



Конфликты

составитель: Трофимова Л.И.

- **Конфликт** - отсутствие между двумя или более сторонами согласия, каждая сторона делает все, чтобы была принята именно ее точка зрения, и препятствует другой стороне делать то же самое.
- Чаще всего конфликт ассоциируется с угрозами, спорами, войной и т.п., откуда мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет.
- Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.
- Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Основные виды конфликтов

- 1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности (например, трудности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы и т.д.);
- 2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся "выгодными" или "невыгодными" недовольство предложенным графиком отпусков и т.д.);
- 3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности (например, конфликт вследствие нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой бригады с общим высоким уровнем отношения к труду);
- 4) сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик - резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентацией, уровня культуры в целом.

Достоинствами конфликта являются:

- * Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- * Получение новой информации об оппоненте;
- * Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешними трудностями, внешним врагом;
- * Источник инноваций, стимулирование к изменениям и развитию;
- * Снятие «синдрома покорности» у подчиненных;
- * Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социального контроля;
- * Нормотворчество, появление новых правил, форм поведения;
- * Диагностика возможностей оппонентов, выявление вероятных ответных действий другой стороны;
- * Выявление управленческих проблем в организации (подразделении).

Недостатками конфликта являются:

- * Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- * Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом: при частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечнососудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;
- * Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- * Представление о побежденных группах как о врагах;
- * Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- * Сложное восстановление деловых отношений;
- * Закрепление в социальном опыте личности и группы насильственного способа решения проблем: победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.

Основные виды конфликтов

- 1) конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности (например, трудности выполнения данного делового задания, неправильное решение какой-либо производственной проблемы);
- 2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности (например, конфликт из-за распределения деловых заданий, считающихся "выгодными" или "невыгодными" недовольство предложенным графиком отпусков);
- 3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности (например, конфликт вследствие нарушения трудовой дисциплины кем-либо из членов передовой бригады с общим высоким уровнем отношения к труду);
- 4) сугубо личные конфликты между работникам, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик - резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентацией, уровня культуры в целом.

В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: **конструктивные**, **стабилизирующие** и **деструктивные**.

Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. **Конструктивные конфликты** способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. **Деструктивные конфликты** способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие.

Выделяются также конфликты деструктивно-ситуативные (его участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно-тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они добиваются своих целей средствами, неодобряемыми в обществе.

A black and white photograph of two men in business suits standing back-to-back with their arms crossed. The man on the left is wearing a dark, pinstriped suit, and the man on the right is wearing a light-colored suit. The background is a plain, light gray.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Внутриличностный конфликт

Здесь участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

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 может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт

Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

По субъектному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

- а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителем первой руки и менеджерами нижестоящих уровней; б) конфликты между рядовыми сотрудниками;
- в) конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между руководителями одного ранга.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особенности, которые сводятся к следующему:

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.
3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным “полигоном” проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.
4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.
5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты охватывают все сферы человеческих отношений.

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах -- внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту.

Конфликт между личностью и группой

Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

Причины возникновения конфликта в организации

Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, полномочность и многое другое.

Люди различны, они по-разному воспринимают реальную ситуацию, что часто приводит к тому, что мы по определенному поводу не соглашаемся друг с другом. Конфликты возникают не только в рамках переговоров, но и в любых деловых и личных контактах. Как известно, конфликт имеет субъективную природу, и поэтому необходим анализ всей совокупности факторов, определяющих его возникновение. Существуют неизбежные источники конфликта, зависящие от ряда внутренних и внешних факторов. Ниже рассмотрены некоторые часто встречающиеся причины и подходы к минимизации конфликтов.

Если конфликт возникает из-за недостатков в общении – непонимания друг друга, то оптимальный метод его решения – *разъяснение позиций сторон*. Люди с авторитарным характером, догматичные быстрее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте снижают уровень взаимопонимания и сотрудничества. Плохо организованные потоки информации тоже служат причиной конфликтов – неоднозначность критериев качества, неспособность определить должностные обязанности и функции, предъявление взаимоисключающих требований.

По мере того как организация становится более специализированной и растет число ее подразделений, почва для противоречий расширяется. Подразделения сами формулируют свои цели, уделяя большее внимание их достижению, нежели достижению целей всей организации. Когда налицо противоречивость целей, эффективен метод *принятия принципиально новых решений*. Стороны отказываются от своих первоначальных требований и переводят переговоры в новое русло. Это очень эффективно, когда обе стороны учитывают интересы друг друга и настроены на достижение согласия.

Целесообразно бывает и *уклонение от конфликта*, что происходит тогда, когда обе стороны, стараясь не попасть в конфликтную ситуацию, снимают предложения, вызывающие конфликт.

Используют также *сглаживание конфликта* в расчете на то, что ситуация разрешится сама собой. Это бывает, когда причина несогласия является малозначительной.

Стиль сотрудничества отличается большим желанием объединить усилия сторон. Здесь важно рассматривать конфликт, как нормальное явление, ведущее к творческому решению - способность проявлять доверие в отношении других и осознание равного права оппонента на собственную точку зрения.

Весьма эффективна концепция *обоюдного выигрыша*, когда предлагаемое решение учитывает интересы сторон. Такая стратегия укрепляет и улучшает взаимоотношения.

Немалый успех может принести применение технологии *малоконфликтного поведения*, которое основывается не на власти, а на кооперации; не на поиске «козла отпущения», а на помощи и личном примере. Необходимо ценить время своих коллег, быть пунктуальным, нельзя критиковать ради критики – строгость и требовательность должны быть обоснованы. Очень важна вежливость, ведь человек всегда внутренне протестует против грубости.

Подавление конфликта связано с предъявлением ультимативных требований или с имитацией ухода с переговоров. Силовые методы используются при высокой заинтересованности в разрешении спора, но без учета позиций другой стороны. В отдельных случаях *силовое давление* помогает в достижении индивидуальных целей, но вызывает отрицательное впечатление у оппонента.

Более рациональны *взаимные уступки*, когда стороны предлагают, принимают или отвергают уступки. Иногда при этом используется *посредничество* – участие третьей стороны, причем посредник должен располагать доверием партнеров по переговорам.

Бывает и *разъединение конфликтующих сторон*, когда одна или обе стороны заменяют участников переговоров, что иногда вызывается психологической или другой несовместимостью.

Для разрешения организационных конфликтов на предприятии часто используются следующие методы:

- Использование руководителем своего положения в организации (приказы, меморандумы и т.п.);
- Подробные разъяснения требований к работе;
- Разъединение участников конфликта или уменьшение их взаимозависимости;
- Слияние подразделений для решения общей задачи;
- Системы поощрений, вознаграждений.

Применение таких методов управления конфликтными ситуациями помогает достижению общих целей, мобилизует работников, сплачивает их в единую команду.

В споре проявляются естественные человеческие рефлексy – уход от неприятного общения, игнорирование проблемы или «борьба до победного конца», провоцирующая силовые методы. Часто решать проблемы мешают следующие убеждения:

Каждый участник уверен, что другая сторона обладает всем ассортиментом личных недостатков.

Кажется, что подходы противников в споре настолько несовместимы, а проблема столь сложна, что найти выход невозможно.

Многие полагают, что лишь одна из сторон может быть права. А увидеть взаимовыгодное решение проблемы можно и стремиться к этому должен каждый участник взаимоотношений.

Здесь важна методика преодоления разногласий, разрядка обстановки, подавление зарождающихся конфликтов, чтобы они не переросли в серьезные столкновения. Важно достигнуть соглашения, учитывающего интересы каждой из сторон.

Решение конфликта за счет ущерба для одной из сторон может быть оправдано только в исключительных случаях. Но это обычно не приносит серьезных результатов.

Важен, конечно, учет издержек и выгод от решения или отказа от решения проблемы. Если положительный итог сопряжен с громадными затратами нервов и средств, а выгоды совсем незначительны, то, может быть, лучше сохранить все как есть.

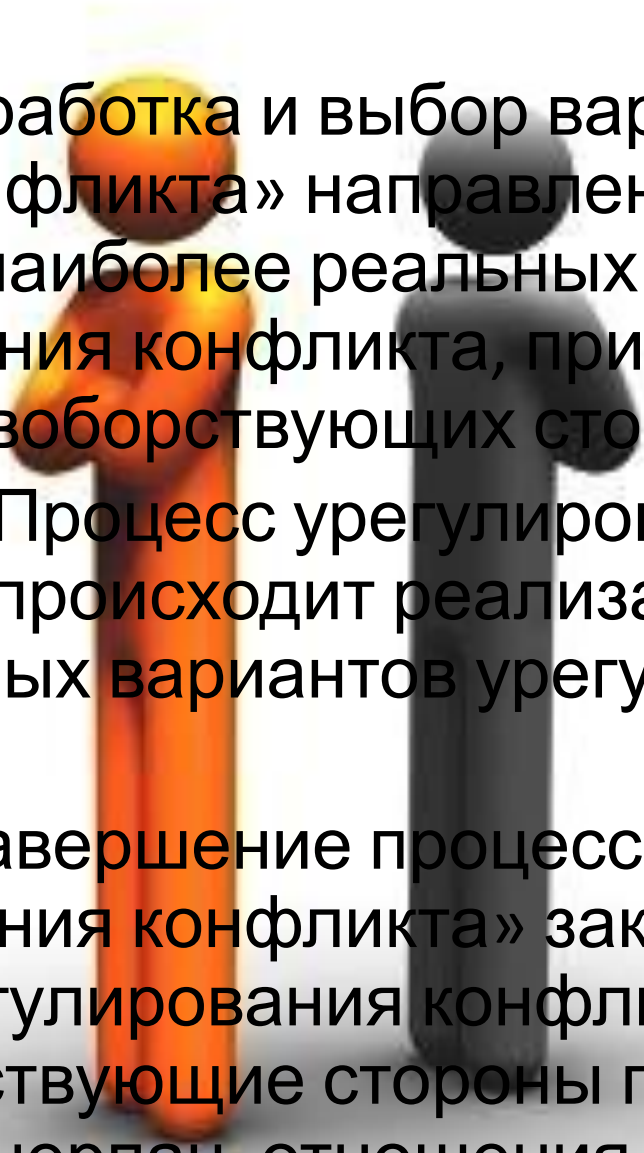
Этапы конфликтов



На этапе 1 «Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта» зарождается конфликт, выявляются мотивы конфликтующих сторон.

Этап 2 «Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт» позволяет вскрыть истинную причину возникновения конфликта.

На этапе 3 «Поиски возможных вариантов решения конфликта» конфликтующие стороны осуществляют поиск всевозможных вариантов реальных путей урегулирования конфликта, наиболее подходящих для возникшей ситуации.



Этап 4 «Разработка и выбор вариантов решения конфликта» направлен на выбор и разработку наиболее реальных вариантов урегулирования конфликта, приемлемых для обеих противоборствующих сторон.

На этапе 5 «Процесс урегулирования конфликта» происходит реализация разработанных вариантов урегулирования конфликта.

Этапом 6 «Завершение процесса урегулирования конфликта» заканчивается процесс урегулирования конфликта, противоборствующие стороны признают, что конфликт исчерпан, отношения между ними сохраняются.