

КОНФЛИК Т

В словаре Ожегова слово конфликт толкуется как столкновение, серьезное разногласие, спор.

Иногда конфликт понимается как ситуационная несовместимость, вид общения, тип конкурентного взаимодействия.

Считается, что для конфликта характерны: наличие ***противоречия*** между субъектами; их ***противодействие***; ***негативные эмоции*** по отношению друг к другу.

Определение

Конфликт – это такая конкурентная ситуация, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны.

Конфликт – это столкновение несовпадающих, порой противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликт – это столкновение взаимодействующих сторон, вызванное противоречивыми интересами, способами поведения, установками людей, в условиях их стремления к достижению каких-либо целей.

Конфликт - это осознанное противоборство индивидов или групп с целью осуществления собственного интереса за счет интересов других.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Это ситуация, когда каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт – это противоречия и разногласия, возникающие между людьми из-за несовпадения их интересов, взглядов, установок, стремлений, а также борьба и взаимное противодействие, противоборство, активное столкновение личностей.

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, взглядов, целей, ценностей и убеждений) или суждений (мнений и оценок).

Конфликт – это борьба за ценности и социальный статус, власть, недостаточные материальные и духовные блага.

Конфликт – это реальная борьба между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон.

Конфликт – это различные виды противодействия, противоборства личностей и групп по поводу значимых для них, но существенно рассогласованных целей, интересов, ценностей, установок, а также осознанная практическая деятельность, направленная на преодоление выявленных противоречий.

Конфликт – это любые виды борьбы между индивидами, цель которых – защита своих интересов, достижение (либо сохранение) средств производства и экономических позиций, власти или других ценностей, а также подчинение и нейтрализация либо устранение действительного (или мнимого) противника, ограничение активности оппонента, нанесения ему морального или материального ущерба.

В сущности, во всех определениях конфликта так или иначе подчеркивается мысль, что в его основе лежит **несовместимость притязаний** сторон (несовместимость интересов, позиций, потребностей субъектов при ограниченных возможностях их удовлетворения), а также их **противоборство** с целью приобрести что-то для себя за счет оппонента.

Большая часть определений предполагает противоречивость мотивов, целей, установок и т.д. сторон конфликта. Тогда как вполне достаточно, чтобы эти мотивы, цели и установки лишь выглядели таковыми. Объективно же они могут отнюдь не исключать друг друга, а иногда и вообще находиться в разных плоскостях.

Иногда приводится пример, в котором две подруги захотели взять апельсин, который оказался последним на данной вечеринке. Однако, хозяйка дома, выяснив, что одна из них хотела апельсинового сока, а другая сделать цукаты из кожуры, легко помирила спорщиц, даже не прибегая к компромиссному делению апельсина пополам.

Приведите собственные примеры конфликтов.

Типы конфликтов

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Это можно проиллюстрировать следующим примером.

Американские психологи проводили эксперимент. Для решения сложной производственной проблемы было сформировано несколько рабочих групп, в половине из которых присутствовали подставные участники – «возмутители спокойствия». Их задачей было подвергать сомнению логику рассуждений, идеи и предложения группы. В итоге оказалось, что группы, в которых присутствовали такие оппоненты, намного лучше справились с решением задачи. Они подготовили больше альтернативных решений, и их предложения получили более высокие оценки. В противостоянии с оппонентами остальным членам групп пришлось более тщательно продумывать и обосновывать свои варианты. После завершения эксперимента группы постарались избавиться от «возмутителей»: чувство дискомфорта от напряженных отношений оказалось сильнее принесенной оппонентами пользы.

«Правильный» 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. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации.

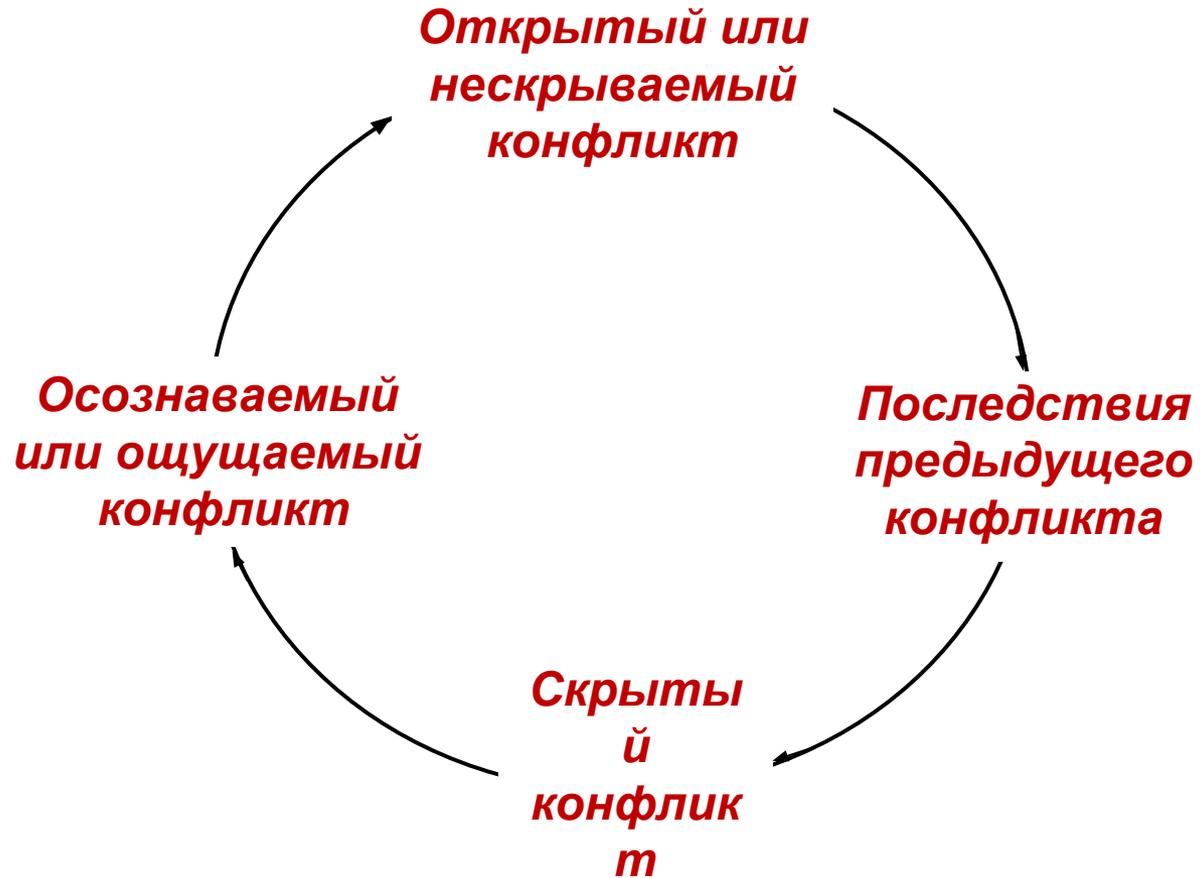
Но он может быть также **дисфункциональным** и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Оказавшись в состоянии сознательно избранного или вынужденного противоборства, конфликтующие стороны предпринимают усилия, направленные на достижение своих намерений, - ведут «борьбу», пытаются усилить свою позицию и переубедить партнера, некоторые вступают в переговоры. Следует отметить, что именно эта составляющая любого конфликта – стратегии поведения и общения, избираемые его участниками, - влияет на исход конфликта.

Каждый конфликт имеет позитивную и негативную составляющие. Менеджеру важно выделить то, что требует особого внимания, поддержки и развития и то, что необходимо ограничивать, ослаблять и даже уничтожать в зародыше. Тем самым существует возможность минимизации негативных последствий конфликтов, в которых доминируют иррациональные элементы, требующие применения насильственных методов в их разрешении.

Стадии и этапы развития конфликтной ситуации

Стадии	Этапы
Предконфликт	1. Зарождение
	2. Созревание
	3. Инцидент
Конфликт	4. Столкновение (конфликт)
Постконфликтная ситуация	5. Развитие конфликта
	6. Последствия



**Цикл стадий
конфликта**

Признаки и содержание этапов

1. Зарождение. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они заключены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях и т. д. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это - общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство и т.п. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте.

2. Созревание. Второй этап характеризуется:

- выделением конкретного оппонента;
- накоплением определенной (негативной) информации о субъекте;
- четким выделением сферы конфликтной ситуации (семья, работа, дружба и проч.);
- формированием оппозиционных групп, концентрацией их сторонников и противников;
- усилением и осознанием психологического напряжения между оппозициями (эмоции, разговоры, оценки, взгляды, чувства).

3. Инцидент. Часто перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «provokatora», «жертвы», «судьи», «борца за справедливость», «базарной бабы» и др.

Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все что угодно, например, «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – все это лишь «зацепка».

Сам инцидент является мелким камушком, могущим вызвать обвал, приводя в действие всю мощь «горной породы». Ситуация созрела для открытого предъявления позиций и начинается столкновение, т. е. собственно конфликт.

4. Столкновение (конфликт). Это этап открытого предъявления противоречий. Его можно сравнить со взрывом, в результате которого на поверхность выбрасывается как «пустая порода», так и «ценная». Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом и т.д. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Насколько субъекты могут отделить «ценную породу» от «пустой» зависит от того, по какому пути пойдет конфликт: рациональному или иррациональному.

Этот этап характеризуется:

- ярко выраженными оппозициями;
- выделением предмета конфликта, осознанного субъектами;
- появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.);
- определением масштаба и границ конфликтной ситуации;
- предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте;
- появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения;
- конфликт становится событием для окружающих, его видят, о нем говорят, к нему вырабатывается определенное отношение.

5. Развитие конфликта. На этом этапе есть некоторые элементы, которые не развиваются и не изменяются, т. е. наиболее статичны, постоянны:

- предмет конфликта;
- факты;
- базовые ценности;
- стратегические цели.

Элементы, которые частично изменяются:

- связи и отношения между субъектами (группами);
- интерпретация фактов;
- интересы и потребности;
- тактические задачи;
- представления о конфликте, субъектах, отношениях.

Основные элементы, которые могут быть заменены другими:

- смысловой контекст;
- позиции, роли;
- реакции, чувства, эмоции;
- средства борьбы;
- социальные нормы;
- принципы взаимодействия.

Именно в этих динамических подвижках происходит развитие конфликта. Действия конфликтующих сторон в основном определяются этими подвижками.

6. Последствия.

По своим последствиям конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам объект конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу.

Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создается, следовательно, возможностей для совершенствования внутриорганизационных процессов, он оказывается **деструктивным**, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов.

Конкретными причинами конструктивных конфликтов чаще всего оказываются неблагоприятные условия труда, несовершенная его оплата, недостатки в организации, перегрузки на работе, несоответствие прав и обязанностей сотрудников, низкий уровень дисциплины, нехватка ресурсов и т.п. Но стороны при этом не выходят за рамки этических норм.

Деструктивные (**межличностные**) конфликты обычно вызываются неправильными действиями, в том числе злоупотреблением служебным положением, нарушениями трудового законодательства, несправедливыми оценками людей и пр. В их основе лежат нарушения этических норм и психологическая несовместимость людей.

Любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираться, унижать партнеров, угрожать им, навязывать свою точку зрения, отказываться решать возникшие проблемы к обоюдной выгоде.

В результате конструктивного конфликта:

- люди могут расширить набор альтернативных вариантов решения проблемы,
- могут почувствовать свою причастность к решению проблемы, будут больше расположены к сотрудничеству,
- проработают возможные проблемы реализации решения еще до того, как решение начнет выполняться.

Деструктивные конфликты порождают:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности,
- снижают готовность к сотрудничеству,
- приводят к непродуктивной конкуренции с оппонентами,
- порождают представление о другой группе как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных,
- усиливают враждебность между конфликтующими сторонами,
- заботятся больше о «победе» в конфликте, чем о решении реальной проблемы.

Источники межличностных конфликтов

Существует единый, универсальный источник конфликта. Им является *несовместимость потребностей сторон* при ограниченных возможностях их удовлетворения.

При этом принято считать, что основными источниками конфликтов в организациях являются:

- индивидуальные различия в восприятии;
- скудные или ограниченные ресурсы;
- разделение на отделы и специализация;
- взаимозависимая природа видов деятельности;
- конфликт ролей;
- пристрастные отношения;
- нарушение территории;
- изменения окружающей обстановки.

Стратегии разрешения межличностных конфликтов

Стратегия ухода от конфликта проявляется в форме игнорирования одним из оппонентов недружелюбного поведения другого. Однако это может привести к самым различным последствиям — усилению агрессивности другого оппонента, завышению им своих требований, или, наоборот, к его ответным аналогичным действиям и отстранению от решения проблем.

Стратегию игнорирования можно использовать, если причины разногласий несущественны по сравнению с более важными задачами, если предмет спора вообще не имеет отношения к делу и его обсуждение может быть завершено другими; если для решения проблемы нет благоприятных возможностей, или решение может только усугубить ситуацию, или, наконец, если один из оппонентов не может или не хочет ее решать. Такая стратегия полезна тем, что ослабляет накал страстей и дает возможность изучить дополнительную информацию и переосмыслить ситуацию, особенно тогда, когда одна из сторон явно сильнее другой.

Стратегия отсрочки применяется для ослабления остроты ситуации и снижения эмоций. Отсрочка дает возможность рассмотреть и взвесить события, в результате чего может измениться отношение оппонентов друг к другу, их представления об объекте конфликта и конфликтной ситуации или сама ситуация.

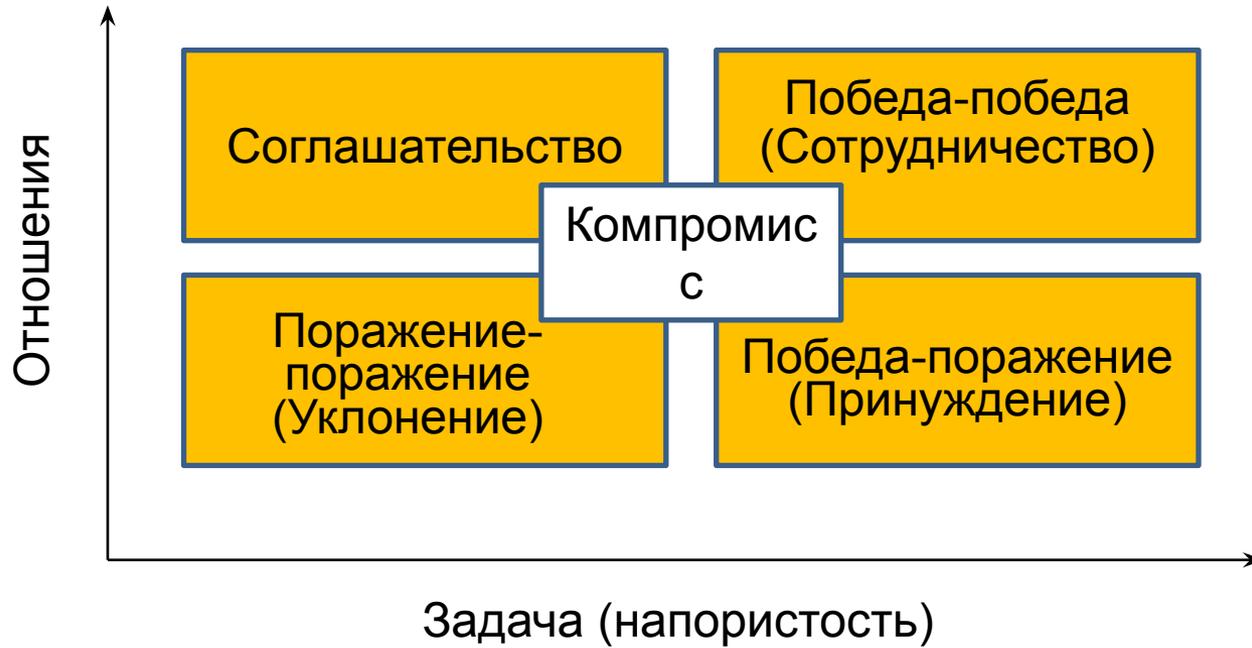
Стратегия приспособления используется, когда для одного из оппонентов предмет разногласий более существенен, чем для другого, и он, «закусив удила», идет напролом, не обращая внимания на то, что эскалация конфликта может привести к опасным для него же последствиям. Приспособление другой стороны дает возможность сохранять перемирие до тех пор, пока упорствующий в своих устремлениях, может быть, не поймет ошибочность и бесперспективность своей позиции.

Стратегия подавления применяется руководителем в виде его активного вмешательства в отношения сторон, если в развитии конфликта наступила деструктивная фаза и ситуация грозит выйти из-под контроля и привести к катастрофическим последствиям или один из оппонентов не желает слушать никаких доводов. Она может состоять в целенаправленном сокращении числа оппонентов в конфликтной ситуации, выработке совокупности правил и предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между ними, разъединении реально и потенциально конфликтующих сторон.

Стратегия компромисса используется в тех случаях, если у конфликтующих сторон имеются одинаково убедительные аргументы и им необходимо принять хотя бы какое-то решение в условиях дефицита времени, например, чтобы иметь возможность заняться более важным делом или получить передышку, а также если ни одна из сторон не демонстрирует явный перевес над другой. Стратегия предполагает, что оппоненты делят примерно поровну выигрыши и потери от

Стратегия предотвращения конфликта направлена на устранение его объекта или предмета, если неблагоприятные тенденции в развитии конфликтной ситуации будут замечены на ее ранней стадии.

Стратегия разрешения конфликта является наиболее желательной, так как основывается на сотрудничестве сторон. Предпосылками ее реализации являются наличие необходимого для спокойной работы времени, адекватность восприятия ситуации оппонентами, создание между ними атмосферы взаимного доверия, открытости любым предложениями, осознание ими ограниченности, недостаточности компромисса.



Двумерная модель стратегий поведения в конфликтных ситуациях

Рекомендации к разрешению конфликта:

- **Определите проблему в категориях целей, а не решений.**
- **После того, как цели определены, определите решения, которые применимы для обеих сторон.**
- **Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.**
- **Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.**
- **Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, внимательно выслушивая мнения другой стороны, не допуская проявления гнева и угроз.**