



Лекция 10: Сущность, виды, причины конфликтов и управление ими в организациях.

1. Конфликт. Причина конфликтов.
2. Типы конфликтов.
3. Стили поведения при конфликте.

Сущность и структура производственного конфликта

- **Конфликт (от лат. conflictus - столкновение)** - рассматривается в разных науках.
- **В философии конфликт** - понятие, отражающее стадию развития категории "противоречие", когда существующие противоположности доходят до своей крайности (полярность, антагонизм).
- **В обществоведении** (истории, политологии, социологии, социальной психологии) - процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей, определяющийся объективными и субъективными причинами.
- **В психологии конфликт** - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

- **Существуют два основных подхода к определению конфликта.**

Первый ориентирован на актуальные действия, где у противоборствующих сторон часто взаимоисключающие или несовместимые ценности, что исключает соревнование, конкуренцию и т.п. по обладанию этими ценностями (поскольку ценности - разные);

- **Второй ориентирован на мотивы и действия**, где ценности могут и совпадать, но различаются психологические состояния конфликтующих сторон (конфликт идей, ценностей, установок, мотивов ...).

- **В целом можно выделить следующие функции конфликта:**
- **Сигнальная функция** - характеризует конфликт как показатель определенного состояния общества (что-то в системе расстроилось и нуждается в преобразованиях);
- **Информационная функция** - отражение и выявление причин неблагополучия в системе;
- **Дифференцирующая функция** - это процесс социальной дифференциации, отражающий переориентацию и перегруппировку задействованных в конфликте социальных сил;
- **Динамическая функция** - способствование социальному прогрессу, где конфликт - это толчок развития и способ разрешения накопившихся противоречий.

- **ВЫДЕЛЯЕТСЯ ТАКЖЕ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ КОНФЛИКТА.** Эта противоречивость основана на взаимодействии противоположно направленных тенденций.
- На основе такого понимания функциональной противоречивости польский ученый **Я. Штумпски** выделил **следующие пять противоположных пар функций социального конфликта:**
- **различающая и отождествляющая функция** (когда, например, в ходе конфликта интересы могут сблизиться или, наоборот, еще больше разойтись);
- **интегрирующая и дезинтегрирующая** (либо противоборствующая сторона сплавивается, либо разрушается);
- **маскирующая и демаскирующая;**
- **прогрессивная и регрессивная;**
- **позитивная и негативная функции.**

- **КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА И ЕГО ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ:**
- **Позитивные (конструктивные) функции конфликта:**
- **Выявление противоречий в системе** (на уровне осознания и переживания).
- **Снятие напряжения** ("выпускание пара") во взаимосвязи, во взаимоотношениях между различными составляющими системы.
- **Проверка для участников конфликта своих реальных и потенциальных возможностей, а также выявление недостатков.**
- **Мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей** системы.
- **Сплочение участников конфликта**, обусловленное совместным разрешением (преодолением) значимой для всех проблемы (по принципу: "Настоящие друзья проверяются в беде").
- **Выявление скрытых и потенциальных противников, недоброжелателей, предателей и т.п.** (по принципу: "Истинные враги проявляются в трудные моменты").

- **НЕГАТИВНЫЕ (ДЕСТРУКТИВНЫЕ) ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА:**
- **Обнаружение своих недостатков** и соответствующая потеря чувства собственного достоинства.
- **Обнаружение несостоятельности** (нежизнеспособности) системы и соответствующее ее разрушение.
- **Усугубление противоречий между элементами** системы или между конфликтующими сторонами (например, "врагов стало еще больше, друзей - еще меньше").
- **Потеря уважения и статуса** (в случае неудачного поведения в конфликте).
- **Порождение новых конфликтов** (эффект "цепочки", например, не желая разрешать данный конфликт, человек как бы "уходит" от него и часто специально создает для себя новые проблемы) и т.п.

- **Ниже предлагаются следующие основные элементы (составляющие) конфликта:**
- **Инцидент (инф.)** - событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.
- **Инцидент(деят.)**-повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов и ценностных ориентаций.
- **Конфликтная ситуация** - развитие конфликта в конкретный временной период.
- **Субъекты конфликта** - участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией.
- **Предмет конфликта** - конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).
- **Конфликтные отношения** - форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

- 
- **Условия, определяющие конфликтную ситуацию:**
 - **технические условия** (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп и т.п.);
 - **политические условия** (определяются отношениями зависимости и власти);
 - **социальные условия** (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);
 - **психологические условия** (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки и т.п.).

- **ВЫДЕЛЯЮТСЯ ТАКЖЕ ОСНОВНЫЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА**
- 1) **Конфронтационная (военная) фаза**, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.
- 2) **Компромиссная (политическая) фаза** - стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.
- 3) **Коммуникационная (управленческая) фаза** - стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации (консенсус): через понимание того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов.

● ПРИЧИНАМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В.Р. Дольник считает, что в основе человеческих конфликтов лежат биологические программы, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Таким образом, стремление к соперничеству заложено еще у предков человека. (см. Дольник, 1994).

Дж. Ролз главную причину конфликтов в человеческом обществе связывает с нарушением норм социальной справедливости и, как следствие - с ущемленным чувством собственного достоинства

С.Ф. Фролов выделяет общие причины конфликтов: **противоположные ориентации вступающих** во взаимодействие людей (различие потребностей); **идеологические причины**; причины **экономического и социального** порядка; противоречия между элементами социальной структуры

- **М.Х. МЕСКОН, М. АЛЬБЕРТ И Ф. ХЕДОУРН ВЫДЕЛЯЮТ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ, ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ :**

1) Проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).

2) Различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т. к. у каждого структурного подразделения - свои интересы).

3) Различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право выражать свое мнение в присутствии начальника...).

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).

5) Неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО КОНФЛИКТНЫЙ ТИП ЛИЧНОСТИ:

- рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей;
- часто провоцирует конфликты;
- склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то - давит);
- рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов, оценивает противников;
- владеет хорошо отработанной техникой поведения в "горячем" (эмоциональном) споре.

- 
- **Можно выделить типичные ошибки при реагировании на конфликтную ситуацию, также усугубляющие конфликтные отношения:**
 - **запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;**
 - **попытка "разрешить" конфликт без выяснения его истинных причин;**
 - **применение только силы, карательных мер по "урегулированию" или, наоборот, только дипломатических переговоров;**
 - **шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей;**
 - **попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми**

● СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Томас и Килменн выделили основные стили поведения в конфликте, позволяющие осуществлять диагностику поведения людей в ситуации конфликта :

- **конфронтация (соревнование)** - стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны (на основе собственной активности и индивидуальных действий);
- **приспособление** - принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны (на основе собственной пассивности и низкой меры удовлетворения своих интересов);
- **уклонение (избегание)** - отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;
- **конкуренция** - соревновательное взаимодействие, не ориентированное на обязательный ущерб для другой стороны;
- **компромисс** - метод взаимных уступок;
- **сотрудничество** - принятие решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон.



● BCE!!!