**Лекция для родителей:**

**Конфликт: виды, причины, способы разрешения**

Деловое общение – это прежде всего взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций, прояснение точек зрения… и здесь мы, естественно, возникают конфликты.

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми.

Ничего странного в этом нет. Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их.

Поэтому каждому прогрессивному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении. К сожалению, ~~для~~ большинство людей не знает, как правильно вести себя в конфликтной смтуации. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

В русский язык слово конфликт вошло в середине XIX в. и являясь заимствование понятия из немецкого языка konflik, которое, происходит от латинского «**confliktus» и в буквальном переводе означает «совместный удар», «столкновение», «борьба».**

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.

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, точек зрений, взглядов партнеров по общению.

**Конфликт**— это процесс резкого обострения противо­речия и борьбы двух или более сторон-участников в ре­шении проблемы, имеющей личную значимость для каж­дого из его участников.

Конфликт – ситуация, при которой существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.

Конфликт – трудно разрешимое противоречие, обусловленное действием примерно равных по силе, но противоположно направленных целей, мотивов, интересов, типов поведения. Конфликт сопровождается острым эмоциональным переживанием.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностном взаимодействии или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Из этого определения следует, что основу конфликтных ситуаций составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В психологии существует многовариантная типология конфликта:

* по количеству участников;
* в зависимости от должности (статуса),
* по характеру причин возникновения;
* по значимости для организации;

По количеству участников, вовлеченных в конфликт, различают следующие типы конфликтов:

* внутриличностный,
* межличностный,
* внутригрупповой,
* межгрупповой,
* конфликт между личностью и группой.

***Внутриличностный конфликт.***Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям для других типов конфликта.

*Внутриличностный конфликт* - этоострое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решений.

Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате ролевых несоответствий, т. е. производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями человека, что одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы, кто и за что несет ответственность, неадекватная оценка результатов труда.

Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования. Например, заведующий отделом в магазине требует от продавца, чтобы он все время находился в отделе. Позже он предъявляет ему претензии, что продавец все время тратит на покупателей и не заботится о пополнении отдела товарами. Аналогично от мастера участка его непосредственный начальник требует увеличения выпуска продукции, а руководитель фирмы по качеству одновременно требует повышения качества изделий.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личностные потребности не согласуются с производственными требованиями (необходимость работы в выходные дни, когда запланировано семейное мероприятие, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу и т. п.)

Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

***Межличностный конфликт.*** Возможно, самый распространенный тип конфликта.

*Межличностный конфликт* - это ситуация противоречий, разногласий, столкновений между людьми.

В организациях он проявляется по-разному, чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т. п. 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 возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности. В этом случае конфликт может быть тонким и длительным.

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

***Внутригрупповой конфликт*** — как правило, это столкновение между частями или членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы всей группы. Может возникать в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. д.

Сторонами внутригруппового конфликта являются либо отдельные члены группы, либо отдельные группировки внутри нее, либо член группы и остальная ее часть. Основным критерием наличия внутригруппового конфликта является разрушение внутригрупповых связей.

Основными позитивными функциями таких конфликтов являются те, которые не затрагивают основы существования группы, способствуя лишь переориентации норм и отношений соответственно возникшей необходимости.

Конфликт внутри группы может являться механизмом трансформации норм применительно к новым условиям.

Конфликты часто обусловливают создание ассоциаций и коалиций внутри групп, благодаря чему обеспечивается взаимодействие между членами всего объединения, уменьшается изоляция, создается почва для реализации индивидуальной активности членов группы.

 ***Межгрупповой конфликт.*** Организация состоит из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Межгрупповой конфликт - взаимодействия как между группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

Типичным примером межгруппового конфликта является противостояние администрации организации, с одной стороны, и профсоюзом, с другой стороны.

Примером межгруппового конфликта может быть также противостояние линейных руководителей и работников функциональных служб. Штабные работники обычно более молоды и лучше образованны, чем линейные руководители. Эти последние (начальники цехов, начальники участков, мастера) 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 предложений штабных специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы «поставить на место» специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать между собой функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на покупателя, а производственные подразделения больше заботятся о соотношении прибыль – затраты.

***Конфликт между личностью и группой.*** Как показали исседования, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворять свои социальные потребности.

Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, на совещании при обсуждении возможности увеличения объема продаж, когда большинство будет считать, что проблему можно решить снизив цену, один из участников совещания будет твердо убежден, что такая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что продукция фирмы хуже продукции конкурентов. Хотя этот человек может искренне болеть за интересы организации, его все равно будут рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве выполнения должностных обязанностей. Например, когда руководитель принимает непопулярные дисциплинарные меры. Группа может отреагировать на эти меры снижением производительности труда.

Возможны также классификации конфликтов в зависимости от занимаемых конфликтующими сторонами должностей:

* конфликты по горизонтали,
* конфликты по вертикали,
* смешанные конфликты.

 ***Конфликты*** ***по горизонтали*** – это конфликты между рядовыми сотрудниками, коллегами, не находящимися в подчинении друг к другу.

**Конфликт между рядовыми работниками** — это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника.

Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому “смертельный” удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности.

Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных — невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т. д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия поведения членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

***Конфликты по вертикали*** – конфликты между людьми, находящимися в подчинении друг к другу; в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты.

Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания — это способствует гармоничному функционированию группы.

Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения.

Так, работники, обладающие авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти другим, они могут подчиняются начальнику только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Конфликты возникают и тогда, когда цели, мотивы, поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт наиболее вероятным.

Весьма вероятно развитие конфликтной ситуации и тогда, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями. В такой ситуации не все работники способны понять ситуацию и перестроиться. Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность и нежелание части работников перестроиться может породить напряженность.

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника.

Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

 С***мешанные конфликты*** – в которых в которых представлены и вертикальные, и горизонтальные конфликты.

Чаще всего это к**онфликт между работниками различной квалификации и возраста.** Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда. Подобные обстоятельства способствуют их отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства.

В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т.е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Не решение этих проблем, т.е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать, способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80 % от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителей, так как в них они как бы связаны по рукам и ногам. Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Социальная психология допускает также классификацию конфликтов в зависимости от причин***,*** вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным, но в целом он вызывается тремя группами причин, обусловленными:

а) трудовым процессом;

б) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителей, плохой [психологической](https://bookap.info/#psihologiya) коммуникацией и т. д.;

в) личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т. д.

Конфликты различают по их значению для организации, а также по способу разрешения на конструктивные и деструктивные.

Для ***конструктивных*** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, и разрешение, которое выводит организацию на новый, более высокий и эффективный уровень развития; появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Конструктивные конфликты выполняют следующие функции:

* конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращая застой;
* в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и, возможно, его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения новых конфликтов;
* конфликт – это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;
* в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;
* конфликт – способ самоутверждения личности, особенно у подростка; это необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;
* внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает уровень напряженности, необходимый для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;
* межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;
* необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

***Деструктивные*** конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Признаки деструктивного конфликта:

1) расширение конфликта;

2) эскалация конфликта, когда конфликт становится независимым от исходных причин и даже если причины устранены, сам конфликт продолжается;

3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Но вернемся к вопросу о полезности или вредности конфликтов. Нами уже было сказано о том, что конфликт является способом выявления и разрешения противоречий. В этом и коренится ответ на поставленный вопрос.

Полезен конфликт тем, что так или иначе разрешает противоречие. Но из этого вытекает следующий вопрос: а какова цена разрешения конфликта путем противоречия?

Она, как правило, очень высокая. При этом система разрушается или серьезно повреждается.

Думается, что лучшим разрешением объективно существующих противоречий является не конфликтный способ, а мирный, консенсусный вариант, который достигается мирными цивилизованными путями и средствами, когда противостоящие стороны и все участники конфликта приходят к пониманию необходимости этого раньше, чем развитие событий пойдет по конфликтному руслу.

Несмотря на свою специфику и многообразие конфликты имеют общие стадии протекания:

* потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
* переход потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
* конфликтные действия;
* снятие, или разрешение конфликта.

Кроме того, каждый конфликт обнаруживает более или менее четко выраженную структуру.

В любом конфликте существует ***объект*** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – ***субъективные цели*** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее конфликт предполагает наличие ***оппонентов, конкретных лиц,*** являющихся его участниками. Стороны конфликта + группа поддержки.

И наконец, в любом конфликте важно отличать непосредственный ***повод*** столкновения от подлинных его ***причин,*** зачастую скрываемых.

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

***Распределение ресурсов.*** Даже в самых крупных организациях ресурсы ограниченны. Руководство должно решить, как распределить материалы, людей, финансы и другие ресурсы между различными группами, чтобы эффективно достичь целей организации. Выделить большую долю ресурсов одному руководителю или группе – значит выделить меньшую долю остальным. Люди же всегда хотят получать больше ресурсов, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы приводит к возможности конфликта.

***Взаимозависимость задач.*** Возможность конфликта существует везде, где человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, то невыполнение каким-либо специалистом или группой своих задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Выше рассмотрен межгрупповой конфликт между линейными руководителями и штабным персоналом. Причиной этого конфликта часто является взаимозависимость производственных отношений.

С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, так как должен использовать знания и навыки специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единства распорядительства. Возможность конфликта также велика в чисто функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они не создавались: по продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшается возможность конфликта по чисто организационным причинам.

***Различия в ценностях*** – весьма распространенная причина конфликта. Например, 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.

***Различия в манере поведения и жизненном опыте.*** Исследования показывают, что люди авторитарными, догматичными с чертами характера, безразличные к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показывают, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

***Неудовлетворительные коммуникации.*** Плохая передача информации является и причиной, и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Если, например, руководство не способно довести до сведения рабочих, что новая система оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки», а увеличить прибыль компании, улучшить ее положение среди конкурентов что, в конечном итоге будет способствовать более высоким заработкам, то рабочие могут отреагировать замедлением темпов работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также взаимоисключающие требования к работе.

***Разногласия из-за несовпадения рассуждений сторон.*** Ваш взгляд на проблему зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, вы смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят увидеть.

Из массы фактов мы выбираем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления.

Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого – это еще не значит согласиться с ней. Это поможет лишь сузить область конфликта. Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, потому что это вызывает отрицательные эмоции.

Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение, и у нас возникает желание компенсировать свой [психологический](https://bookap.info/#psihologiya) проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, а с «запасом». Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигрышной ситуации и т. п. – все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Люди очень часто, разговаривая, не понимают друг друга. Тому есть много причин. Так, при межличностном общении значительная часть информации существует на уровне бессознательного и не может быть выражена полностью словами. Из-за ограниченного словарного запаса, недостатка времени или по другим причинам не считается нужным все говорить, а потому информация иногда воспринимается собеседником за счет невербальных средств коммуникации (мимики, интонации, жестов, поз и т. д.).

Кроме того, у каждого человека существуют свои особенности в восприятии другого человека. В одном из направлений современной [психологии](https://bookap.info/#psihologiya) – нейролингвистическом программировании – эти различия положены в основу классификации людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков.

***Визуалы*** любят зрительно предъявляемое, конкретность, не терпят хождения перед ними во время общения, склонны к обвинительным утверждениям. ***Аудиалы*** все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь; ***кинестетики —*** через состояния своего тела. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.