**Содержание**

Введение ……………………………………………………………… 3

Глава 1. Природа конфликтов ……………………………………….. 4

Глава 2. Типология конфликтов ……………………………………... 7

Глава 3. Причины конфликтов ……………………………………… 13

Заключение …………………………………………………………… 17

Список литературы …………………………………………………... 18

Приложение …………………………………………………………... 19

Примечания …………………………………………………………... 20

## Введение

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. Взаимодействие людей и их поведение вызывается одновременно их собственными личными характеристиками и окружающей средой, в которой они находятся. По мере взаимодействия с другими людьми неминуемо цели, задачи и потребности одних вступают в противоречие с целями, задачами и потребностями других.

Слово «конфликт» – латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.[[1]](#endnote-1) (Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные – с позитивным знаком и деструктивные – с негативным знаком.

Таким образом, целью данной работы является изучить процесс возникновения и предотвращения конфликтов. Работа включает введение, три главы, заключение, а также приложение и список использованной литературы.

**Глава 1. Природа конфликтов**

В жизни нередко бывает так, что цели, стремления и убеждения одних людей могут прийти в противоречие с целями, стремлениями и убеждениями других, даже если одни занимаются общим делом. Так возникает конфликтная ситуация. Конфликты имеют различные причины, степень, последствия и возможности разрешения и предотвращения, в связи с чем их можно разделить на несколько типов.

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать, однако они обычно рассматривали конфликт как признак плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений).

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях 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.

Таким образом, конфликт может быть ***функциональным*** и, наоборот, ***дисфункциональным***, чтл приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им *управляют*. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что “виноваты” другие факторы.

# **Глава 2. Типология конфликтов**

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт** может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например женщина- руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

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

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение (типичный пример такого конфликта наблюдался в советское время, в эпоху «стахановских вахт», когда энтузиазм одного человека далеко не всегда приветствовался основной массой коллектива, так как вел к увеличению норм выработки).

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Как правило, взаимодействие очень чатсно осуществляется в группах, как формальных, так и неформальных.

Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это - яркие примеры дисфункционального конфликта.

Кроме того, все эти конфликты укладываются в другую схему типологизации конфликтов **- вертикально-горизонтальную.**

По принципу вертикали возникают конфликты между администрацией (разного уровня руководством в системе организации) с одной стороны, и отдельными членами организации с другой.

Простейший вариант вертикальных конфликтов возникает в организации с двухуровневой структурой.

Если же в организации структура управления многоуровневая, то возможности вертикальных конфликтов расширяются, причем конфликт обычно развивается между представителями соседних уровней, и чем больше управленческих уровней в организации, тем больше эта вероятность.

В качестве примера приведу опыт работы в своей организации, ежедневнике «Страна Калининград». Так, структура управления выглядит следующим образом:

*главный редактор → редактора отделов → корреспонденты*

и вполне может возникнуть конфликт между рядовым сотрудником и главным редактором, хотя возможность такого конфликта ограничевается «буфером» в виде редакторов отдела. Однако весьма сложно представить конфликт президента крупного концерна с мелким менеджером или тем более разнорабочим.

# Кроме вертикальных конфликтов на обоих уровнях административной структуры (администрация и остальные члены организации) имеют место и горизонтальные конфликты.

# На уровне «Администрация» возможны как вертикальные конфликты (между различными уровнями управленческих подсистем в системе организации), так и горизонтальные (между представителями одного уровня управления, скажем, среди директоров крупного предприятия или менеджерами отделов).

# На уровне общей массы рядовых членов организации конфликты носят горизонтальный характер.

# **Глава 3. Причины конфликтов**

# У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

# Очень важно определить причины конфликта, так как зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект.

# Рассмотрим перечень причин возникновения конфликта, предложенный специалистом Кричевским Р. Л.[[2]](#endnote-2)

# Весьма условно он может быть представлен в виде трех основных групп причин: во-первых, причин порожденных трудовым процессом; во-вторых, причин, вызываемых психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; в-третьих, коренящихся в личном своеобразии членов коллектива. Встречаются также причины конфликта, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать.[[3]](#endnote-3)

# Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. Важная группа причин межличностного конфликта – причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей- взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

# Казалось бы довольно безобидный фактор «симпатия- антипатия» касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

# Можно выделить еще несколько причин конфликта, родственных только что приведенной: а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д.); б) плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

# Ключевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду психологических. В экологической психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.[[4]](#endnote-4)

# С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами без энтузиазма относится к вторжению в него. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания отдела другого человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.

# И наконец, о причинах конфликтов, коренящихся в личностном своеобразии членов взаимодействующей группы. В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой “загоняющие” нас в конфликтные ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность.

# Список личностных причин конфликта не сводится только набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Так, по данным Н. В. Гришиной для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

# Далее остановимся вот на каком очень важном моменте. Мы нередко усматриваем конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оцениваем порой отношения с другими как безоблачные, когда конфликт уже назрел. На эту человеческую особенность обратила внимание Л. А. Петровская.

# В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта хорошо показано, что конфликт может быть адекватно, или неадекватно, или ложно понятым. В первом случае (адекватность) это означает, что конфликтная ситуация существует объективно, т. е. стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной В некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно ощущают существо реального конфликта, т.е. дают адекватную трактовку происходящему.

# Во втором случае (неадекватность) конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности.

# В третьем случае (ложно понимаемый конфликт) дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

# Л. А. Петровская еще две реально допустимые ситуации: во-первых, когда объективно конфликт существует, но сторонами как таковой не обознается, и, во-вторых, когда конфликтность отсутствует и объективно и на уровне сознания.[[5]](#endnote-5)

**Заключение**

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами и группами и между группами.

Потенциальные причины конфликта - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

При эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия.

Имеется пять стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

###### Список литературы

1. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. М., 1989.
2. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение // Кадры, 1996.
3. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психологоия малой группы: теоретический и практический аспект. М, 1991.
4. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Л., 1977.

**Приложение**

**Методы эффективного вмешательства в конфликт по этапам его анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Аспект отношений*** | ***Экспертный метод*** |
| Завоевание авторитета у сторон | Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Определение структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта |
| Поддержание “оптимального” уровня интенсивности конфликта | Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения |
| Дифференциация вмешательства по видам конфликта | Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации |
| Детализация конфликта, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации |
| Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны | Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |

**Примечания**

1. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психологоия малой группы: теоретический и практический аспект. М, 1991. С.84 [↑](#endnote-ref-1)
2. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. М., 1993. С. 249 [↑](#endnote-ref-2)
3. Там же. [↑](#endnote-ref-3)
4. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психологоия малой группы: теоретический и практический аспект. М, 1991. С. 108 [↑](#endnote-ref-4)
5. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Л., 1977. С. 80. [↑](#endnote-ref-5)