

Лекция 2

Функции, типология и причины конфликтов

Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШТУБ, ИПМЭИТ СПбПУ

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Функция конфликта – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

На группу:

- Разрядка *сложившейся* напряженности.
- Стимуляция социальных процессов.
- Сплачивание единомышленников.
- Толчок к изменению и развитию.
- Устранение *противоречия* в функционировании группы.

На личность:

- Познание друг друга.
- Ослабление *психической* напряженности.
- Стимуляция активности человека.
- Улучшение качества деятельности.
- Повышение авторитета в случае правильного поведения.
- Развитие личности.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

На группу:

- Нарушение *межличностных* отношений.
- Ухудшение *социально-психологического* климата.
- Ухудшение качества совместной деятельности.
- Подавление *творческой* инициативы.
- Снижение сплоченности группы.

На личность:

- Ухудшение настроения.
- Ощущение насилия.
- Ухудшение *качества* индивидуальной деятельности.
- Закрепление *социальной* пассивности личности.
- Угроза здоровью.



Функции конфликта

1. Интеграция персонала.
2. Активизация социальных связей.
3. Сигнализация об очагах социальной напряженности.
4. Инновации, содействие творческой инициативе.
5. Преобразование деловых отношений.
6. Информация об организации и ее персонале.
7. Профилактика противоборства.

Классификация конфликтов

Признак 1. По составу конфликтующих сторон (субъектов участия)

1.1. Внутриличностный конфликт - это трудно разрешимое противоречие, происходящее внутри личности, которое вызвано столкновением практически равных по силе, но противоположно направленных потребностей, мотивов или интересов человека.

1.2. Межличностный конфликт – это конфликты между отдельными индивидами в процессе их взаимодействия.

1.3. Конфликт между личностью и группой – конфликт, который характеризуется объединением группы против какого-либо индивида.

1.4. Межгрупповой конфликт – конфликт между организациями или группами одного или различных статусов (как формальных, как и неформальных).

Признак 2. По форме проявления (по публичности)

2.1. **Открытые конфликты** - лежат на поверхности, видны невооруженным взглядом (ссоры, споры, военные столкновения).

2.2. **Скрытыми конфликты** - скрыты от глаз наблюдателя, распознаются по косвенным признакам (тяжелая атмосфера, снижения эффективности, частые пропуски по болезни, уклонение от выполнения должностных обязательств).

Признак 3. По направленности

Их характерной чертой является - различный объем власти, которой располагают оппоненты на момент начала конфликтных взаимодействий.

3.1. Вертикальные конфликты - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта.

3.2. Горизонтальные конфликты – предполагают взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов.

3.3. Смешанные конфликты - предполагают наличие и “вертикальных”, и “горизонтальных” составляющих.

Признак 4. По значению для организации

4.1. Конструктивный (созидательный) конфликт

ведет к повышению эффективности деятельности организации, способствуют развитию взаимоотношений между людьми.

4.2. Деструктивный (разрушительный) конфликт

ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации и нередко бывают разрушительными.

От первого вида конфликтов уходить нельзя, от вторых — необходимо.

Признак 5. По причине возникновения

5.1. Деловой (существенный) конфликт – это фундаментальное разногласие в отношении целей или поставленных задач, а также средств их достижения.

5.2. Личностно-эмоциональный конфликт – подразумевает межличностные проблем, проистекающие из чувств гнева, недоверия, неприязни, страха, негодования и т.п.

-

Признак 6. По способам урегулирования

6.1. Антагонистический (непримиримый)

конфликт - вид конфликтного взаимодействия, в котором сталкиваются и ведут борьбу между собой антагонисты, отстаивающие непримиримые интересы, цели и пути их осуществления.

6.2. Компромиссные конфликты – допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Признак 7. По масштабам

7.1. Общие конфликты, те которые охватывают весь коллектив или большую его часть.

7.2. Локальные конфликты происходят между работниками или между работником и руководителем.

Признак 8. По длительности

1. Кратковременные (от нескольких минут до нескольких часов).

2. Длительные (от нескольких часов до нескольких суток).

3. Затяжные (бессрочные, пока не найдется конструктивное решение).

Причины конфликтов в организации

могут быть обусловлены:

- 1. Трудовым процессом** (распределение ресурсов, взаимосвязь задач, различия в целях, плохими коммуникациями).
- 2. Психологическими особенностями человеческих взаимоотношений** (симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя).
- 3. Личностным своеобразием членов группы** (неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью).

Важно учитывать также причины, вызванные **макросредой** (например, экономическими условиями в стране).

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Можно разделить на:

1. ОБЪЕКТИВНЫЕ
ПРИЧИНЫ

2. СУБЪЕКТИВНЫЕ
ПРИЧИНЫ

ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Объективные причины - причины, которые находятся *вне сознания и воли* людей, социальных общностей, институтов, организаций.



1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

1.1. Распределение ресурсов (соперничество за ресурсы)

Ресурсы всегда ограничены, а потребность - получить их больше и лучшего качества. В связи с этим возникает **проблема распределительных отношений**: одни получают большую, а другие получают меньшую долю от общего количества.

Руководство должно решить, **как распределить ресурсы** (материалы, людей, финансы) между различными группами, сотрудниками, чтобы достигнуть поставленных целей и задач наиболее эффективным образом.

В связи с распределительными отношениями возможен **конфликт**:

- ✓ - распределения и перераспределения ресурсов (конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения),
- ✓ - из-за принципа и критериев распределения (носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт распределения).



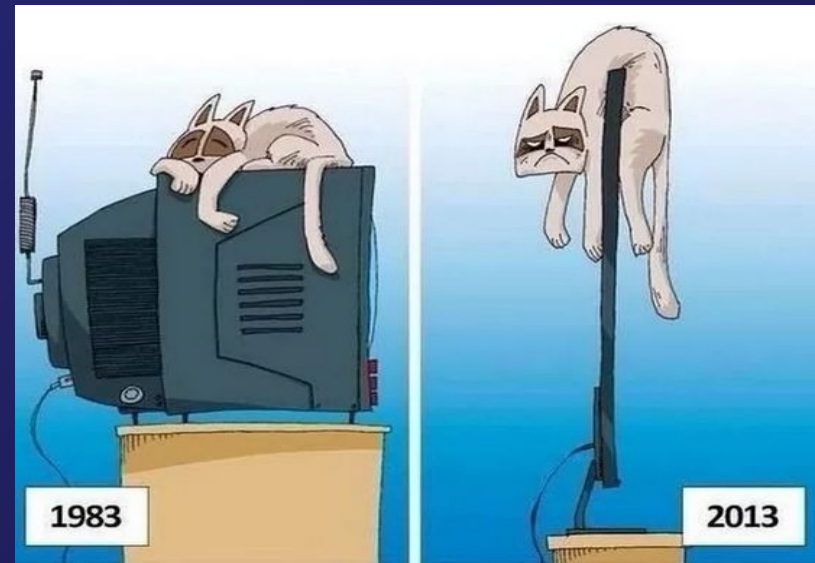
Конфликт эмоционально переживается из-за **механизма идентификации**.

1.2. Инновации в организации (инновационный конфликт).

Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников, что неизбежно вызывает более или менее острое **противодействие нововведениям** и порождает **конфликты**.

Основой для инновационных конфликтов в организации могут быть:

- ✓ **смена организационной структуры** (сотрудник: лишается привычного доступа к материальным ресурсам, информации и другим «рычагам влияния»).
- ✓ **смена распределения функций, полномочий и ответственности** (сотрудник: перемещается на другую должность и должен взять на себя дополнительную нагрузку).
- ✓ **внедрение новых технологий и оборудования** (сотрудник: вынужден переучиваться; отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые - здесь может проявиться страх обучения) **и т. д.**



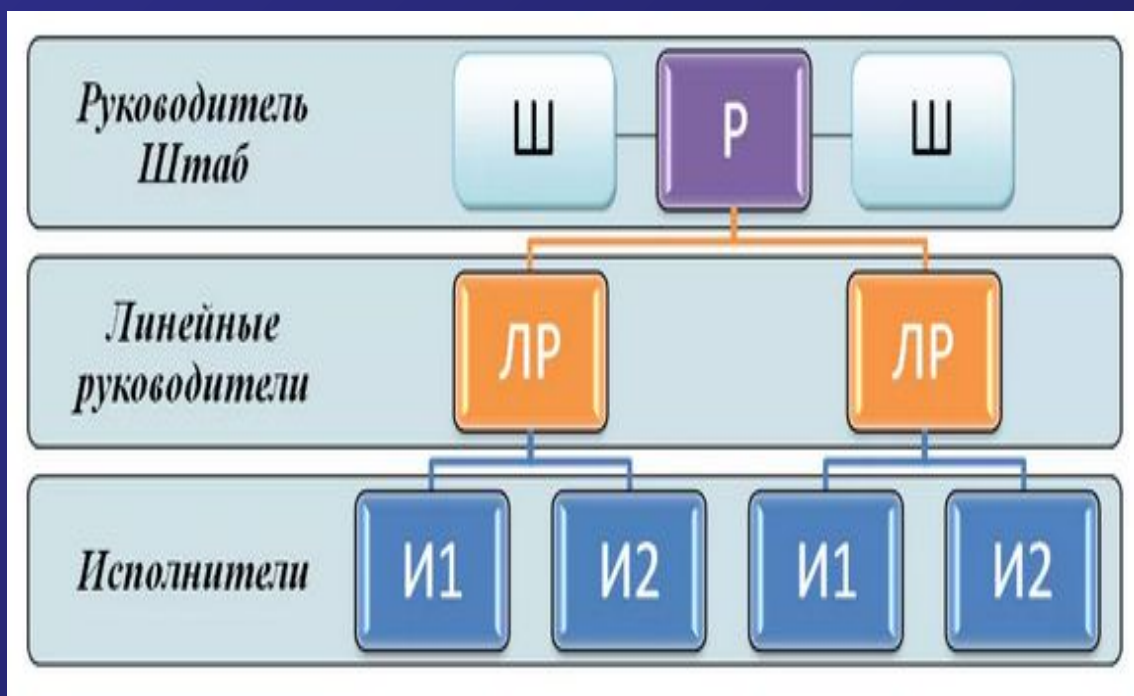
Характеристики инновационного конфликта	НОВАТОР <i>(сторонник нововведений; часто инициатор)</i>	КОНСЕРВАТОР <i>(противник нововведений)</i>
1. Направленность мотивов вступления в конфликт	<p>Общественно ориентированные (преимущественно носят <i>деловой характер</i>), такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стремление повысить эффективность деятельности коллектива — 82% конфликтных ситуаций; • желание улучшить взаимоотношения в коллективе — 42%; • нежелание работать по-старому — 53%; • стремление реализовать свои возможности — 37%; • желание повысить свой авторитет — 28%. 	<p>Индивидуально ориентированные, (преимущественно носят <i>личный характер</i>), такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нежелание работать по-новому, менять стиль поведения и деятельности — 72%; • реакция на критику — 46%; • стремление настоять на своем — 42%; • борьба за власть — 21%; • стремление сохранить материальные и социальные блага — 17%.
2. Способы воздействия на оппонента	<ul style="list-style-type: none"> • обращение за помощью к другим (83%); • убеждение (74%); • апелляция к положительному опыту внедрения инноваций и информирования всех вокруг о 	<ul style="list-style-type: none"> • критика (49%); • грубость (36%); • убеждения (23%); • увеличение служебной нагрузки, если он является начальником оппонента (19%);

1.3. Борьба за лидерство (или позиционные конфликты).

Наряду с формальным руководством в деловых отношениях всегда проявляются процессы, характеризующие **борьбу за лидерство: соперничество, инициатива, доминирование.**

Любая проблема (распределение ресурсов, внедрение нововведений и др.) в совместной трудовой деятельности может умышленно использоваться для борьбы за лидерство.

Конфликты такого рода особенно характерны для организаций **с линейно-штабной структурой управления.**



Штаб – это специальное подразделение или специалист при руководителе, которые не имеют права принимать решение, а лишь помогают и консультируют руководителя.

1.4. Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации является **как причиной, так и следствием конфликта**. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Внутри организаций неудовлетворительная коммуникация может быть вызвана **техническими, организационными, психологическими и личностными факторами**.

Например,
Если *руководство* не может довести до сведения подчиненных, что **новая схема оплаты труда**, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. *Подчиненные* могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы и т.п.



ЗАДАНИЕ. Проверьте качество коммуникаций у себя в подразделении (организации).

Коммуникации в организации (подразделении) **нарушены, если:**

- сотрудники не знают друг друга по имени;
- сотрудники одного отдела (комнаты) не знают, чем занимаются в другом отделе (комнате);
- несколько человек (отделов) параллельно работают над одной задачей (выполняют одно поручение);
- служебные записки и другие документы опаздывают или теряются (не доходят до адресата);
- в коллективе есть коалиции (сотрудники дружат закрытыми группами);
- некоторые сотрудники отказываются работать в одном помещении друг с другом;
- сотрудники не посещают корпоративные мероприятия;
- распространяются различные слухи;
- случаются ссоры и открытые противостояния.

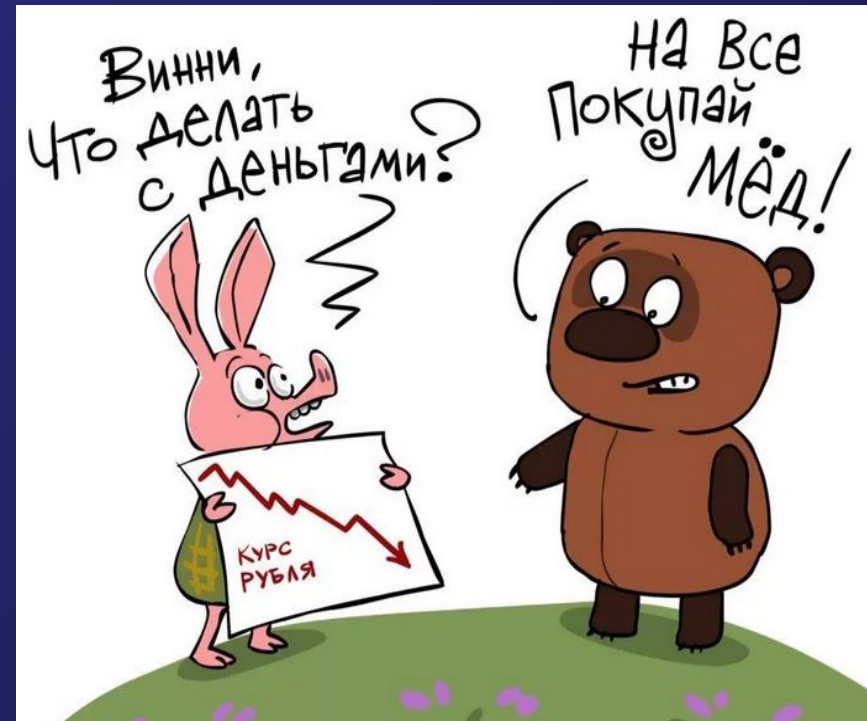
1.5. Противоречивость целей отдельных групп и работников.

- ✓ Специализированные подразделения организации при формулировании своих цели могут уделять **больше внимание их достижению, чем целей всей организации,**
- ✓ или происходит **столкновение целей (интересов) отдельных подразделений.**

Например,

Отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции.

Финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.



1.6. Нецелесообразный контроль подчиненных со стороны руководства.

Контроль работы подчиненных – это важная управленческая функция. Однако **крайние формы контроля** подчиненных со стороны руководства: **излишний** или, наоборот, **недостаточный** контроль приводит к конфликтам.

С одной стороны, если контролировать каждый шаг подчиненного, то он рано или поздно потеряет самообладание.

С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, при которой для возникновения конфликта созданы все условия.



1.7. Взаимозависимость задач.

1.8. Определенные типы организационных структур.

Например, при матричной структуре организации, где нарушается принцип единоначалия.



1.9. Слабая эргономичность рабочих мест (неритмичность и нестабильность труда, неудовлетворительные условия труда).

1. 10. Групповая динамика (деловые разногласия в новых коллективах)

Конфликты имеют *социально-психологическую природу* и обычно возникают в *новых коллективах*, где еще не устоялась неформальная структура.

В данном случае конфликт не связан с присвоением (ресурсами), он основывается **на деловых разногласиях** или **различиях в профессиональном мышлении**, взглядах на:

- ✓ организацию работы,
- ✓ решение проблем производства,
- ✓ нормы взаимоотношений и т. д.

Это своего рода *«идейный» конфликт* (объект конфликта – духовная ценность).

2. Субъективные причины конфликтов в организации

Субъективные **причины** конфликтов представляют собой *интерпретацию* субъектами объективных причин конфликта, и в основном связаны с их *индивидуальными психологическими особенностями*.

2.1. Различия в манере поведения (в силу своего воспитания и мировосприятия).

2.2. Различия в жизненном опыте (из-за несовпадения или противопоставления ценностей, присущих людям разных возрастов).

2.4. Недостаточная профессиональная подготовка руководителей, необоснованные, ошибочные решения.

2.5. Отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному.

2.6. Психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка и т. д.).

ТИПЫ ИНИЦИАТОРОВ КОНФЛИКТОВ (по Р. Брамсу)

По мнению английского исследователя **Роберта Брамсона**, в рабочем коллективе **благоприятный психологический климат нарушает лишь 10% сотрудников**. Остальные же не являются инициаторами конфликтов.

Р. Брамсон выделяет **5 типов «возмутителей спокойствия»**.



1 тип. Агрессивные. Подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники.



1.1. Танки абсолютно уверены в том, что *их советы самые компетентные*. Они очень не любят ответной агрессивной реакции со стороны тех, с кем они общаются.

Совет: дайте им возможность «выпустить пар», после этого их напор уменьшается, они становятся менее агрессивными.



1.2. Снайперы «стреляют» в людей *колкостями и остротами*, тем самым вносят разлад в коллективные действия персонала.

Совет: следует потребовать у них объяснить, что он мыслит под своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, в противном случае он «взрывается» или затаивается «с камнем за пазухой».



1.3. Взрывники — демонстративные типы, которые обрушиваются на оппонентов с претензиями, обычно они артистично выходят из себя («взрываются»), создавая у окружающих впечатление, что их сильно обидели.

Совет: дайте им возможность «выплеснуть» накопившиеся у них эмоции.

Жалуюсь, а лучше не становится

2 тип. Жалобщики так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в защиту их стороны в конфликте.

Совет: Перефразируйте их жалобы своими словами, таким образом дав понять, что вы заметили их переживания.

3 тип. Нерешительные делают много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, чем вызывают раздражение у окружающих.

Совет: Не давите на них, поскольку нерешительные сторонятся тех, кто оказывает на них давление, а выполняют без энтузиазма навязанные им предписания.

4 тип. Безответственные. Это тревожные личности, однако, тревоги порождают у них агрессию, а не уход от конфликта. Проявляют низкую степень ответственности при решении поставленных задач.

Совет: Проявите к ним доброжелательное отношение, в этом случае большая вероятность, что их поведение нормализуется.



5 тип. Всезнайки являются ценными работниками, но они своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности и редко признают свои ошибки.

Совет: Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

Спасибо за внимание!