

Урок _____ Тема: Сущность и классификация конфликтов

Конфликт— это противоречие, возникающее между людьми в процессе решения тех или иных вопросов.

Одна из сторон конфликта требует изменения поведения другой стороны. Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом: наличие у людей различных взглядов, суждений о какой-либо проблеме не мешает их слаженной работе. Возникновению конфликта способствуют противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственной работы на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психологическом состоянии.

Конфликты делятся на естественные и искусственные.

Естественные конфликты возникают сами собой, когда выявляется большое несоответствие между чьим-то представлением о человеке, организации или деятельности и собственным представлением человека о себе, организации или деятельности.

Искусственные конфликты создаются людьми для реализации определенных целей, в том числе для снятия накопившегося стресса.

Большую роль при создании конфликтов играет преднамеренная, умышленная интрига, цель которой — вынудить людей действовать по задуманному сценарию. Снижать возможность развития интриг можно за счет:

- формирования устойчивых личных представлений о явлениях и процессах (нельзя быть «флюгером» в одном и том же коллективе);
- создания допустимой информационной прозрачности на всех уровнях деятельности;
- формирования организационной культуры коллектива и компании;
- создания сплоченных целеустремленных коллективов.

В зависимости от степени вовлечения в них сотрудников конфликты можно разделить следующим образом:

- **горизонтальные** — в них вовлечены сотрудники, не состоящие в подчинении друг другу;
- **вертикальные** — в них вовлечены сотрудники, находящиеся в подчинении;
- **смешанные** — в них вовлечены сотрудники как не состоящие в подчинении друг другу, так и находящиеся в подчинении.

Существуют и так называемые **эмоциональные** конфликты, источником которых чаще всего бывают недоверие, мнительность, основанные не на объективных, а на субъективных причинах.

Именно такие конфликты могут вызвать «взрывоопасные» ситуации в коллективе.

Основным понятием конфликта является **конфликтная ситуация**, которая предполагает наличие двух основных составляющих — участников конфликта (оппонентов) и предмета конфликта.

Участники конфликта в силу сложности их структуры не одинаковы между собой «по силе», т.е. по рангу. Если участник конфликта выступает в нем лишь от своего имени и преследует только свои личные интересы и цели, то его относят к оппоненту первого ранга. Если в конфликт вступает группа индивидуумов, преследующих общую групповую цель, то речь идет об оппоненте второго ранга. Оппонентом третьего ранга считается структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом простых групп второго ранга; оппонентом нулевого ранга можно считать человека, который в противоречии с самим собой вырабатывает свою собственную позицию.

Первопричина, являющаяся основой конфликтной ситуации, называется **предметом конфликта**. Определение предмета конфликта — наиболее сложная, но основная задача, решаемая одновременно с выявлением причин конфликта.

Между предметом и участником конфликта в процессе развития всех его стадий возникают отношения различной сложности.

Для возникновения конфликта необходимы участники (оппоненты), цель их действий, т.е. предмет конфликта, а также определенные действия со стороны оппонентов, называемые **инцидентом**.

Таким образом, конфликт — это конфликтная ситуация плюс инцидент (действия участников конфликта). Конфликтная ситуация сможет существовать задолго до прямого столкновения

оппонентов, она может переходить к новым оппонентам даже в том случае, когда причины конфликта уже исчезли.

Инцидент может возникнуть как по инициативе оппонентов (или одного из них), так и по объективным причинам (например, срыв важного задания или ошибка руководителя).

Задача оптимизации социально-психологического климата коллектива диктует необходимость выявления причин возникновения конфликтов между его членами. Один из первых шагов на пути решения этой задачи — разработка социально-психологической типологии конфликтов, основанной на взаимосвязи людей в рамках их отношений в коллективе:

- взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью;
- взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении;
- взаимосвязи, обусловленные принадлежностью работников к одному коллективу.

Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

Мотивационные конфликты. Психологические потребности в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недооцениваются. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства, самореализация.

Постоянная «недогрузка» на производстве и, соответственно, низкий социальный статус могут явиться серьезными «нарушителями спокойствия», как и ущемление чувства собственного достоинства. К конфликту побуждает и «перегрузка», которая должна получать признание, что, однако, происходит не всегда; в результате сотруднику, перевыполняющему задание, еще и предъявляются какие-то претензии.

Конфликты коммуникации. Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается установить обратную связь с руководителем, т.е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и в том случае, когда сотрудник не получает сигналов о том, что его признают и уважают, никогда не слышит слов признания, в результате чего теряет уверенность в себе.

К коммуникационным конфликтам относятся непонимание, неверная интерпретация информации, но следует подчеркнуть, что лишь источник информации виноват в том, что информация понята неправильно.

Конфликты власти и безвластия. Руководителям хорошо известно чувство бессилия, когда им противостоит оппозиция, к которой примыкает большинство работников. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои идеи постепенно ломают человека.

Коллективное управление производством внесло изменения в ситуацию, тем не менее, существует масса возможностей затормозить развитие, ставить палки в колеса, что приводит к конфликту. Чаще всего страдает от этого производство.

Внутриличностный конфликт. Одна из его самых распространенных форм — *ролевой конфликт*, когда человеку предъявляют противоречивые требования относительно того, каким должен быть результат его работы. *Например, заведующий магазином может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги, а позже может высказать недовольство тем, что продавец слишком много времени тратит на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами.*

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями — например, возникшая внезапно необходимость решить какую-то проблему в выходные дни, на которые ранее работником запланирован отдых с семьей.

Внутриличностный конфликт может также стать ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт обусловлен низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может проявляться также как столкновение личностей — люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы противоречат ожиданиям отдельной личности, может возникнуть конфликт — например, когда кто-то захочет заработать побольше, делая сверхурочную работу или перевыполняя нормы, группа может рассмотреть такое чрезмерное усердие как негативное поведение.

Аналогичный конфликт может возникнуть, когда руководитель, который должен обеспечивать производительность и одновременно соблюдать правила и процедуры организации, вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. В этом случае группа может изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Между формальными и неформальными группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним путем снижения производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта могут быть постоянно возникающие конфликты между профсоюзом и администрацией.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации: одно из подразделений может попытаться увеличить свою прибыль, продавая готовую продукцию внешним потребителям, вместо того чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции, продавая ее по более низкой цене.