**Тема 5. Сущность и виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов.**

**Сделать конспект**

Конфликт — это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счете, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является также ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируются установившиеся служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолироваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между работниками не поощряется; люди не доверяют друг другу, становятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчеркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Наличие такой обстановки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимости принятия срочных мер по ее нормализации.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент.

*Конфликтная ситуация* предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Объектом конфликта, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д. Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта. Например, скрытая или явная борьба за место депутата в какой-либо иерархии государственного управления часто становится источником конфликта между кандидатами. Участники конфликта стремятся достигнуть собственных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в споре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого в конечном счете используется конфликт как способ, так или иначе устраняющий преграду.

Итак, налицо объект и участники конфликта, т.е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое *инцидентом.* Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию.

Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо объективных обстоятельств. Таким образом, конфликт состоит в таком преобразовании исходной конфликтной ситуации, при котором одной из конфликтующих сторон удается достичь своей цели и двигаться в избранном направлении.

История развития человечества однозначно свидетельствует о невозможности бесконфликтного развития общества. В общественном сознании господствует мнение, что необходимо, по возможности, избегать конфликта, что это явление всегда нежелательное.

В деловом общении обычно подчеркивается важность гармоничного развития предприятий и организаций, необходимость активного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматриваются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций и сил. Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдельного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие конфликтов внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое. Конфликт со всеми его страстями и эмоциями может этому способствовать.

Разумеется, конфликт чаще имеет негативный характер. Он мешает удовлетворению потребностей работника, препятствует, в конечномсчете, успешному достижению целей предприятия. Однако благодаря конфликту менеджер может выявить разнообразие

238

точек зрения, имеющихся в коллективе, что позволяет оптимизировать процесс принятия решений. Сотрудники же получают дополнительную возможность открыто выразить свои мысли и чувства, удовлетворяя тем самым личные потребности. Поэтому менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать причины ее возникновения и, главное, уметь управлять конфликтом.

**Источники и причины конфликтов.** Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей. По мнению специалистов, понятие «психически здоровый человек» весьма условно. Среда обитания, особенно в крупных мегаполисах, в которых приходится жить людям, напряженный ритм работы, реальная угроза безработицы и другие причины могут создавать неблагоприятный фон для существования. Это порой негативным образом сказывается на внутреннем состоянии человека. Важно, чтобы менеджер понимал, что среди его подчиненных могут быть так называемые «трудные» люди. Специалисты называют их аномальными. Такие сотрудники могут быть прекрасными специалистами, однако именно они, в первую очередь, создают по тем или иным причинам нездоровую среду, в которой возникают конфликтные ситуации. Кроме вышеперечисленных, это могут быть жалобщики, молчуны, покладистые, всезнайки, нерешительные, максималисты, скрытные, лгуны, игроки и т.д. Список таких людей, по мнению специалистов, практически бесконечен.

Менеджер, однако, должен уметь грамотно строить отношения с такими людьми. В частности, можно повлиять на уклоняющихся и ленивых сотрудников, поскольку ими обычно не рождаются. Причиной лени, например, может быть отсутствие необходимой материальной или моральной заинтересованности в работе. Менеджеру следует также знать, что порой в одном человеке сочетаются варианты двух и более типов поведения. Главное для менеджера, который работает с такими людьми, усвоить, что они слабо управляемы, поскольку их личные качества, даны ли они от природы или сформировались в процессе воспитания и жизни не случайны, изменить их можно только с помощью специальных методов, которыми владеют только психологи.

Избавиться от трудного человека легко. Но это будет свидетельствовать о поражении менеджера как руководителя. В этой ситуации нужно попытаться найти пути улучшения отношений с такими работниками. Игнорировать людей намного проще, чем пытаться понять их и повлиять на них. Менеджер должен найти ответы на вопросы о причинах излишних эмоций человека, установить, что заставляет его поступать так, как он поступает. Необходимо выяснить: что влияет на его поведение; какие факторы посильны руководителю для их ликвидации или ослабления; как он должен себя вести и что для этого можно сделать.

Зарубежные специалисты по менеджменту выделяют несколько основных причин конфликтов.

Причины конфликтов: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

**Виды конфликтов.** Существуют различные варианты классификации конфликтов. Один из них основан на содержательной, качественной стороне конфликта. Рассмотрим основные виды конфликтов при этом варианте классификации.

*Первый вид конфликта можно условно обозначить ++ (плюс — плюс).* Примером данного варианта конфликта являются разногласия между менеджером и его заместителем по поводу вида поощрения сотрудников отдела за хорошо выполненную работу (например, деньги или ценные подарки). Конфликт, как правило, легко разрешается, поскольку здесь имеют место два благоприятных варианта его разрешения.

*Второй вид конфликта – (минус-минус).*

*Третий вид конфликта +- (плюс – минус).*

*Линейно-штабные* конфликты обычно являются следствием несовершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сборочного цеха и начальника отдела труда завода по вопросу сокращения численности работников.

*Формально-неформальные* конфликты характерны для разновидности служебных отношений, если в них присутствуют родственные или дружеские связи. Благоприятный режим для работы (повышенная оплата труда, льготный распорядок рабочего дня и т.д.), предоставляемый, например, менеджером близким людям, создает обычно благоприятную обстановку для развития конфликта.