# ЛЕКЦИЯ 22

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ

**План**

1. **Сущность конфликтов**
2. **Типы конфликтов**
3. **Методы разрешения конфликтов**

**СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ**

***Конфликт*** – это столкновение противоположных целей, позиций, мнений, взглядов людей как субъектов взаимодействия. Конфликт всегда связан с субъективным осознанием людьми противоречивости своих интересов как членов тех или иных социальных групп.

Многие конфликты происходят потому, что люди занимают определённые позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

Причины конфликтных ситуаций в трудовом коллективе могут быть весьма разнообразны.

К числу наиболее распространённых относятся:

* недостатки в организации производственных процессов,
* неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимулирования;
* неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного и т.д.);
* недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчинённых под влиянием стиля работы прежних руководителей;
* нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых» и т.д.);
* рассогласование интересов людей, их функций в трудовой деятельности; несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий; личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера и др.

**ТИПЫ КОНФЛИКТОВ**

***Внутриличностный конфликт***может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. *Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.*

***Межличностный конфликт***в организациях проявляется по-разному. 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 руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. *Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения 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 различаются в корне.

***Конфликт между личностью и группой****. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы*. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

***Межгрупповой конфликт****.* Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты*. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности*. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

**МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознавание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных).

Выделяют***пять основных стратегий выхода из конфликта:***

***Соперничество*** заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

***Компромисс*** состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях:

* понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности;
* наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением;
* угрозы потерять все.

***Приспособление или уступка***, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы, давление третьей стороны.

***Уход от решения проблемы или избегание***, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Может выражаться, например, в уходе в угрозе ухода с работы; в избегании встреч с противником и т.д. Однако избегание конфликта не означает его ликвидацию, ибо остается сама его причина.

***Сотрудничество*** считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников.

**Контрольные задания**

Подготовьте в рабочей тетради письменные ответы на поставленные вопросы:

1. Продолжите предложение: «Конфликт – это…»
2. Заполнить таблицу:

Таблица 38 – Типы конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Тип конфликта | Причина возникновения |
| Внутриличностный конфликт |  |
| Межличностный конфликт |  |
| Конфликт между личностью и группой |  |
| Межгрупповой конфликт |  |

1. Заполнить таблицу. Отразить кратко сущность каждой стратегии.

Таблица 39 – Стратегии выхода из конфликта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Соперничество | Компромисс | Приспособление  или уступка | Уход от решения проблемы или избегание | Сотрудничество |
|  |  |  |  |  |