

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Самарской области  
государственное бюджетное профессиональное образовательное  
учреждение Самарской области «Борский государственный техникум»

## **ДОКЛАД**

**Тема: Конфликтные ситуации и пути их разрешения**

Преподаватель:

Кунавин А.В

с. Борское 2018г

## **Введение**

Во всех сферах человеческой деятельности при решении разнообразных задач в быту, на работе или отдыхе приходится наблюдать различные по своему содержанию и силе проявления конфликты. Они занимают значительное место в жизни каждого человека, поскольку последствия некоторых конфликтов бывают слишком ощутимы на протяжении многих лет жизни. Они могут съедать жизненную энергию одного человека или группы людей в течение нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

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.

Целью данного реферата является изучение конфликтных ситуаций и путей их разрешения.

Деловые отношения по праву можно назвать наиболее конфликтными из всех возможных. В профессиональной среде возникают и постоянно протекают процессы общения типа «руководитель – подчиненный», «сотрудник – сотрудник», «менеджер организации – клиент (покупатель)» и т. д., каждый из которых характеризуется особой структурой взаимоотношений между сторонами-участницами и нередко значительной долей психологически предопределенных противоречий, которые совершенно закономерно могут возникнуть между начальником и рядовым сотрудником его отдела, конкурирующими коллегами, покупателем и продавцом.

И, несмотря на то, что конфликт в деловой сфере имеет не только дестабилизирующие, но и функциональные последствия (многогранность конфликта будет рассмотрена позднее), любой конфликт - скорее негативное явление, так как он практически всегда становится причиной снижения трудовой активности людей, ослабления их мотивации к трудовой деятельности, возникновения преждевременной усталости и стрессов.

## **Глава 1. Конфликт и конфликтная ситуация: основные понятия**

**Конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

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.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента — и конфликт может начаться.

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Конфликты существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

**Конфликт** – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Признаки конфликта включают: наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной; неделимость объекта конфликта, т.е. предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из созданной ситуации.

Основными составляющими конфликта являются: субъекты конфликта (участники конфликтного взаимодействия), объект конфликта (то, что

вызывает противодействие у участников конфликта), инцидент, причины конфликта (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования конфликта и диагностики конфликта.

Конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому - либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться. В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Конфликт начинается с того момента, когда хотя бы один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов и принципов от интересов и принципов другого субъекта и начинает односторонние действия по сглаживанию этих различий в свою пользу (еще не понимая четко, в чем они заключаются).

Первым признаком конфликта можно считать напряженность, которая проявляется вследствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”.

Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Конфликт имеет следующие фазы.

1) Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспечение собственного).

2) Компромиссная (политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая из сторон пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

3) Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том. Что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения общества, различия.

## **Глава 2. Функция конфликта**

**Функция конфликта** – определенное назначение конфликта в зависимости от принятых норм в группе, коллективе, обществе. Долгое время считалось, что конфликты вредны и пользы от них нет никакой, они ведут лишь к различного рода потерям. В 1956 г. ученый Л. Козер (США) в работе «Функции социальных конфликтов» предложил рассматривать положительные функции конфликта в отношении организаций и участников конфликта.

В настоящее время выделяют следующие функции конфликта:

- позитивные (разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностика возможностей оппонентов);

- негативные (большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте, увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально -психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах, как о врагах, чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе, уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников после завершения конфликта, сложное восстановление деловых отношений — «шлейф конфликта»).

Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека или победить, или сохранить, или улучшить свое положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или не явном виде цели.

Как поступить в той или иной ситуации, часто бывает не ясно.

Характерной особенностью любого конфликта является то, что ни одна из участвующих сторон не знает заранее точно и полностью всех решений, принимаемых другими сторонами, их будущее поведение, и, следовательно, каждый вынужден действовать в условиях неопределенности.

Возможность конфликтов заложена в существе самой человеческой жизни.

Причины конфликтов коренятся в аномалиях общественной жизни и несовершенстве самого человека. Среди причин, порождающих конфликты, следует назвать, прежде всего, социально-экономические, политические и нравственные. Они являются питательной средой для возникновения различного рода конфликтов. На возникновение конфликтов оказывают влияние психофизические и биологические особенности людей.

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.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи — неудачно сказанного слова, высказанного мнения и появляется противоречие.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтной ситуации необходимы следующие условия: значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия; препятствие со стороны одного из оппонентов к достижению целей другим участником (даже если это субъективное, далекое от реальности восприятие одним из участников); превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

Конфликтная ситуация — понятие достаточно подвижное, неустойчивое, оно легко может измениться при изменении любого из ее элементов, взглядов оппонентов, отношений «объект — оппонент», подмены объекта конфликта, появления условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказа одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

## **Глава 3. Разрешение конфликтных ситуаций**

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечеие обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон, к демонстрации взаимоисключающих позиций.

Возьмем пример типичного внутреннего конфликта руководителя.

Несколько лет назад он принял на работу сестру жены из-за сочувствия к ее материальному положению. Ситуация, по определению, конфликтная. Ничего страшного до поры до времени не происходит, руководитель с удовольствием пользуется дополнительным источником информации о настроениях в коллективе и жена довольна... Но становится известно, что уходит начальник отдела, в котором трудится свояченица. Естественно, она претендует на освободившуюся вакансию, ее сестра и коллектив отдела также не сомневаются в назначении.

Руководитель же прекрасно понимает, что с новыми обязанностями она не справится. О возможности подобного развития событий, безусловно, стоило подумать заранее и четко обозначить свою позицию по отношению к родственнице. А теперь придется жертвовать либо интересами дела, либо семейным спокойствием...

А что уж говорить о бедных начальниках-мужчинах, если у них в подчинении 20 женщин... Часто, одно лишнее слово способно вызвать настоящую революцию.

Необходимо помнить, что каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация — это необходимое условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику, необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Бывает так, что в одних случаях разрешение конфликтов проходит весьма корректно и профессионально грамотно, а в других, что бывает чаще, - непрофессионально, безграмотно с плохими исходами чаще для всех участников конфликта, где нет победителей, а есть только побежденные.

Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует.

Имеется пять стилей разрешения конфликтной ситуации: 1) уклонение - уход от конфликта; 2) сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться; 3) принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения; 4) компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения; 5) решение проблемы - 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.

Некоторые предложения по разрешению конфликта:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Для того чтобы разрешить конфликт руководитель или посредник должен знать или иметь представление о психологическом портрете каждого работника, т. е. знать его слабые и сильные стороны, и тем самым предвидеть его возможное поведение в конфликтной ситуации.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность;

- разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;

- организационные мероприятия.

Создание так называемого «организационного буфера», устранившего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны, и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Профилактика конфликтов – работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при

постоянном информационно - аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций менеджером в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

## **Заключение**

Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Затем выяснить, кто вовлечен в конфликт, определить потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные — зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные — от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем — то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

## Список литературы

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» - М.: Дело,2002 г.
2. Фогмин Г. П. «Модели конфликтов», №6 2001г
3. Алберти Е., Эммонс Л. «Умейте постоять за себя». М., 2002 г.
4. Баринов В. А., Баринов Н. В «Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации». 1999г
5. Под редакцией А. Я. Кибанова «Управление персоналом» - М.: ИНФРА-М,1999 г.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1997
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,1995