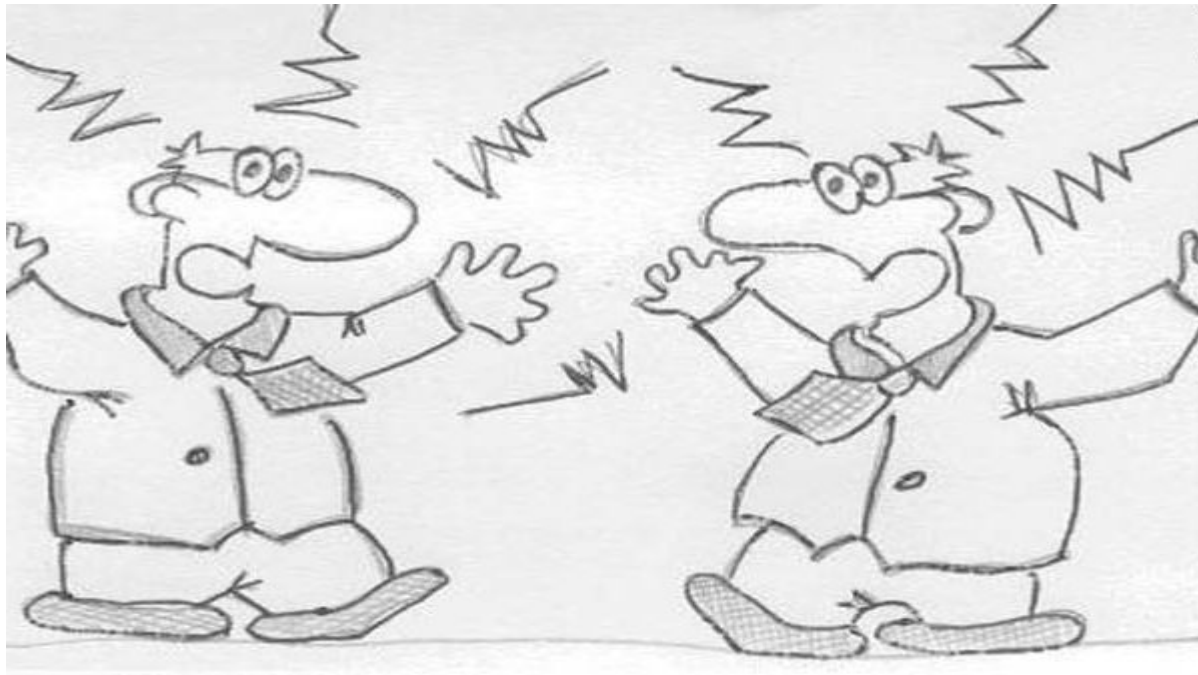


# ТЕМА 2

## СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА И ЕГО СТРУКТУРА



# План лекции

- 2.1. Конфликт как сложное социальное явление.
- 2.2. Структурная модель конфликта.
- 2.3. Функции конфликта.

# Основные термины и понятия

- конфликтная ситуация;
- конфликт;
- объект и предмет конфликта;
- субъекты конфликта;
- функциональный и дисфункциональный конфликт.

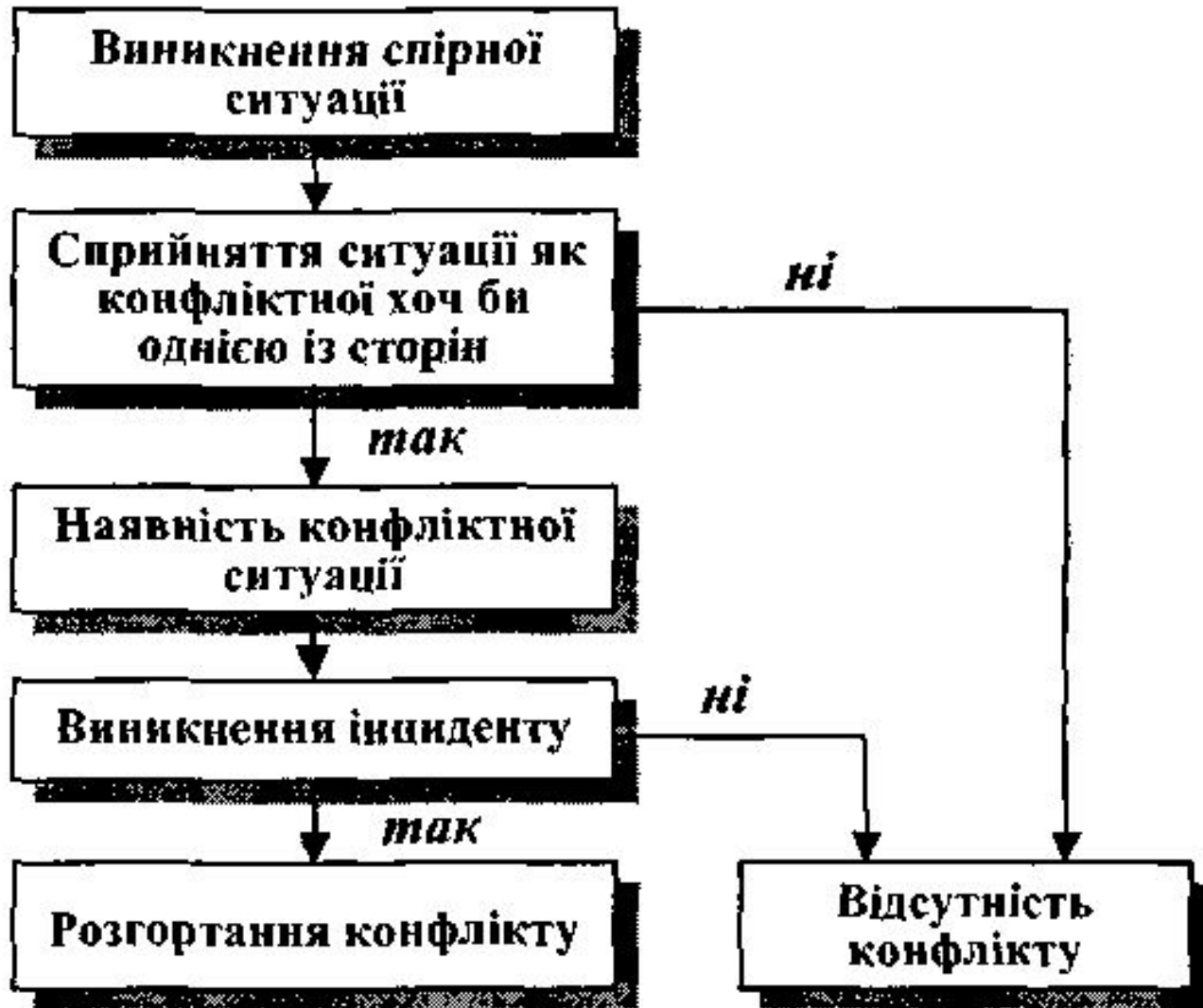
## 2.1. Конфликт как сложное социальное явление



- *Современная теория и практика конфликтологии свидетельствуют, что с развитием рыночных условий и внедрением конкурентных отношений значение управления конфликтами растет.*

- *Люди неодинаково воспринимают и оценивают те или иные события, и это достаточно часто приводит к **спорным ситуациям**. Если ситуация, которая возникла, несет в себе угрозу для достижения цели даже одному из участников взаимодействия, то возникает конфликт.*

# Схема превращения спорной ситуации в конфликт



# Определение конфликтной ситуации

- **Конфликтная ситуация** - это накопленные противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают основу для реального противоборства между ними.



# Пример конфликтной ситуации

- Примером конфликтной ситуации может выступать проведение аттестации перед будущим сокращением штатов, определения кандидатуры, на престижное повышение квалификации и прочее.

# Условия перерастания противоречия в конфликтную ситуацию

- значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- препятствия со стороны одного из оппонентов в достижении цели другого;
- возможность и желание преодолеть это препятствие.

# Возможность перерастания конфликтной ситуации в конфликт

- Конфликтная ситуация - это основное условие возникновения конфликта на основании нарушения баланса интересов участников взаимодействия. Для перехода ее в конфликт необходимо внешнее воздействие или **инцидент**.

# Определение инцидента

- **Инцидент** (повод) характеризует активизацию деятельности одной из сторон, которая ущемляет интересы другой стороны. Инцидентом могут быть действия третьей стороны, например, высказывания коллеги, который подталкивает Вас к конфликту после вашего разговора с начальством.

# Возникновение инцидента

- Инцидент может возникнуть независимо от желания участников, в результате объективных причин (выпуск бракованной продукции, снижения производительности труда) или как результат пренебрежения психологических особенностей другой стороны.

# Структурные элементы конфликта

- Таким образом, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а может быть создана преднамеренно одной из сторон для достижения своих целей. При этом определяются возможные участники будущего конфликта - **субъекты**, а также его **объект**.

# Структурные элементы конфликта

- **Субъектами конфликта** выступает часть участников конфликтного взаимодействия, интересы которых задеты. Это могут быть как отдельные личности (сотрудники), так и группы, подразделения, организации. Они защищают свои личные интересы.

# Структурные элементы конфликта

- **Объект конфликта** - это то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон и что вызывает их противодействие. Например, ресурсы, право собственности, право принимать решение, новая должность.



# Конфликт без объекта

- Для возникновения конфликтной ситуации необязательно наличие объекта конфликта, он может начаться и без него. Например, плохое настроение, враждебность к коллеге по работе могут способствовать конфликту.

# Ненаступление конфликта

- Некоторые конфликтные ситуации существуют длительное время и не перерастают в конфликт потому, что индивиды не общаются друг с другом. Например, обида соседей друг на друга может привести к ссоре и прекращению отношений на несколько лет.

# Определение конфликта

- **Конфликт** – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и суждений.

# Определение противоборства

- Противоборство - борьба против кого-либо, чего-либо; сопротивление кому-либо, чему-либо; взаимодействие двух сторон конфликта, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба.

# Пример конфликта

- *Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же. Например, представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его специфику продукта.*

# Пример конфликта

- *Другой пример: готовится смета компании на следующий год. При этом оба президента филиалов компании пытаются заверить Совет директоров, что именно они заслуживают большей части ресурсов.*

# Признаки конфликта

- наличие конфликтной ситуации;
- неделимость объекта конфликта;
- желание участников продолжать конфликтное противостояние.

- *Конфликтное противостояние предусматривает определение проблемы противоречия, то есть предмета конфликта.*



# Предмет конфликта

- **Предмет конфликта** - это объективно существующая проблема, которая является причиной раздора между сторонами (проблема власти, взаимоотношений, психологической совместимости).

# Предмет конфликта

- *Это именно то противоречие, из-за которого возникает конфликт, например, распределение ресурсов (льгот, наследства, квартиры, и тому подобное).*

# Предмет конфликта

- *Если разработаны правила этого распределения и с ними соглашаются все участники, тогда не возникает ни самой проблемы, ни конфликта. Если же такой процедуры нет или с ней не согласен хоть бы один из субъектов, то возникает проблема: как разделить?*

# Общая формула конфликта

- Таким образом, общая формула конфликта выглядит так:
- $K = KC + I$ ,
- где  $K$  - конфликт;
- $KC$  - конфликтная ситуация;
- $I$  - инцидент.

# Случайные конфликты

- В виде исключения, в некоторых случаях конфликты могут возникать без предваренной ему конфликтной ситуации. Такой конфликт иногда случается, например, конфликт в очередях, в транспорте между случайными попутчиками.

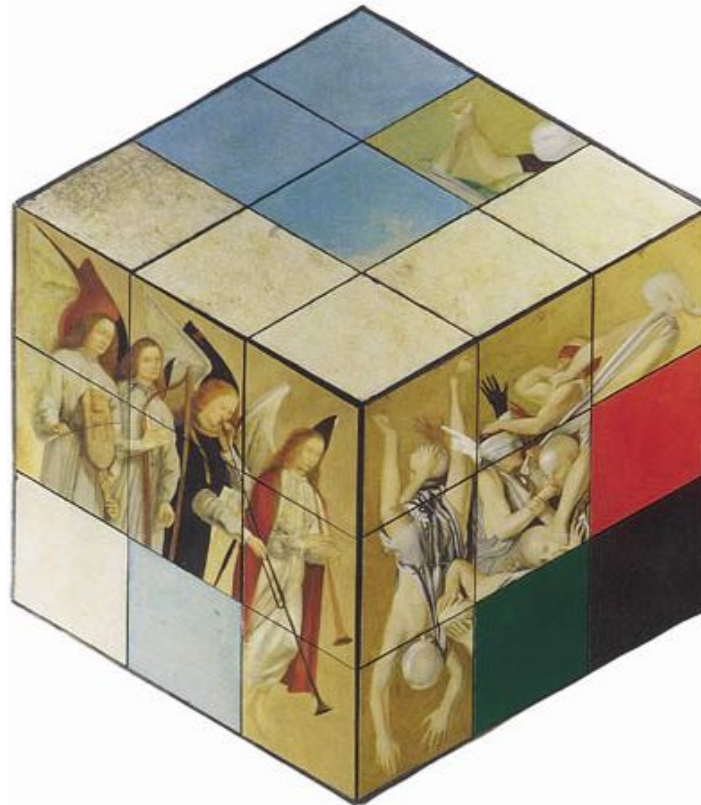
## Степень неизбежности конфликта в зависимости от наличия конфликтных ситуаций

Наличие конфликтной ситуации	Формула конфликта	Степень неизбежности
Отсутствует	Нет явно выраженной формулы	Случайная
Одна	$K = KС + И$	Закономерная
Две и более	$K = KС1 + KС2 + KСз + \dots + И$	Неизбежная

# Пояснение к таблице

- Если конфликтной ситуации нет, то достоверность возникновения конфликта очень мала. При возникновении одной конфликтной ситуации конфликт является закономерным. Если же из одной конфликтной ситуации выплывает другая или появляется несколько конфликтных ситуаций, то конфликт неминуем.

## 2.2. Структурная модель конфликта





# Структурная модель конфликта

- Процесс конфликта состоит из многих структурных элементов, которые взаимосвязаны и играют определенные роли. Стороны конфликта (субъекты) должны войти в образ конфликтной ситуации через мотивы, объект и предмет конфликта. Определяющими в этом процессе являются **позиции** конфликтующих сторон, которые как следствие формируют направления и методы деятельности оппонентов.

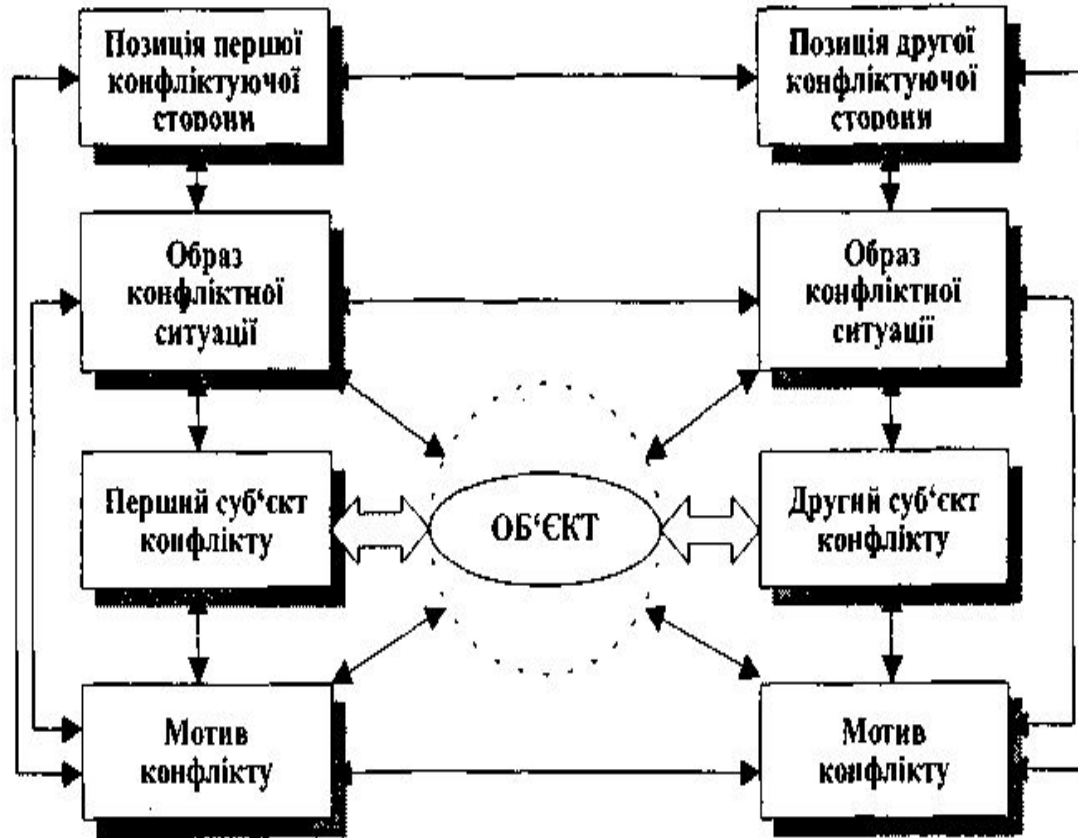
# Структурная модель конфликта

- *Конфликт является открытой социальной системой, на которую прямо или косвенно могут влиять другие субъекты. Каждая из сторон прежде чем сформировать личную конфликтную позицию принимает определенный объем информации из внешних источников (мнения сотрудников, взгляды руководства) и просеивает ее сквозь призму собственного ума и личной психологической структуры (темперамент, характер, ценностные установки, но др.).*

# Структурная модель конфликта

- Одна и та же конфликтная ситуация может определяться многообразием позиций конфликтующих сторон.  
Структурную модель конфликта можно представить в виде следующей схемы.

# Схема структурной модели конфликта



# Основные элементы конфликта

- **Стороны конфликта** - это субъекты социального взаимодействия, которые пребывают в состоянии конфликта или же явно поддерживают конфликтующих;
- **Предмет конфликта** - это то, из-за чего возникает конфликт;

# Основные элементы конфликта

- **Образ конфликтной ситуации** - это отображение предмета конфликта в сознании субъекта конфликтного взаимодействия;
- **Мотивы конфликта** - это внутренние побудительные силы, которые подталкивают субъектов социального взаимодействия к конфликту (они выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений);

# Основные элементы конфликта

- **Позиции конфликтующих сторон**  
- это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта, или их действия, выраженные в конкретных формах противостояния.

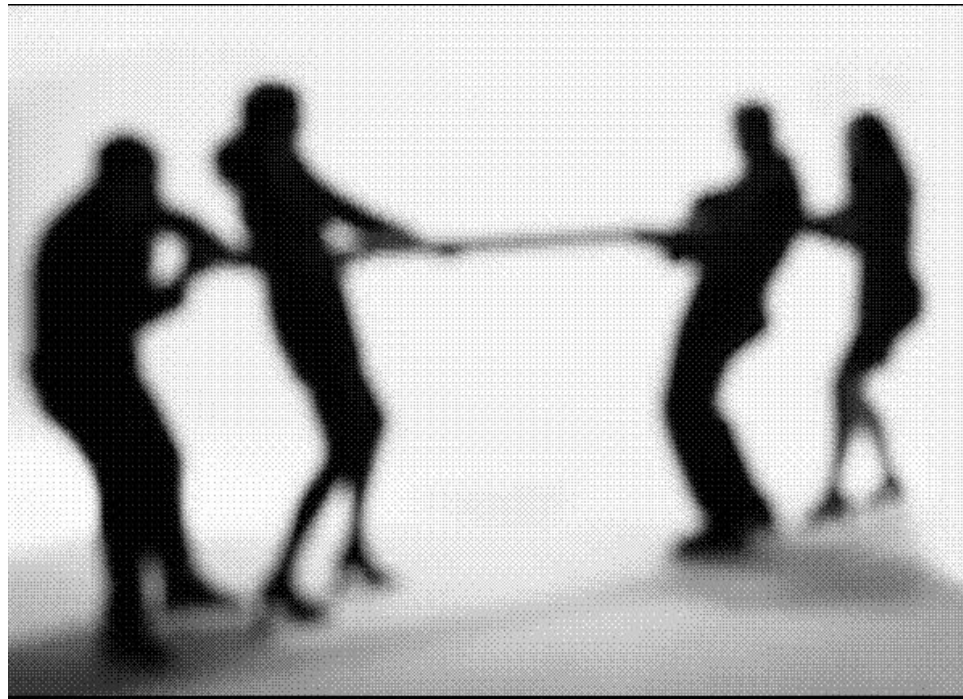


# Мотивация конфликта

- *Для выяснения сути конфликта необходимо отметить, что необходимыми и достаточными условиями его возникновения является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленным мотивов или суждений.*



## 2.3. Функции конфликта



- *Авторы школы "человеческих отношений" считали, что организация может избежать конфликтов. Они признавали возможность появления противоречий между целью отдельной личности и целью организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями отдельных личностей или групп. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предупредить возникновение конфликта.*

# Желаемость конфликта

- Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, а даже могут быть желаемыми. Так, во многих ситуациях конфликт помогает обнаружить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает обнаружить большее количество альтернатив или проблем.

# Желаемость конфликта

- Это делает процесс принятия решений эффективнее, поскольку дает людям возможность выразить свои мнения и тем самым удовлетворить свои личные потребности в уважении и власти.

# Желаемость конфликта

- Конфликт также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов. Однако возможная и другая, негативная сторона конфликта.

# Пример нежелательного конфликта

- Например, человек на заседании комитета (совета) спорит лишь потому, что не спорить он не может. При этом конфликт мешает достижению цели организации в целом.

# Функциональные и дисфункциональные конфликты

- Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации и **дисфункциональным**, что приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

# Функции конфликтов

- Исследование в отрасли функциональных возможностей конфликтов впервые были проведены Л. Козером и Р. Дарендорфом. Они обобщили позитивные и негативные функции конфликтов (см. табл.).



# Функции конфликтов

<b>Позитивные функции</b>	<b>Негативные функции</b>
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные и материальные затраты для участия в конфликте
Диагностика возможностей оппонентов	Текучность кадров, снижение уровня трудовой дисциплины, ухудшение социально-психологического климата коллектива
Объединение коллектива организации в противоборстве с внешними факторами	Враждебное отношение к побежденным
Источник инноваций, стимулирования к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликта, что вредит работе
Совершенствование нормативной базы, появление новых правил и процедур	После завершения конфликта снижение уровня сотрудничества между частью работников
Выявление управленческих проблем в организации	Сложное и длительное восстановление деловых отношений

# Позитивные функции конфликта

- 1. Разрядка напряженной обстановки. В результате конфликта в группе, в организации происходит конфликтное взаимодействие, которое сопровождается бурными реакциями, которые снимают у участников эмоциональное напряжение, приводят к снижению интенсивности негативных эмоций.

# Позитивные функции конфликта

- 2. Диагностика возможностей оппонентов. Конфликт помогает обнаружить достоверность соответствующих действий другой стороны в возможных столкновениях в будущем.

# Позитивные функции конфликта

- 3. Сплочение группы, организации, перед внешними трудностями и угрозой существованию и развитию. Конфликты помогают определить возможные направления внешней угрозы (конкуренты, вышестоящие организации, природные явления, и др.) и вовремя оказать им должное сопротивление.

# Позитивные функции конфликта

- 4. Источник инноваций, стимулирования к изменениям и развитию. Таким образом, наличие конфликтов способствует ускорению научно-технического прогресса.

# Позитивные функции конфликта

- 5. Совершенствование нормативной базы, появление новых правил и процедур. В результате конфликта определяются узкие места и нерешенные вопросы в общем управлении организацией, в формировании структурных подразделений, недостатках квалификации отдельных специалистов, в существующем разделении труда между группами.

# Позитивные функции конфликта

- 6. Выявление управленческих проблем в организации. Именно конфликт дает возможность определить, что в организации не все в порядке и какие нужны изменения для усовершенствования.

# Негативные функции конфликта

- Заключаются в общей напряженности межличностных отношений, ухудшении психологического микроклимата между конфликтующими сторонами, которые часто приводят к беспорядку, нестабильности, насилию, расходам больших временных и эмоциональных ресурсов, замедлению и усложнению принятия управленческих решений.



# Вопросы для повторения и обсуждения:

- 1. Дайте определение конфликта.
- 2. Сформулируйте необходимые и достаточные условия для возникновения конфликта.
- 3. Назовите основные признаки конфликта.
- 4. В чем заключается основное отличие конфликтной ситуации от конфликта? Приведите пример.
- 5. Чем характеризуется противоборство субъектов социального взаимодействия?

# Вопросы для повторения и обсуждения:

- 6. Дайте определение основных структурных элементов конфликта: "субъекты конфликта", "предмет конфликта", "образ конфликтной ситуации", "мотивы конфликта", "позиции конфликтующих сторон".
- 7. Почему объект конфликта должен быть неделимым в процессе возникновения спорной ситуации?
- 8. Определите отличия понятий "конфликтная ситуация" и "инцидент".

# Вопросы для повторения и обсуждения:

- 9. Приведите примеры инцидента в конфликтной ситуации из собственного опыта.
- 10. Назовите позитивные и негативные функции конфликта.
- 11. Дайте определения функционального и дисфункционального конфликта.
- 12. Как влияет культура общества на развитие конфликтов?