**Конфликт: причины, источники и стадии развития**

**[Конфликт: причины, источники и стадии развития](https://e-mba.ru/campus/delovye_kommunikacii/konflikt_prichiny_istochniki_i_stadii_razvitiya)**

Изучите материал главы курса

Конфликт – практически неизбежная часть любых отношений между людьми. И деловые отношения – не исключение.

Если конфликт идет по деструктивному пути, это не только ухудшает отношения в рабочем коллективе, но и, как следствие, способствует снижению эффективности деятельности подразделения или компании в целом.

Конструктивный же путь разрешения возникших разногласий помогает развиваться и трудовому коллективу, и компании в целом, дает новые точки роста. Поэтому так важно не пускать конфликты на самотек, а осознанно управлять их течением.

Позиция руководителя в этом вопросе отличается от позиции рядового сотрудника тем, что его задача – не только эффективно преодолевать конфликтные ситуации в его отношениях с другими людьми. Он не должен проходить мимо и тех конфликтов, которые происходят в его подразделении, компании, даже если они напрямую его не касаются.

Руководитель выступает в некотором роде в роли посредника при разрешении разногласий, к нему часто обращаются с просьбой «рассудить» конфликтующих. Чтобы сделать это грамотно, важно уметь анализировать конфликт, видеть его суть, понимать позиции сторон.

Этим вопросам и посвящен данный курс.

Технологии управления конфликтами довольно универсальны, потому, читая о них, важно сразу пробовать применять их на практике, и не только в деловой сфере.

**Понятие конфликта**

**Конфликт** (от лат. conflictus - столкновение):

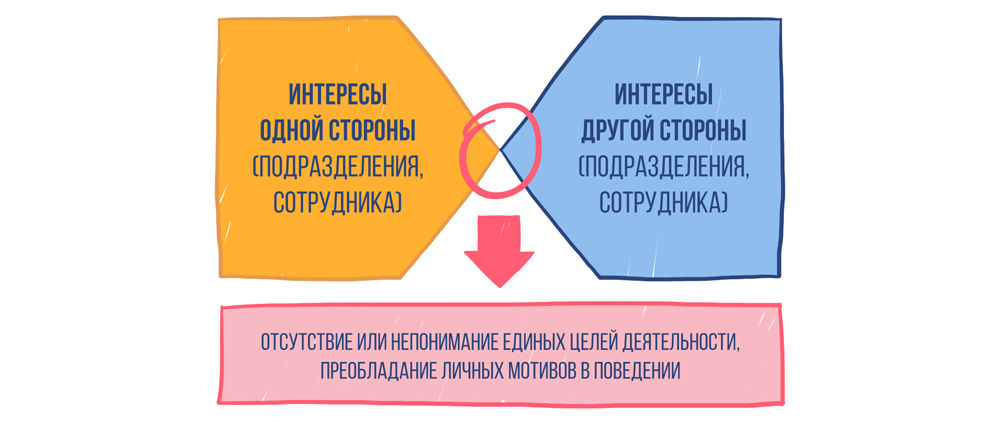
* столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений;
* противостояние, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

**Основными признаками конфликта являются:**

* наличие двух противоречащих друг другу интересов;
* наличие участников - выразителей конфликта;
* активность, направленная на преодоление или фиксацию противоречия.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

**Руководитель в центре конфликта**



Управление конфликтными ситуациями необходимо при следующих обстоятельствах:

* решения связаны с риском;
* требуются организационные перемены;
* внедряются инновационные технологии.

*В особо сложных случаях для разрешения конфликтов привлекают специалиста – конфликт-менеджера.*

**Типы конфликтов**



**Причины конфликтов**

С точки зрения причин конфликтной ситуации, выделяется**три типа конфликтов**:



**1. Конфликт целей**

Это ситуация, когда стороны по-разному видят цели деятельности и в связи с этим отстаивают различные интересы. Именно с такими конфликтами чаще всего приходится встречаться руководителю.

ПРИМЕР

Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т. е. деятельности в какой-либо узкой сфере.

В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

В случае конфликта целей важно:

* проанализировать цели обеих сторон;
* определить приоритетность (важность) вопроса для сторон;
* определить тип поведения каждой стороны в конфликтной ситуации.

**2. Конфликт во взглядах**

Это ситуация противоречия во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

ПРИМЕР

Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

**3. Эмоциональный конфликт**

Может зародиться в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

В этом случае люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, общения.

Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с особенностями личности.

**Что может разрешить их?**

* Соперники перестают видеть друг в друге соперников (например, одна сторона теряет интерес к объекту).
* Стороны идут на уступки.
* У сторон истощаются ресурсы.
* Появляется третья сторона, которая создает перевес одной из сторон.
* Одна из сторон полностью поражена.

*Разрешение конфликтной ситуации состоит в правильной оценке причин ее возникновения, анализе и принятии решения о своих действиях, направленных на урегулирование разногласий.*

ПРАКТИКУМ

Отнесите описанные ниже конфликты к одному из типов с точки зрения причин возникновения (конфликт целей, конфликт интересов, эмоциональный конфликт)

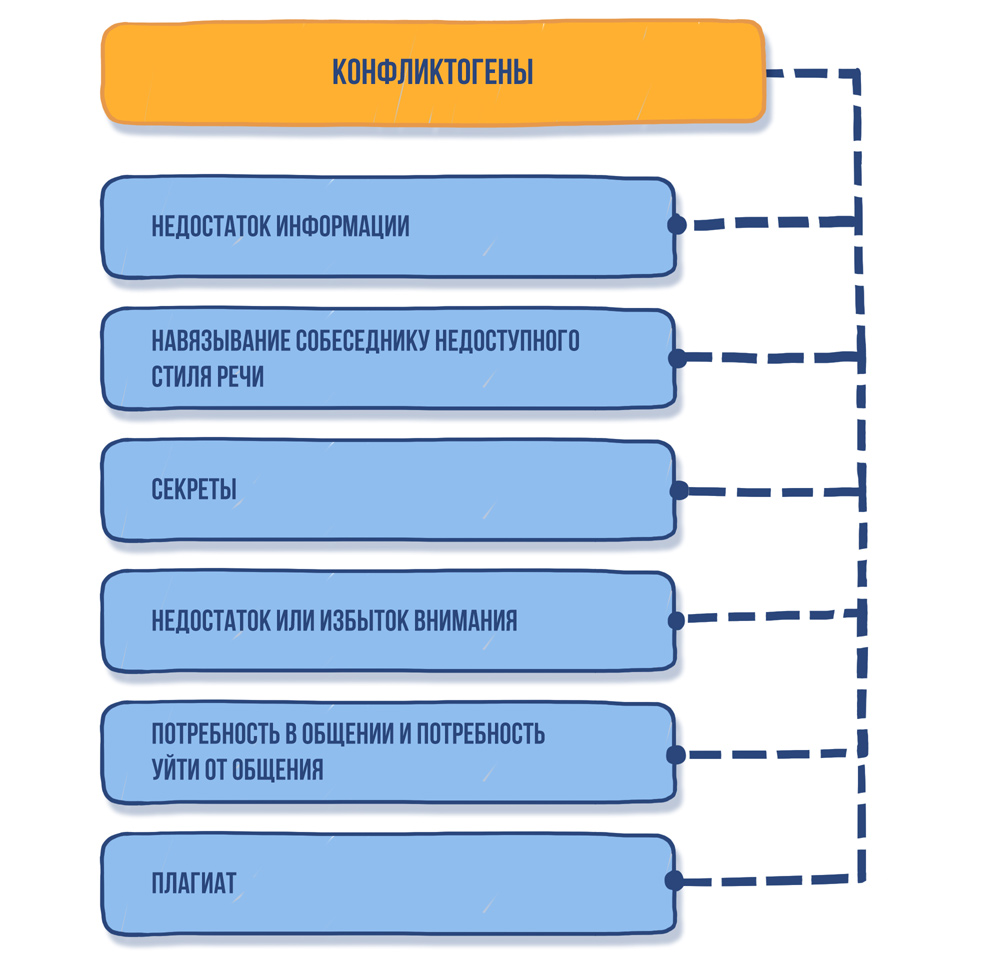
1. В отдел, где работает Анна, приняли новую сотрудницу Елену. Как оказалось, девушки уже знакомы, раньше они работали в одной компании в соседних отделах. Хоть это было и достаточно давно, у Анны остались не самые лучшие воспоминания о взаимодействии с Еленой: их отделы в некотором смысле конкурировали, и у Анны с Еленой не раз случались разговоры на повышенных тонах. Теперь Анну попросили «побыть наставником для новенькой» и рассказать ей обо всех деталях работы, но Анна избегает этой роли и отвечает отказом на все просьбы Елены помочь.
2. В компании «Дельта» возник межгрупповой конфликт между двумя подразделениями. Отдел контроля качества постоянно пишет служебные записки директору о том, что клиенты недовольны обслуживанием, потому что им не уделяется достаточно времени. В свою очередь отдел продаж пишет служебные записки, в которых жалуется на медленную работу операторов, а значит, невозможность привлекать новых клиентов.
3. Программист Сергей уверен, что он должен предельно полно и качественно выполнять свою работу. Если клиент замечает какие-то проблемы в программе даже после окончания срока договора, Сергей старается их исправить, выезжает к клиенту, считая, что это его долг. Его руководитель Юрий уверен, что главное – четко придерживаться договора. Его позиция: «Если они не обнаружили ошибку сразу, то это уже их проблемы, пусть платят отдельно, мы свои обязательства по договору выполнили». В итоге между Сергеем и Юрием постоянно возникают конфликты относительно рациональной траты рабочего времени.

**Конфликтогены**

**Конфликтогеном**может являться любой предмет, идея, элемент поведения, установка, слова, действия, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

Тем не менее можно говорить о нескольких типичных видах конфликтогенов, которые мы рассмотрим в этом разделе.

*Позиция руководителя отличается тем, что ему приходится решать две противоположные по своей направленности стратегические задачи: развивать организацию и сохранять ее устойчивость (стабильность). Именно такая противоречивость позиции -   один из главных объективных конфликтогенов в организации. Для устойчивости компании и отношений внутри нее нужны стабильность и минимум риска, а для развития необходимо внедрять инновации, что неизбежно связано с высокими рисками и вероятностью конфликтов.*

****

**Недостаток информации**. Человек ощущает себя некомфортно, если испытывает недостаток информации о ситуации, к которой он причастен. Таким образом, самые очевидные конфликтогены — сокрытие информации и прямой обман.

**Навязывание собеседнику недоступного стиля речи**. Использование множества терминов, особенно в общении с человеком, не связанным с данной сферой деятельности, повышает напряжение. Это связано и с тем, что возникает объективное непонимание, и с тем, что человек начинает ощущать себя «недостаточно образованным», «недостаточно компетентным».

**Секреты**. Особая «таинственность», часто проявляющаяся в дружеском общении на рабочем месте (перешептывания, переглядывания, смешки). Окружающие делают вывод, что этих коллег связывает некая тайна, что они смеются над другими, что-то замышляют или что они являются лицами, приближенными к начальству.

**Недостаток или избыток внимания**.  Потребность во внимании проявляется у разных людей по-разному. У некоторых — это желание сконцентрировать на себе внимание окружающих, у других, наоборот, быть в тени и не привлекать к себе внимания.

**Потребность в общении и потребность уйти от общения**. Конфликтогеном может стать излишнее стремление навязать свое общество. Но точно так же конфликтную ситуацию провоцирует отсутствие отклика на просьбу пообщаться.

**Плагиат**является острым конфликтогеном не только в литературном творчестве или в науке, но и в устной речи.

*Потребность в обвинении, в поиске виноватого («козла отпущения») — это фрустрирующая потребность человека в психологической безопасности, защищенности. Обвинение выдвигается почти всегда исключительно с позиции «сверху»; оно санкционирует наказание и основывается на негативной оценке.*

**Рекомендации**

**Основные правила работы с конфликтогенами**

* Узнавайте конфликтогены «в лицо».
* Учитесь понимать потребности человека.
* Помните, что ограничить воздействие конфликтогенов гораздо легче, если их вовремя обнаружить.
* Старайтесь в общении действовать по принципу «Если не я, то кто же?». Это будет способствовать ограничению влияния разрушительных конфликтогенов.
* Стремитесь к ясности высказываний, недвусмысленности и информативности.
* Не жалейте сил для создания вокруг себя атмосферы психологического комфорта и общности людей.

**Стадии развития конфликта**

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его начала до завершения:



Кроме того, этапы развития конфликта принято делить на **конструктивную и деструктивную фазы**.

Конструктивная фаза конфликта характеризуется осознанием оппонентами цели, объекта конфликта, средств достижения цели, правильной оценкой собственного состояния, возможностей и способностью на объективную оценку состояния и реакций оппонента.

Для этой стадии характерно:

* Осознание сторонами своих интересов.
* Осознание законности и правоты своих притязаний.
* Инцидент – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.
* В случае неудачи конфликт углубляется и обрастает новыми претензиями, отражающими интересы других участников и противоречия между ними. Все это растет как снежный ком.
* Конфликт необходимо ввести в конструктивные рамки: принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами, или обратиться за помощью к авторитетной стороне - арбитру.

**Деструктивная фаза конфликта** начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность оппонентов друг другом, способом решения проблем превышают некий критический порог, и совместная деятельность становится неуправляемой.

Эта фаза может быть разбита на две стадии.

Первая стадия деструктивной фазы характеризуется:

* стремлением завысить свои возможности и занизить возможности  оппонента, самоутвердиться за его счет;
* необоснованностью критических замечаний, пренебрежительными репликами, жестами, взглядами в его адрес.

Вторая стадия деструктивной фазы конфликта характеризуется:

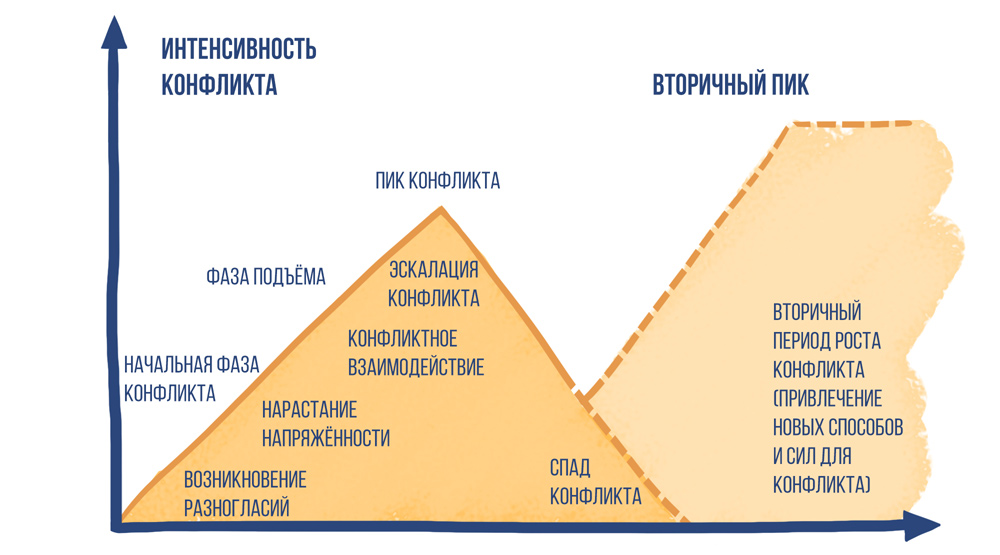
* повышением активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля;
* нарушением обратной связи;
* уходом от проблем, предмета спора и переходом на взаимные оскорбления.

На этом этапе участники конфликта не могут вернуться в конструктивную фазу, процесс становится неуправляемым и необратимым.

**Если не удается разрешить конфликт, возможны следующие варианты:**

* Переход конфликта в антагонизм.
* Частичное разрешение конфликта.
* Постконфликт. Возможен в том случае, когда  конфликт решен  нахождением временного компромисса, но причины не устранены.

**Интенсивность конфликта на каждой из его фаз**



**Позитивные и деструктивные функции конфликта**

**Конструктивная** функция - предотвращение застоя, инициация нововведений и развития (появление новых целей, норм, ценностей).

Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы.

**Деструктивная** функция конфликта выражается в нарушении системы взаимодействия, ослаблении ценностно-ориентационного единства и сплоченности коллектива, а значит, и снижении эффективности функционирования группы в целом.

Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта те или иные стороны могут преобладать. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

**Типы функций конфликтов по их направленности и последствиям**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции конфликта | Позитивные | Негативные |
| Интеграция персонала | Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях Согласование коллективных и индивидуальных интересов Образование формальных и неформальных групп Углубление общих интересов | Ослабление единства коллектива Нарушение баланса интересов между личностями и группой Проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других Потворство эгоизму, своеволию, анархии |
| Активизация социальных связей | Повышение динамичности и мобильности во взаимодействии сотрудников Рост согласованности в достижении целей | Несогласованность в действиях людей, занятых общим делом Снижение заинтересованности в общем успехе |
| Сигнализация об очагах напряженности | Выявление существующих трудностей и стимулирование работы | Резкое выражение недовольства действиями администрации Нарастание неудовлетворенности трудом |
| Инновация, содействие творческой инициативе | Повышение активности и мотивации к работе Стимулирование роста квалификации, содействие творчеству, инновациям | Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности Подавление делового настроя Уход от альтернативных решений |
| Трансформация деловых отношений | Создание благоприятного социально-психологического климата Повышение уровня взаимного доверия | Ухудшение психологической атмосферы Усложнение процесса восстановления деловых отношений  и партнерского сотрудничества |
| Информация об организации и персонале | Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации Поиск возможностей для нахождения общего языка | Усиление недружественного поведения Уклонение от сотрудничества Преграды диалогу, обмену мнениями |
| Профилактика противоборств | Урегулирование разногласий на взаимной основе Ослабление конфронтации | Нагнетание напряженности и враждебности, уклонение от примирительных процедур |