

# Определение конфликта

---

Слово конфликт происходит от латинского глагола, который в переводе на русский означает противостоять, противоборствовать. Как и у многих понятий, в теории управления, у конфликта имеется множество определений. В психологии под конфликтом понимают "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия". В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками из разрешения на фоне проявления эмоций.

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям.

*Конфликт сам по себе не есть проблема, проблема в том, что нам делать с нашими различиями.*

*Лучший способ предупредить конфликт - не допустить его.*

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе.

- Руководить без конфликтов — возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.
- Конфликты, которых следует избегать, - это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования.

## Ситуация

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник - Григорьева Н.Н. - молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время "по-матерински" опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придирается к Григорьевой Н.Н., стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

# ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

■ **Внутриличностный конфликт.** Выражается борьбой противоречий внутри человека, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, а также является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Последнее связано с низкой степенью удовлетворенности работой, отсутствием настоящего дела. Это обстоятельство часто болезненно бьет по той категории работников, которые в течение длительного времени вели активную деятельность на работе, но затем, в силу определенных причин, были вынуждены резко изменить объем или место работы. Эта проблема в настоящее время весьма актуальна.



# *Межличностный конфликт*

- Этот тип конфликта самый распространенный. Конфликт между личностями возникает там, где сталкиваются разные школы, манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, неподкрепленное соответствующими возможностями. Межличностный конфликт может также проявляться как столкновение людей с различными чертами характера, взглядами и ценностями. В организации межличностный конфликт – это чаще всего борьба руководителя за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта; эта борьба за власть, привилегии; это столкновение различных точек зрения в решениях проблем, различных приоритетов.

# *Конфликт между личностью и группой*

Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В организации люди взаимодействуют непосредственно друг с другом не только как функционеры организации. Стихийно возникают отношения, нерегламентированные никакими инструкциями. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

# *Межгрупповой конфликт*

- Подобные конфликты часто возникают из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т. д. Межгрупповые конфликты возникают и между неформальными группами.

- Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.
- Конфликт - столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.
- Конфликт - это та ситуация, в которой есть возможность углубленного исследования объекта (среды), которая затем может перейти к исследованию собственных форм мышления и выяснения того, почему мнения о фактах и проблемах действительно расходятся.



## Подходы к конфликту

Принято различать два ведущих подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие.

С позиции второго подхода конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия.

- Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты.
- Представители второго подхода считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта.

- В случае, если два или более участников проекта не могут прийти к консенсусу относительно содержания какой-либо статьи, если между участниками возник конфликт или если поведение участника нарушает правила, то любая заинтересованная сторона может последовательно прибегнуть к предлагаемым способам разрешения конфликтов:

- Если конфликт не острый — выпейте с участниками чаю и попробуйте снова обсудить проблему.
- Попробуйте привлечь внимание других участников
- Если требуется более серьёзное обсуждение, касающееся типовых по форме действий — ведите их на соответствующих страницах
- Если вы чувствуете, что вам сложно общаться с другой стороной — обратитесь к посреднику
- В случае, если это явно необходимо — обратите внимание администраторов на то, что ваш оппонент систематически нарушает правила

- Если проблема так масштабна, что у вас не получается её решить — выявите точки несовпадения мнений и подготовьте с оппонентом опрос для выяснения мнения сообщества по этому поводу и попробуйте сформировать общее для всех подобных случаев правило
- Если ничего не помогло — обратитесь в Арбитраж.