной. Она, естественно, шире у тех, кто отстаивает общие интересы и цели. Менее привлекательной и значимой оказывается позиция того или тех, кто, преследуя только свой собственный интерес, покушается на групповые пристрастия и предпочтения. При каждом разногласии, сопровождаемом спорами и открытым конфликтом на организационной или эмоциональной почве, на недовольстве чем-то, *групповым целям придается приоритетное значение,* что закономерно, поскольку такие цели по сути выражают основной группообразующий признак, оправдывают само существование данной группы.

Указанное обстоятельство подчеркивает **важность групповых норм.** Прежде всего потому, что любые социальные связи представляют собой ценностно-нормативную систему. Социальное поведение, в том числе и в группе, регулируется тем или иным набором правил — добровольно принимаемых и обязательных, желательных и должных. Внутригрупповых отношений просто не существует без сложившихся (подчас спонтанно, стихийно) и разделяемых большинством объединенных в группу лиц нормативов. Этим отношениям присуща референтность — свойство, в котором отражается зависимость участника социальной группы от других ее членов, ориентация личности на утвердившиеся в группе ценности, в частности традиции и общие нормы поведения.

Групповые нормы выполняют существенные функции. Они служат не только своего рода ориентиром в отношениях между личностью и группой, позволяя согласованно исполнять совместную деятельность, но и обеспечивают предсказуемость поведения участников группы в различных ситуациях, включая и конфликтные. Через них в конечном счете обнаруживаются мотивы объединенных в группу людей. В свою очередь, мотивация в той или иной форме, теми или иными методами воздействует на человеческое поведение при достижении как личных, так и групповых целей. Ее эффективность определяет и отношение совместному труду, и сотрудничество работников. Она во многом сказывается на партнерских отношениях и согласии относительно общих интересов.

Так, *В. Зигерт* и *Л. Ланг* — авторы известного пособия «Руководить без конфликтов» — перечисляют до 12 общих норм, которыми как они считают, надлежит руководствоваться, чтобы обеспечивать солидарность и деловое сотрудничество в социальной группе! В суммированном виде эти правила сводятся к следующим пунктами

1. Цель и типовые условия совместной работы, т.е. программе сроки, порядок финансирования и др., должны быть ясны и понятны всем партнерам; также все должны быть ознакомлены с ЗОД дачами друг друга.
2. Взаимопонимание и свободный обмен информацией исключительно важны для успеха общего дела; вся информация должна поступать к координатору группы, чтобы можно было сразу же передавать ее тем, кого она касается.
3. Никто не вправе настаивать на своем варианте решения! а надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое мнение в пользу другого, обещающего общий успех; если решения принимаются не совместно, они должны быть понятны всем и соответственно обоснованы.
4. Комбинация сильных сторон партнеров и нейтрализация'; слабых — необходимость в интересах всей группы.
5. Стремление к выгоде для себя за счет других — серьезная помеха сотрудничеству; всем следует придерживаться единых «правил игры».
6. Каждый отвечает за свой участок; в случае же достижения того или иного успеха нужно поощрять всех, имеющих к нему отношение.

Реализация этих и подобных им групповых правил — дело, конечно же, сложное. Оно может быть и нередко становится источником противоречий, разлада и раздоров, переходящих в конфликты. В жизни практически каждый упирается в незримую грань между обязательностью общепринятых правил и нежеланием автоматически следовать неким стандартам, в том числе и «средне- групповым». Особенно, если речь идет об оценке трудового вклада работника, признании его заслуг, достойном вознаграждении.

К примеру, только на первый, поверхностный взгляд может показаться безобидной и справедливой процедура распределения в группе дополнительных, в частности премиальных, выплат всем поровну. В действительности же такая уравниловка многим не по душе часто вызывает бурю внутреннего возмущения и неприятия. Раньше или позже эти эмоции выплеснутся наружу. Но того хуже: уравнительность отрицательно сказывается на деловой активности ослабляет стимулирование и всю трудовую мотивацию. Сбои в мотивации трудовой деятельности с неизбежностью ведут к конфликтам, что естественно, поскольку в отношении к труду проходит пересечение потребностей, интересов и ценностей, сплавляются воедино мотивы, как главные внутренние, субъективные причины тех или иных поступков, во многом реализуются побудительные причины личного и группового поведения, связанные с удовлетворенностью или неудовлетворенностью трудом.

Во-первых, на удовлетворенности трудом сказывается взаимоотношение двух ролевых позиций работника, проистекающих, с одной стороны, из его функций в данной организации и на своем рабочем месте, а с другой — из его обязанностей главы и кормильцем семьи. Посредничество между этими ролями должно осуществляться оплатой труда, ибо заработная плата, ее величина могут служить веским показателем общественного признания, социальной Ценности работника и вместе с тем основанием его самочувствия и благосостояния семьи. Вполне естественно поэтому, что большая часть социально-трудовых конфликтов, в том числе и в России, начинается с проблем заработков — их величины и своевременности выплаты.

Во-вторых, на отношение к труду сильно влияют восприятие и оценка содержания работы — того, что приходится делать на рабочем месте, чем заниматься в пределах своих служебных обязанностей. Потому-то проблемы содержания и организации труда, условий и престижности работы часто порождают конфликтные ситуации, сигнализируют о неблагополучии в трудовых отношениях. В-третьих, удовлетворенность трудом в большой степени зависит от взаимодействия работников в процессе совместной работы, от слаженности и эффективности общих усилий, от того, насколько здоровой складывается морально-психологическая атмосфера в коллективе. Конфликты на этой почве могут как улучшать социально-психологический климат в организации, так и приводить к Серьезным осложнениям в межличностных отношениях.

В-четвертых, важнейшей предпосылкой отношения к труду является смысл самой деятельности, т.е., собственно, во имя чего человек работает — ради только заработка или более широкого круги ценностей. Это наряду с заработком, содержанием труда и отношениями с коллегами по совместной работе определяет уровень удовлетворенности (или неудовлетворенности) работой, профессией, трудом в целом.

Как отечественный, так и зарубежный опыт общественного развития дает основания считать, что отношение людей к работе, трудовой деятельности наиболее явственно выступает в трех формах: *экономической —* с опорой на материальную заинтересованность, рыночный спрос и предложение; *административной* — с узаконенными правовыми нормами, принуждением под угрозой наказания за нерадивость или регламентированным поощрением за усердие; *нравственной* — с проявлениями свойственного людям воодушевления и творческой инициативы, привычной потребности в труде. Наибольший эффект достигается тогда, когда есть простор для всех трех форм. В случае ослабления или искусственного усиления одной из них происходит деформация — система трудовой мотивации нарушается и не приносит ожидаемых результатов.

В любой организации межличностные и внутригрупповые отношения преимущественно формируются на основе деловых связей, общих интересов и целей. В идеале они должны направляться к тому, чтобы создавать благоприятную психологическую атмосферу, обеспечивать каждому работнику душевный комфорт, предупреждать и прерывать отрицательные эмоции, стрессовые состояния. «Где лад, там и клад» — так оценивает русская пословица значение добрых отношений. Без соблюдения этого простого и в общем-то естественного требования невозможно избежать нежелательных конфликтов, разрушающих согласие между людьми.

При всем разнообразии межличностный конфликт — это по преимуществу эмоциональный феномен. Он фактически всегда означает столкновение темпераментов, характеров, пристрастий, нравственных предпочтений. Его мотором, превращающим общение в сложную социально-психологическую драму, являются чувственные возмущения независимо от того, что их непосредственно вызывает — деловое ли разногласие или сугубо личные переживания. Однако в любом случае подобный конфликт не может быть понят вне практической деятельности людей, без учета и анализа тех взаимодействий, которые складываются в процессе совместной работы.

Еще в большей мере это относится к внутригрупповым и межгрупповым конфликтам. Кооперация труда во всех ее формах может служить как прочным основанием сотрудничества и здоровой состязательности, так и почвой для произрастания расхождений, противостояния и жесткой конкурентной борьбы. Конфликт внутри группы и между группами возникает чаще всего тогда, когда нарушается нормальное функционирование людей, дает сбои согласованность усилий, проявляются различия в личных и групповых интересах. Вероятность такого конфликта тем выше, чем менее упорядочена и стабильна группа, чем ниже осознание ее сплоченности и целостности, чем слабее требования к соблюдению правил группового подведения.

*Для изучения группового поведения, складывающихся в малой группе социально-психологических отношений используется социометрический анализ,* позволяющий с помощью индексов, коэффициентов и т.п. давать количественную характеристику фактов социального взаимодействия. К распространенным инструментам подобного анализа относятся:

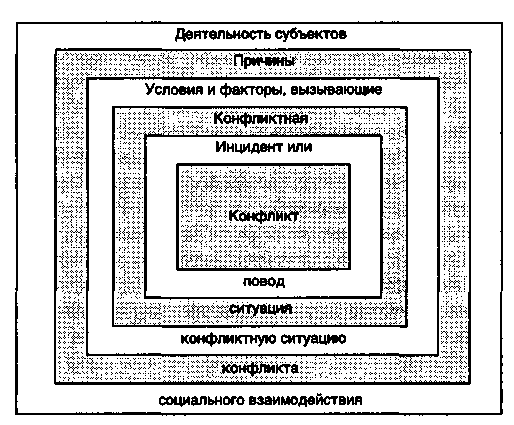
* социометрические тесты как один из приемов опроса людей с целью получения картины межличностных отношений в группе, «коллективного самовыражения» респондентов;
* социоматрицы, представляющие собой таблицы с числовым или графическим обозначением результатов исследования системы взаимоотношений внутри группы;
* социограммы со схематическим выражением таких отношений.

Еще *А.К. Гастев* — известный энтузиаст научной организации труда в России, инициатор создания в 1920 г. Центрального института труда — предупреждал: «В социальной области должна наступить эпоха... точных измерений, формул, чертежей, контрольных калибров, социальных нормалей». Это время, можно считать, пришло, что и подтверждается возросшей значимостью социометрии в изучении процессов группового поведения, установлении причин внутригрупповых и межгрупповых конфликтов.

**3.3. Причины конфликтов**

Причины конфликта раскрывают источники их возникновения и предопределяют характер протекания, методы урегулирования.

**Причины конфликта** — это проблемы, явления, события, которые предшествуют конфликту и при определенных ситуациях, складывающихся в процессе деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его. На рис. 3.4 показано место причины конфликта в его возникновении и развитии.



**Рис. 3.4. Последовательность, взаимодействие и взаимообусловленность событий при возникновении конфликтов**

Рисунок следует читать от периферии к центру. Из него видно, что деятельность субъектов социального взаимодействия порождает причины конфликта при определенных условиях, и в результате действия конкретных факторов причины проявляются и создается конфликтная ситуация, при которой отношения между противоборствующими сторонами накаляются до такой степени, что достаточно инцидента, повода («зажечь спичку»), чтобы возник конфликт. **Инцидент** - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Среди огромного множества причин конфликтов можно выделить общие и частные причины. **Общие причины** проявляются практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины:

* *социально-политические и экономические причины,* связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране;
* *социально-демографические причины,* отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
* *социально-психологические причины,* отражающие социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;

• *индивидуально-психологические причины,* отражающие индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

**Частные причины** непосредственно связаны со спецификой конкретного вида конфликта. Например, неудовлетворенность условиями трудовых отношений, нарушение служебной этики, несоблюдение трудового законодательства, ограниченность ресурсов, различия в целях и средствах их достижения и т.п.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях. **Конфликтная ситуация** — это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, оголяющие причины конфликтного противостояния и требующие его разрешения. Взаимодействие причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта показано в виде схемы на рис. 3.4.

Организация в широком смысле представляет собой социальную систему, устойчивую форму объединения людей — индивидов, групп и иных общностей, причастных к определенной совместной деятельности, а также условия их взаимодействия друг с другом. Это более или менее сложное структурное образование, которому свойственны упорядоченность, формализация и стандартизация социальных связей и отношений, интеграция составляющих его элементов и их функций.

В обычном, узком смысле слова организация есть способ организационного построения, призванного гарантировать прочность объединения определенного числа людей и соответствующую структуру. Ей присущ ряд отличительных черт: целевая природа, поскольку организация создается для реализации тех или иных целей и характеризуется прежде всего через это целедостижение; распределение членов организации — участников совместной деятельности — по статусам и ролям в интересах достижения поставленной цели; функциональная специализация, основанная на общественном разделении труда и форм деятельности; наличие управляющих подсистем или звеньев, которые, используя свои специфические средства регулирования и контроля, обеспечивают координацию совместной деятельности, придание организации стабильности.

Экономические организации (акционерные общества, хозяйственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные предприятия) имеют свои особенности в структурном отношении и функционировании. В частности, их специфика заключается в том, что они создаются какими-то другими, более широкими организациями или личностями специально для производства и реализации товаров, оказания всевозможных услуг, извлечения прибыли.

*Любая организация не может существовать и исполнять свои социальные функции без той или иной степени внутренней напряженности, межличностных и межгрупповых столкновений, т.е. без конфликтов и, следовательно, деятельности по их разрешению.* Питательной средой конфликтного противостояния могут быть:

* условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
* проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами;
* структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации;
* эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Еще при классификации конфликтов было констатировано, что по непосредственным причинам возникновения конфликтные противоборства бывают организационными, эмоциональными и социально-трудовыми.

**Организационные конфликты** обычно возникают и протекают в пределах определенной структуры — рабочей группы, сектора, цеха, отдела, предприятия (фирмы) в целом. Они порождаются главным образом изменениями экономического положения в условиях рыночной конъюнктуры, неэффективностью форм специализации и кооперации производства, рассогласованностью разных по уровню и статусу звеньев управления, дисбалансом рабочих мест, нарушениями установленного в организации внутреннего распорядка. К этому ведут сами условия хозяйствования, труднодостижимая синхронность функционирования и обязательного взаимодействия различных частей организации, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения.

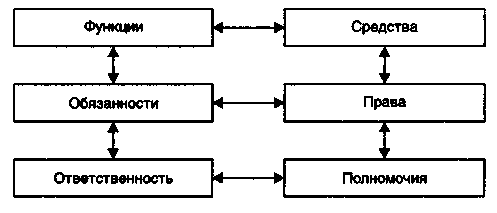
У всякого предприятия, любой коммерческой организации принято выделять три основных направления развития: 1) материально-техническое, которое зависит в основном от степени совершенства орудий труда и других средств производства, реализации достижений науки и передовой технологии; 2) организационно-экономическое, выражающее формы собственности, уровень специализации и кооперирования производства, систему организации, нормирования и оплаты труда, методы управления; 3) социально-психологическое, теснейшим образом связанное с интеллектом, профессиональными качествами и квалификацией работников, удовлетворением не только их материальных, но и духовных потребностей, психологической и нравственной атмосферой в коллективе.

Каждое из названных направлений само по себе может быть полем для конфликтов. Но и их несовпадения, расхождения в стратегии и тактике технического, экономического и социального развития способны порождать конфликтные ситуации, особенно частые при дефиците финансовых, материальных, кадровых и иных ресурсов.

В идеале все должны работать на общий успех, все обязаны концентрировать силы и энергию в одном русле (эффект «сжатого кулака»). На практике согласованность достигается не всегда, наблюдается разрозненность в действиях (эффект «растопыренных пальцев»). Структурные подразделения, впряженные в одну «телегу», нередко тащат ее в разные стороны, как в известной крыловской басне. Результат оказывается меньшим, чем рассчитывали, а неадекватность усилий становится поводом для конфликтных разборок — ищут, как правило, «крайнего», а то и «козла отпущения».

Конфликты организационного порядка питает и неизбежная зависимость одних работников от других, сбои коммуникативных связей при передаче и получении нужной информации. Одно дело — исполнение дисциплины и служебных обязанностей в условиях четкого рабочего ритма, а другое — при неразберихе, хаосе, отсутствии элементарного регламента.

Известно также, что каждый работник, входя в персонал организации как часть целого, имеет свои функции, обязанности и налагаемую ими ответственность.



**Рис. 3.5. Схема рабочего места**

Вместе с тем он должен располагать соответствующими средствами, правами и полномочиями. Все это в совокупности составляет рабочее место — индивидуальное или групповое. Структура его проста, она представлена на рис. 3.5.

Все в структуре рабочего места взаимосвязанно. Равновесие элементов должно обеспечиваться уставными предписаниями, технологическими требованиями, надлежащей организацией труда, должностными и иными инструкциями, правилами получения и пользования необходимой информацией. Любое нарушение баланса в этой структуре — уже дыра, через которую на поверхность отношений непременно прорастет конфликт. Недаром еще *Анри Файоль —* один из основоположников научного менеджмента — настаивал на следующей формуле: определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте; определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

По установившейся классификации организационный конфликт может стать и следствием нарушения единства распорядительства, когда одному подчиненному одновременно дают указания несколько начальников, или отступления от единства руководства, когда у одного руководителя оказывается излишнее число подчиненных и он не в состоянии непосредственно направлять их работу. Такой конфликт может образоваться также при порочном круге управления, когда неясности и неопределенность в иерархии должностей, в отношении к делу порождают бюрократическую карусель и волокиту, оправдывают привычку отсылать заявителя, клиента от Ивана к Петру и т.д.

Что касается **эмоциональных конфликтов,** то большей частью они случаются в результате либо личного восприятия происходящего в группе, коллективе, либо деформаций во внутригрупповом взаимодействии и отношениях, а также психологической несовместимости. Нередко подобный конфликт представляет собой эскалацию не принципиальных, а лишь чувственно обусловленных столкновений с большой дозой иррациональной, а то и вовсе неосознанной мотивации из-за каприза, дурного настроения, раздражительности.

Может показаться, что такого рода конфликты не имеют прямой связи с работой, которой люди заняты в своей организации, с исполнением служебных функций и обязанностей. Но это не так. В жизни любые психологические возмущения, в том числе на почве неприязни, несхожести темпераментов и характера, так или иначе влияют на персонал, отражаются на деловых взаимоотношениях, сказываются на совместной деятельности, ведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам.

Давно замечено, что настроение человека практически всегда индивидуально и полностью зависит от его физического и душевного состояния в данный момент. У каждого — свой интеллектуальный и нравственный потолок, в пределах которого он постигает самого себя и оценивает других. Далеко не все способны быть снисходительными, вежливыми и уступчивыми, высказывать свои суждения без запальчивости, сдерживать обиду, возмущение и гнев, избегать «ершистости» и нетерпимости, следовать «золотому правилу» вековой мудрости: поступать с другими так же, как вы хотели бы, чтобы поступали с вами, т.е. не делать другим того, чего не хочешь себе.

Задачу сохранения среди персонала организации ровных отношений часто осложняет разноликость сослуживцев по их устремлениям, распространенность таких типов работников, поведение которых нередко вызывает среди коллег ненужные трения и конфликты. К ним, в частности, можно отнести так называемых неудачников по натуре — людей, фиксирующих свое внимание только на неудачах и промахах; вечных нытиков, которые беспрестанно жалуются, выискивая как явные, так и мнимые поводы для своего недовольства; двуличных карьеристов, стремящихся к продвижению по служебной лестнице, не брезгуя при этом никакими неблаговидными способами в отношении возможных конкурентов; паникеров, что впадают в отчаяние при любом намеке на возникновение опасной ситуации.

Часто недовольство, конфликт в межличностных отношениях могут вызывать и такие казалось бы простые вещи, как манера одеваться или говорить, способ приема пищи или курения, т.е. то, что относится к области вкусов, моды и другим подобным мотивам, вроде бы малосущественным при общении. Невозможность сослуживцев ладить друг с другом обнаруживается в эмоциональных столкновениях личностей с разными чертами характера, взглядами на жизнь и моральными ценностями, особенностями возраста и жизненного опыта. Отмечается, к примеру, усиление конфликтности у людей с более высоким уровнем образования, среди персонала с численным преобладанием женского состава. Сказываются также этнические, национальные черты. Весьма существенна нравственная сторона взаимодействия конкретных личностей, поскольку у некоторых людей свойственные человеку совесть, честь, искренность оказываются, придавлены грузом бесстыдства, нахальства и лжи, скрывающей неспособность данного субъекта держать ответ перед своей совестью.

Определенную угрозу таят в себе остановки в работе, неоправданные простои. Безделье — это не только раздолье для праздности, но и источник, питающий распространение пьянства, ссор и интриг, ложных слухов и сплетен, которые большей частью обостряют напряженность во взаимоотношениях. Нездоровая морально-психологическая атмосфера в организации сопровождается агрессивным поведением отдельных лиц и групп, а то и психическим террором в отношении тех, кто, что называется, не умеет «постоять за себя». В таких условиях дают знать о себе не только психофизические перегрузки, но и чрезмерное самомнение и просто одержимость завистью, ожесточенность, связанная с чьим-либо преимуществом.

Социально-трудовые конфликты выходят на поверхность тогда, когда обнажаются разногласия в мотивации деятельности разных групп работников, ухудшается их экономическое и статусное положение в целом или в сравнении с другими социальными группами, снижается степень удовлетворенности совместной работой. В большинстве случаев они возникают там, где не упорядочены партнерские связи, не обеспечено единое понимание общих интересов и целей, не соблюдаются писаные и неписаные правила группового поведения, не удается избежать так называемой фрустрации — гнетущего разочарования, ощущения безысходности.

Корень зла в подобных ситуациях кроется либо в действиях администрации, методах руководителей различного ранга, которые явно не соответствуют настроению и ожиданиям сотрудников, либо в позиции отдельных лиц, малых групп и подразделений, продиктованной оценкой положения дел в организации только собственной точкой зрения, со своей колокольни, с учетом лишь того, что отвечает их личному или групповому благу.

Как правило, социально-трудовой конфликт в той или иной мере отражает объективное противоречие, которое лежит в его основе: люди реагируют на изменения обстоятельств, сообразуются с ситуацией. Но не следует умалять значение и субъективных психологических факторов; они, в свою очередь, воздействуют на ход социальных процессов, на общественное сознание, на разум, чувства, волю людей, преломляются в их потребностях, интересах, ценностях.

Потребности принято трактовать как состояние нехватки чего-либо, что личность, группа, общество в целом стараются восполнить, удовлетворить. Поэтому *конфликт потребностей* возникает в первую очередь по поводу средств жизнеобеспечения: либо из-за действительной или кажущейся ограниченности ресурсов, либо из-за распределения необходимых благ. В основе такого конфликта лежит, прежде всего, неудовлетворенность экономическим положением, которое воспринимается как ухудшение в сравнении с привычным уровнем жизни. Наглядное свидетельство реального фона для конфликта потребностей — нынешняя ситуация в России, обнищание значительной части населения страны, ощутимое падение жизненного уровня россиян.

Приведем *пример.* У работников одного из научно-исследовательских институтов в крупном промышленном городе за годы так называемых рыночных реформ заметно (в два-три раза) снизились реальные доходы, семейный достаток, что привело к уменьшению потребления ими высококачественных продуктов питания, а также к сокращению расходов на непродовольственные товары и различные услуги. На этой почве участились стычки сотрудников с руководством института и представителями городских властей, многие из них стали принимать активное участие в акциях протеста. Налицо ситуация с назреванием конфликта потребностей, так как коллектив НИИ выражает неудовлетворенность своим экономическим положением, снижением жизненного уровня большинства сотрудников по сравнению с дореформенным периодом.

Интерес представляет собой осмысленную потребность или даже больше того — осознанный способ ее удовлетворения. Обычно в интересе соотносятся ожидание удовлетворения какой-либо значимой для человека потребности, достижение целей и возможность их осуществления. В случае явного расхождения между ними может наступить психологическое состояние, называемое фрустрацией. Такое состояние способно усиливать социальную напряженность, подводить к возникновению острых конфликтов.

Именно так «работает» механизм реализации и взаимодействия потребностей и интересов. Столкновение интереса личности, группы, общества в целом с объективными возможностями его реализации в конкретных условиях социальной жизни с неизбежностью выливается в противоборство одних интересов с другими, им препятствующими, с ними несовместимыми.

Следовательно, *конфликт интересов* прочно связан с взаимоотношениями людей, теми их желаниями и стремлениями, которые стимулируют экономическое и социальное поведение. Предмет интереса — это не само благо как таковое, а те позиции личности или социальной группы, которые обеспечивают возможность получения данного блага. А поскольку занимаемые позиции никогда не бывают равными, постольку интересы в определенном смысле более конфликтны, чем потребности.

Иными словами, интересы представляют собой не просто удовлетворение жизненных нужд, но и отношение к сложившимся в социальной системе (будь то организация, отрасль хозяйства, государство) нормам и институтам распределения. Конфликт интересов выражает неудовлетворенность социальных групп своим экономическим и статусным положением в сравнении с другими группами. Пример тому — явно заниженная в сегодняшней России оплата и соответственно престижность труда работников бюджетной сферы в сопоставлении с персоналом банков и некоторых других коммерческих структур.

Под ценностями разумеют положительную или отрицательную значимость для человека объектов окружающего мира. Критерии и способы оценки этой значимости находят выражение в нравственных принципах и нормах, идеалах, жизненных установках, целях. Противоречия в оценках, несовпадение взглядов заставляют конфликтующие стороны доказывать свою правоту или же, приняв во внимание аргументы оппонентов, удостовериться в недостатках собственной точки зрения.

Так, многие учителя, работники медицинских и культурно-просветительных учреждений в разных формах протестуют против низкой оплаты своего труда. Они усматривают в этом факте свидетельство пренебрежительного отношения органов власти к социальной сфере, недооценки значимости образования, здравоохранения и культуры. В данном случае речь идет о расхождениях в понимании ценностей, нравственной оценке того, что необходимо людям, обществу.

Таким образом, *конфликт ценностей* сталкивает противоположные интерпретации социальных связей и целей. В силу этого он проявляется не только в интеллектуальной и духовно-нравственной областях, но как апелляция к материальным потребностям, ориентация на социально-экономические отношения. Временно разъединяя людей, такой конфликт вместе с тем сохраняет ресурс ценностных установок на солидарность, что в конечном счете имеет положительное значение, помогает урегулированию конфликтных ситуаций.

Любой конфликт в организации есть прямой результат накопления неудовлетворенности существующим положением, возрастания противоречий, обострения социальной напряженности. В Российской Федерации общими факторами такой напряженности в настоящее время, в частности, выступают: недовольство ходом и результатами реформирования экономики; большие социальные издержки внедрения рыночных отношений, включая неудовлетворительное состояние социальной инфраструктуры предприятий и регионов; административный и правовой беспредел; рост преступности и признаки нравственной деградации. Дополнением к этому могут служить условия, свойственные той или иной отрасли хозяйства, региону страны или конкретной организации.

**3.4. Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний**

Как отмечалось выше, человек отличается от других живых существ своим следованием не столько природным инстинктам (хотя их значение и велико), сколько разуму, которым он наделен, знаниям и опыту, приобретаемым им в течение жизни, морали, вбирающей нравственные принципы и нормы, а также интуиции — уникальной возможности принимать правильные решения почти в автоматическом режиме, при минимальном объеме осознанной информации. Человек реагирует на все, что его окружает, что мешает ему в удовлетворении своих потребностей, реализации интересов и ценностей. В результате возникает биологически оправданное напряжение функций головного мозга, направленное на то, чтобы преодолеть возникшее препятствие.

Людям свойственно стремление к самореализации, творческое отношение к действительности. Им практически всегда приходится поступать нестандартно, отказываясь от стереотипов мышления, а нередко и ломать свою психологию.

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определенные эмоции — изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Хорошо, если эмоции имеют положительную направленность — тогда они становятся фактором, способствующим мобилизации духовных и физических сил человека, помогающим преодолевать препятствия на пути к цели; плохо, если эмоции отрицательны — тогда они угнетают человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными реалиями.

Образовавшийся в результате **внутренний дискомфорт часто становится причиной так называемого трудного состояния — невроза.** Эта болезнь, в свою очередь, служит чем-то вроде зеркала, отражающего психологически неразрешимые для данного человека жизненные ситуации и конфликты, блокировку реализации личностного потенциала.

В повседневной жизни приходится сталкиваться с различными формами невротических состояний. Наиболее значимыми среди них специалисты называют: невроз привязчивости, характерный поиском одобрения и любви любой ценой; невроз власти — погоня за престижем и обладанием властными полномочиями; невроз покорности, схожий с безусловным конформизмом; навязчивое состояние изоляции, означающее избегание общества. Эти и другие невротические проявления чреваты риском самоотчуждения человека.

Мало кто из современных людей полностью свободен от опасности быть загнанным в угол жесткими рамками бытия, имеет возможность гармонизировать свои отношения с окружающим миром. Большинство близко к сердцу принимает коллизии действительности, перипетии повседневной жизни. Потому-то *любой невроз является прямым следствием эмоционального перенапряжения.* Вовсе неслучайным предстает тот неприятный факт, что в настоящее время фрустрацией и неврозами в ряде регионов Российской Федерации поражено примерно 3/4 населения.

Проведенными исследованиями установлено, что большая часть (до 70%) болезненных отклонений от нормы так или иначе связана с помехами в трудовой деятельности, столкновениями на работе, нестыковками в деловых отношениях. Нередко к ним приводят конфликты: во-первых, между индивидуальными потребностями и установлениями социальной среды; во-вторых, между уровнем притязаний и планкой реально достигнутого; в-третьих, между степенью желаний и пределами возможного. По преимуществу речь идет о существенном разрыве между эгоистическими, субъективными претензиями и объективной невозможностью их удовлетворения.

Очевидно, что в основе неврозов лежит нерационально и непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности. Обычно это сопровождается возникновением тягостных волнений, переживаний и т.п.

*Распространенным симптомом невроза является, в частности, апатия, безразличие ко всему.* В свою очередь, душевное бездействие грозит худшим — расстройством психики.

Потенциальную опасность нервного расстройства таят в себе и чрезмерная деловая активность, ускорение ритма труда, азарт занятости, определяемый как трудоголизм. Человек, который работает не для того, чтобы жить, а живет для того, чтобы работать, подвергает себя невротическому риску.

Если брать во внимание более частные причины всеобщей не-вротизации, несомненного роста нервно-психических заболеваний в сегодняшней России, то к ним придется отнести также резкое снижение доходов значительной части семей как в городах, так и на селе; реальную угрозу безработицы из-за сокращения количества рабочих мест и закрытия ряда предприятий; низкий уровень оплаты труда и длительные задержки с выплатой заработной платы, пенсий, пособий; потерю крупной суммы денег вследствие мошенничества со стороны некоторых коммерческих банков и финансовых компаний; случайный переизбыток денежных средств в руках изворотливого дельца, ставшего в одночасье безмерно богатым. Любая из этих причин может породить дисбаланс в отношениях человека с окружающими его людьми, опасный разрыв между мыслями, чувствами и поведением.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил **стресс — нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма.** Стресс, следовательно, имеет защитно-приспособительный характер, направлен на повышение устойчивости организма к воздействию неблагоприятных жизненных обстоятельств. *Адаптационный синдром,* т.е. сочетание симптомов, обусловленных такими обстоятельствами, начинается с нарастания у человека чувства тревоги, переходит в реакцию на угрожающее состояние и побуждает организм к саморегуляции перед фактом опасного воздействия на него.

В современных условиях риск психоэмоционального стресса превратился в одну из проблем выживания как отдельно взятого индивида, так и всего человечества, стал по сути привычным спутником людей в их повседневной жизни. Чтобы убедиться в этом, достаточно задать человеку ряд простых вопросов:

1. Вы часто чувствуете тревогу без видимых причин?
2. Вы часто испытываете страх?
3. Вы часто обеспокоены длительное время?
4. Последнее время вам трудно сосредоточиться?
5. Вы стали раздражительны?
6. У вас иногда возникают приступы учащенного сердцебиения?
7. Вам тяжело уснуть или вы беспокойно спите?
8. Утром вы просыпаетесь с ощущением усталости?

При утвердительном ответе всего на половину вопросов предложенного теста можно констатировать, что у данного человека налицо несомненные признаки стрессового состояния.

Основная причина большого распространения стрессов, как это ни парадоксально, связана, с ускорением научно-технического прогресса, в частности, с тем, что физиологические возможности человека не поспевают за радикальным изменением образа жизни, стремительным вторжением в нее новых видов энергии и материалов, средств передвижения и связи, за нарастающим валом разнообразной информации, внедрением в быт сложной микроэлектронной техники и т.д.

Люди не могут столь же быстро приспособиться к новым условиям и возможностям, надежно защитить себя от нежелательных последствий практического применения научно-технических достижений.

Среди *общих факторов стрессового риска* значатся нарастающая сутолока повседневной жизни, информационные перегрузки, издержки урбанизации, малоподвижность людей и недостаток потребляемых ими натуральных, экологически чистых продуктов питания, хроническое недосыпание (особенно в рабочие дни недели), подмена живого общения длительным «диалогом» с компьютером. Но стресс — следствие не только отставания механизма адаптации человека от темпов изменения социокультурных, экологических, экономических и иных условий его жизни; он определяется также направленностью этих изменений, в особенности навязыванием людям извне разного рода искусственных ограничений, примитивного, чуждого им и унижающего человеческое достоинство способа существования, которые постоянно порождают психофизическое переутомление, разочарование и чувство безысходности, а вслед за ними и агрессивность в поведении, индивидуальный или массовый протест.

Сказываются, несомненно, и другие факторы. Так, люди нередко находятся во власти возрастных кризисов, когда, к примеру, максимализм и готовность к подвигам юноши воспринимается окружающими без должного внимания; когда достигший зрелого возраста человек сталкивается с угнетающим расхождением между тем, что он желал и ожидал, и тем, как жизнь сложилась на самом деле; когда старый человек, утративший трудоспособность, ощущает психологический дискомфорт.

Американский психотерапевт *Брэд Плактон* путем тщательных наблюдений установил наличие прямой связи частой лжи, попросту вранья, с появлением у человека сперва нервозности, потом стресса, а вслед и целого «букета» других болезней, так или иначе спровоцированных потерей душевного равновесия. Механизм такой взаимосвязи в общем-то не сложный: ложь перегружает нервную систему, заставляет человека «выкручиваться» в разговоре, следить едва ли не за каждым сказанным словом, держать свою психику в состоянии повышенного возбуждения, что в конечном счете ведет к стрессу, депрессии.

К стрессу могут привести обычная ссора, неубывающая груда дел на работе и дома, с которыми человек не успевает справляться, недовольство, выраженное начальством. И ежедневная поездка на работу в переполненном общественном транспорте может вызвать «транспортную усталость», которая негативно влияет на самочувствие, ослабляя защитные свойства человеческого организма.

*Существенным фактором стрессовых состояний и рисков является реакция работников на конфликтные ситуации по месту своей занятости.* Можно с полным основанием утверждать, что стрессы непременно сопровождают организационные и социально-трудовые конфликты. Столь же естественно их возникновение в результате эмоциональных срывов в межличностных отношениях, вызываемых бестактностью и грубостью сослуживцев, в первую очередь руководителей, лицемерием и обманом со стороны людей с нечистой совестью. Любое состояние борьбы с чем-то уже есть стресс.

Воздействие указанных факторов многократно возрастает, если экономику и социальную сферу страны лихорадит кризис, состояние общества не отличается стабильностью и устойчивостью, падает жизненный уровень населения, политика государства, законодательная, исполнительная и судебная ветви власти не пользуются поддержкой, вызывают недоверие и протест со стороны значительной части граждан.

Такой многогранный кризис в настоящее время переживает Россия. Он наносит сильнейшую разрушительную травму психическому здоровью людей, постоянно держит россиян в социальном напряжении, по существу в непрерывно продолжающемся стрессовом состоянии.

Чего стоят одни только обвалы национальной валюты (рубля), которые происходили весной 1992 г., осенью 1994 г., на исходе лета 1998 г. Они, взрывая денежную и финансовую системы, неизбежно сопровождались психологическим шоком и стрессами, последствия которых проявляются в дезадаптации людей — потере ими социальных ориентиров, неразрешимости для многих традиционного вопроса «Что делать?». Вместе с тем расширяется обращение к псевдозащитным механизмам, в том числе к увеличению потребления алкоголя и наркотиков, учащению антиобщественных поступков, искаженному восприятию действительного положения дел, депрессивным состояниям, что не укрепляет, а ослабляет духовные и физические силы личности, страдающей от болезней общества в целом.

Не подлежит сомнению, что социально-экономические потрясения, которые выпали на долю россиян в последние годы, наносят ощутимый практически каждым психологический удар. Потребуются время и немалые усилия для того, чтобы помочь людям выйти из кризиса конструктивно, переболев, залечить раны на психике.

*Важно иметь в виду, что в принципе по своему естественному назначению стресс есть благо.* Он не должен приводить к беде. Канадский ученый *Ганс Селье,* которому принадлежит заслуга первым сформулировать концепцию стрессовых состояний, ввести еще в 1936 г. сами понятия «стресс» и «адаптационный синдром», полагал, что стресс — нормальная реакция организма на предъявляемые ему требования, условие активизации жизненных сил, преодоления возникающих препятствий. По Селье, стрессы, как приправа и аромат жизни, нужны и полезны. Избегать же следует таких воздействий на организм, которые ведут к разрушению его способности к адаптации.

В последующем и другие ученые не раз повторяли утверждения о том, что *стресс* — *не враг, а друг человеческого существа.* Вызываемые не непосредственно жизненными обстоятельствами, а переживаниями по их поводу стрессы — это не выходящее за пределы нормы состояние, позволяющее человеку не только выполнять ежедневно больший объем работы, но и справляться с нею более творчески.

Эффективность стресса, конечно же, ограничена. Непрерывная череда стрессовых состояний может обернуться хроническим стрессом — болезнью, выбивающей человека из жизненной колеи, делающей его излишне агрессивным или, напротив, апатичным. Потому-то *стресс практически всегда сигнал тревоги.* Он должен восприниматься, особенно в связи с конфликтами, как серьезное предостережение.

Каждому надо быть осведомленным о механизмах возникновения и снятия стрессового недуга, меньше сомневаться в себе, доверять собственной интуиции. Не будет лишним знать, кто и как реагирует на стрессовые состояния. Например, у женщин реакция на неблагоприятные обстоятельства более четко выражена, а потому приспособление к стрессам и конфликтным ситуациям совершеннее, чему, в частности, помогают свойственные им дружелюбие, уступчивость, интуиция. Мужчины же реагируют на стресс сдержаннее, для них в большей мере необходимы уверенность в себе, расчет на силу, осознанное предвидение вместо неясного предчувствия. Установлено также, что те, кто наделен повышенной способностью к творческой активности, меньше подвержены стрессам, хотя стрессовые состояния, как и конфликты, могут отрицательно влиять на проявление их инициативы.

Возможна и самооценка стрессоустойчивости посредством соответствующих психологических тестов. Вот один из них, предусматривающий откровенные отпеты на следующие констатирующие положения:

1. Думаю, меня недооценивают в коллективе.
2. Стараюсь работать, даже если не совсем здоров.
3. Постоянно переживаю за качество своей работы.
4. Бываю настроен агрессивно.
5. Не терплю критики в свой адрес.
6. Бываю раздражителен.
7. Всегда стараюсь быть лидером там, где возможно.
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым.
9. Часто страдаю бессонницей.
10. Своим недругам могу дать отпор.
11. Эмоционально и болезненно переживаю неприятности.
12. У меня не хватает времени на отдых.
13. Мне недостает власти, чтобы реализовать себя.
14. У меня возникают конфликтные ситуации.
15. Обычно все делаю быстро.
16. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом.
17. Испытываю страх, что не успею сделать необходимого.
18. Действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.

По мнению болгарского психолога *Славко Пенчева,* предложившего этот тест, иозможны три варианта итогового вывода: если на большинство положений отпетом было «редко», это подтверждает высокий уровень стрессоустойчивости; если преобладал ответ «иногда», то устойчивость против стресса удерживается на среднем уровне; при преимуществе ответов «часто» показатель стрессоустойчивости оказывается низким, что должно подвигнуть человека к необходимости решительно изменить свой образ жизни.

Очевидно, что *в состоянии стресса человек не может дать верную оценку обстановки и действий окружающих его людей.* Он больше охвачен чувством опасности, стремлением принять оборонительную или наступательную позу. Притупляется самокритика и имеете с тем усиливается желание винить во всем других, включая коллег по работе.

При высоко эмоциональном напряжении личность находится под гнетом постоянного ожидания какой-то угрозы, пусть даже надуманной, нереальной. И хотя человеческие возможности противостоять стрессу достаточно велики, каждый раз при стрессовом состоянии человеку приходится перенапрягать себя, чтобы избежать психологического срыва. Это обстоятельство усугубляет любую конфликтную ситуацию, создает дополнительные преграды на пути к урегулированию того или иного конфликта.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Укажите различия в содержании понятий «индивид», «личность» и «индивидуальность».
2. Какие качества личности относят к интеллектуальным, волевым и эмоциональным?
3. Как темперамент и характер человека влияют на его конфликтность?
4. Охарактеризуйте взаимосвязь социального статуса и социальных ролей личности.
5. Дайте определение социальной группы и ее разновидностей.
6. Что составляет основу социально-психологического климата, трудового коллектива?
7. Назовите основные источники конфликтов в организации.
8. Приведите примеры общих и частных причин конфликтов.
9. К чему сводятся непосредственные причины возникновения организационных, эмоциональных и социально-трудовых конфликтов?
10. Что общего и в чем заключаются различия между конфликтами потребностей, интересов и ценностей?
11. Раскройте взаимозависимость стрессов и конфликтного поведения людей.