

# Причины и типы конфликтов

Подготовила: Бучко Т.И.

# Типы конфликтов

- Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.
- **Внутриличностный** конфликт возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер может потребовать, чтобы исполнитель постоянно находился в офисе туристической фирмы и «работал» с клиентами на месте. В другое время он уже выражает недовольство тем, что его сотрудник тратит слишком много времени на клиентов и не занимается маркетинговой деятельностью.

- Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу — в свой выходной — какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил ему, что в связи с производственной необходимостью он должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт возникает как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

- ***Межличностный конфликт.*** Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться также и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

- ***Конфликт между личностью и группой.*** В производственных группах устанавливаются определенные нормы поведения, и случается так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Иными словами, между личностью и группой конфликт возникает тогда, когда эта личность займет позицию, отличную от позиции группы.
- ***Межгрупповой конфликт.*** Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

- Кроме того, конфликты классифицируют еще и по степени проявления: скрытый и открытый. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие, и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

- По значению для организации конфликты делятся на **конструктивные** (созидательные) и **деструктивные** (разрушительные). В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей). Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

- По **характеру причин** конфликты можно разделить на ***объективные*** и ***субъективные***. Первые (как следует из названия) порождены объективными причинами, вторые — субъективными.
- По **сфере разрешения** конфликтов их можно подразделять на те, что разрешаются в ***деловой сфере***, и те, что разрешаются в ***лично-эмоциональной сфере***.



- С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:
  1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.
  2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.
  3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

# Причины конфликтов

- Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.
- **Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.** Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

- ***Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.***  
Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:
  - сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности;
  - требовать этого от своего непосредственного руководителя;
  - браться за все подряд.
- В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

- ***Ограниченность ресурсов.*** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта.

- ***Недостаточный уровень профессиональной подготовки.*** В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

- **Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала другим сотрудникам.** В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.
- **Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.** Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

- ***Различия в манере поведения и жизненном опыте.*** Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

- ***Неопределенность перспектив роста.***  
Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.
- ***Неблагоприятные физические условия.***  
Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.



- **Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.**  
Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.
- **Психологический феномен.** Это постоянное чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

- Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.