**Тема: Управление конфликтами**

1. Сущность и классификация конфликтов

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть определенными людьми и группами лиц. Каждая из сторон, преследуя свою цель, имеет свою точку зрения по вопросу и старается сделать так, чтобы ее точка зрения была принята. Понятие конфликта чаще всего ассоциируют как какое-то негативное происшествие, как-то: агрессия, споры, враждебность, война и т.п. Участники конфликтов: оппонент и соперник. Началом конфликта, является инцидент. Предметом конфликта, явл причина. Конфликт может быть функциональным, то есть вести к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, то есть приводит к негативным последствиям. Существует четыре основных типов конфликта: - личностный конфликт, - межличностный конфликт, - конфликт между личностью и группой,

- группой и межгрупповой конфликт. 1.Личностный или внутриличностный конфликт. Он как и все конфликты может принимать различные формы проявления, но характерной чертой этого конфликта является в том, что возникает противоречие внутри человека, личности. Самая распространенная форма личного конфликта является ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются различные требования по поводу того, каким должен быть результат выполненной работы. 2.Межличностный конфликт. Возможно самый распространенный вид конфликта. Возникает он между служащими, одинаковыми по своему положению и имеющими равные права. Это может быть и борьба ответственных руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, где каждый из них старается, чтобы вышестоящее начальство выделило эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. 3.Конфликт между личностью и группой. Конфликт который возникает, когда позиция определенного человека отличается от позиции группы. Например, рабочий цеха хочет побольше заработать, работая внеурочно или перевыполняя ежедневную норму, коллектив рассматривает это чрезмерное усердие как негативное поведение. 4.Межгрупповой конфликт говорит сам за себя. В организации это может быть столкновение между отдельными подразделениями фирмы между руководством и подчиненными, сплоченными как в неформальные группы, так и в законно организованными, типа профсоюзов.

2. Причины возникновения конфликтов

Причины возникновения конфликтов, так же многочисленны, как и конфликты. Основные причины возникновения конфликтов в организациях следующие:  
1. Ограниченность ресурсов, распределяемых в организации. Как известно, ресурсы в любой экономической системе ограничены, а потребности людей ограничения не имеют. Поэтому даже самые крупные и богатые организации всегда испытывают дефицит ресурсов. Необходимость их распределения неизбежно ведет к конфликтам. Люди хотят получать все больше и больше и ищут способы удовлетворения собственных [потребностей](https://psyera.ru/potrebnosti-vidy-potrebnostey_7571.htm), которые кажутся им вполне обоснованными. То, что является препятствием в получении доступа к ресурсам, будет для них причиной возникновения конфликта.

2. Взаимозависимость задач. Возможности возникновения конфликтов существуют везде, где люди зависят друг от друга в выполнении общих задач. В организациях тесно взаимосвязан линейный и штабной персонал. Неудовлетворение взаимных требований приводит к конфликтам.

3. Различия в целях. Возрастание вероятности конфликтов такого рода происходит по мере увеличения организации и выделения специализированных подразделений. Например, вновь созданный на предприятии «Отдел маркетинга» имеет цель обеспечить организацию как можно большим объемом заказов с перспективой [сбыта продукции](https://psyera.ru/5848/vyruchka-ot-realizacii-produkcii-predpriyatiya) на самых выгодных условиях. Производственные подразделения имеют свою цель — выпускать продукцию, не требующую внедрения новых технологий, переподготовки кадров и т. д. У высшего руководства свои цели — и обновить портфель заказов, и поменьше потратиться на нововведения. Отдельные работники организации преследуют часто собственные цели, отличающиеся от целей других.

4.Различия во взглядах и представлениях. Руководители и исполнители могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. Каждый отстаивает свою точку зрения, считая ее единственно верной, а своего оппонента может принимать за врага.

5. Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организации часто связаны с неточной и неполной передачей информации или отсутствием необходимой информации, неправильным ее толкованием. По этой причине очень сложно [управлять конфликтом](https://psyera.ru/upravlenie-konfliktom-v-organizacii_7330.htm).

6. Обманутые надежды. Обещания, данные людям, не выполняются.

7. Различия в психологических особенностях людей. Важной причиной конфликтов могут быть различия в темпераменте, характере, потребностях, мотивах и других психологических особенностях людей. Эти различия особенно часто являются причинами [межличностных конфликтов](https://psyera.ru/prichiny-mezhlichnostnyh-konfliktov-1781.htm). Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, негативно воспринимают то, о чем им говорят. Они постоянно либо «нападают», либо «защищаются», оспаривают каждое слово, не вникая в смысл сказанного оппонентом.

Психологические исследования показывают, что такие люди обладают низким уровнем [самоуважения](https://psyera.ru/samoocenka-uroven-prityazaniy-i-frustracii_7461.htm) и стараются компенсировать это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть. В отличие от них люди с высоким адекватным уровнем самоуважения, как правило, не вступают в бесцельные конфликты по пустякам. По данным психологов им свойственны:

верность собственным принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно;

способность действовать по собственному усмотрению, не опасаясь неодобрительных мнений и не испытывая по этому поводу вины или сожаления;

способность не проявлять чрезмерное беспокойство о вчерашнем и завтрашнем дне;

умение сохранять веру в свои способности, несмотря на временные трудности и неудачи;

умение оценивать каждого человека как личность, чувствовать его полезность, значимость для других, независимо от уровня своих способностей и занимаемого положения;

непринужденность общения, умение и отстаивать свою правоту, и соглашаться с мнением других;

умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности;

умение оказывать сопротивление, «показывать коготки»;

способность понимать свои и чужие чувства в их взаимодействии, подавлять свои эмоции, порывы;

способность находить удовлетворение во всех сферах деятельности: в работе, творческом самовыражении, общении с друзьями, в играх, отдыхе, увлечениях и т. д.;

способность проявлять «железную» выдержку, терпение, самообладание, уважение к партнерам в трудных ситуациях.

Каждый человек по-своему уникален и своеобразен. Если психологические различия участников совместной деятельности настолько велики, что мешают ее осуществлению, то можно говорить о «психологической несовместимости» сотрудников. Вот почему современные руководители все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд. «Психологическая совместимость» — это достаточно сложное и тонкое понятие. С одной стороны, различия в характерах дополняют партнеров по общению (например, «властный характер» — «характер, склонный к подчинению» — такая пара людей более совместима, чем люди с одинаковым «властным характером» — «два медведя в одной берлоге»), С другой стороны, отдельные качества личности для совместимости людей требуют подобия; их совпадение способствует этому, а несовпадение— ведет к конфликту (например, «аккуратный» — «неряшливый», «честный» — «лживей» являются малосовместимыми партнерами по общению).  


Для обеспечения совместимости с другими людьми человек должен обладать тремя основными качествами характера:

способностью критически относиться к себе;

терпимостью к другим;

[доверием](https://psyera.ru/chto-takoe-doverie_9058.htm) к другим.

При отсутствии этих качеств человек психологически несовместим с другими людьми и потенциально конфликтен. Большинство конфликтов (около 80%) возникает помимо желания их участников. Главную роль в возникновении таких конфликтов играют конфликтогены.

Конфликтогены — это слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Разжиганию конфликтов способствует эскалация конфликтогенов, когда на какой-либо конфликтоген в адрес человека он старается ответить более сильным конфликтогеном для того, чтобы сильнее, больнее проучить обидчика.

Первый конфликтоген бывает часто непреднамеренным, случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, завершающаяся конфликтом. Приведенная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно, без преднамеренного желания участников, а также подсказывает пути предотвращения подобных конфликтов, к которым можно отнести:

неприменение конфликтогенов (не говорите и не делайте того, что может обидеть, задеть человека);

неиспользование ответных конфликтогенов на чужой конфликтоген (сразу же не отвечайте на первый конфликтоген; в противном случае, стремительно нарастающую эскалацию конфликтогенов будет трудно остановить);

проявление [эмпатии](https://psyera.ru/2948/empatiya" \o "Эмпатия) к человеку, попытка понять его эмоциональное состояние в момент общения;

проявление благожелательности в обращении к человеку (улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т. п.).

Большинство конфликтогенов имеют следующие источники возникновения:

стремление к превосходству (прямые проявления превосходства: приказ, угроза, критика, обвинение, издевательство, насмешка, хвастовство, снисходительный тон общения, категоричность суждений («Я уверен, что ...»), навязывание советов, перебивание собеседника, подшучивание, обман, шантаж, нарушение этики поведения);

проявление [агрессивности](https://psyera.ru/3253/agressivnost) (природная или ситуативная агрессивность -— от плохого настроения, от неприятелей и т. д.);

проявление [эгоизма](https://psyera.ru/3284/egoizm-i-egocentrizm).

Рассмотренные выше причины возникновения конфликтов относятся в основном к [внутренней среде организации](https://psyera.ru/4005/vnutrennyaya-sreda-organizacii). Что касается внешней среды, прямо или косвенно влияющей на причины возникновения конфликтов в организациях, то здесь можно выделить следующие основные причины конфликтов:

Социально-экономические, возникающие в обществе из-за объективно существующих социально-экономических противоречий.

Социально-психологические, связанные с потребностями, мотивами, целями деятельности и поведением различных людей, влияющих на организацию извне.

Социально-демографические, обусловленные принадлежностью людей к различным национальным образованиям, их полом, возрастом и в связи с этим имеющим различия в установках, мотивах поведения, целях и устремлениях.

Эти причины порождают [социальный конфликт](https://psyera.ru/harakteristiki-socialnogo-konflikta_9852.htm), который сопровождается особой социально-психологической атмосферой в обществе, получившей название «социальная напряженность». Неравенство в уровне доходов и потребления между богатыми и бедными, нестабильность экономического, политического и социального развития неизбежно ведут к конфликтам на различных уровнях. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми; усилении неудовлетворенности людей экономическим положением и жизнью в целом; в поиске «виноватого» («козла отпущения») в том, что происходит; превращении противоправного поведения людей в своеобразную социальную норму (рэкет, разбой, наркомания, проституция, терроризм). Все это не может не влиять на социально-экономическую и политическую обстановку в целом.

3. Стадии развития конфликтов

В процессе вызревания конфликта можно выделить 4 стадии:

1. Скрытую стадию — обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах “иметь” и “мочь”. Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина — стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена — при примиренческом подходе, очень сильна — при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение [конфликта](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt.html) не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности.

Процесс развития конфликта

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова. В узком — это непосредственное столкновение сторон. В широком — развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

Основные стадии и этапы протекания конфликта

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя сторонами или более; ситуация, при которой сознательное поведение одной стороны (индивида, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. При этом каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Представления о конфликте со временем изменялись.

В 1930-1940-е гг. получил распространение традиционный подход к оценке конфликта. В соответствии с ним конфликт определяется как негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

С конца 1940-х до середины 1970-х гг. был распространен подход, согласно которому конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;

сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;

стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;

приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;

компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя обших.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

При управлении конфликтами наиболее часто используются следующие методы:

организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;

выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

административные методы управления конфликтом, например перевод работника из одного подразделения в другое;

изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного обшения, искусству ведения переговоров.