

Т.П. Авдулова

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Министерство образования и науки РФ

Рекомендовано Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования» в качестве
учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности
060101 «Лечебное дело»



Москва
ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА
«ГЭОТАР-Медиа»
2016

5.1. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Основными формами взаимодействия людей являются *кооперация*, *конкуренция* и *приспособление*, но не менее важная форма — **конфликт**.

Конфликт — противоречие различных как объективных, так и субъективных тенденций в мотивах, отношениях, действиях и поведении личностей, групп и других объединений.

Конфликт в первоначальном смысле означает столкновение, тем не менее не стоит воспринимать конфликт даже в случае столкновения принципиальных позиций как исключительно негативное явление. Конфликты позволяют обозначить сферы интересов и выявить назревшие проблемы. В конфликтных ситуациях повышаются ответственность и решимость действовать, развиваются отношения между людьми. Социальное развитие невозможно без периодически возникающих и более или менее успешно разрешаемых конфликтов. Однако для того, чтобы обратить конфликт на пользу и извлечь из него урок, надо

распознать и понять содержание конфликта. Менеджер должен хорошо представлять истинные причины разворачивающегося конфликта и анализировать его последствия. Сам конфликт всегда осознан, но его мотивы для субъекта не всегда ясны.

Для современных подходов к проблеме организационных конфликтов характерно признание их явлением неизбежным и естественным. При этом рассматриваются конфликты разной природы и разной направленности. Акцент в исследованиях ставится не на негативных аспектах конфликтов, а на возможности разрешать их и устранять. Все больше осознается важность анализа позитивных возможностей конфликтов и способов управления ими.

Основным содержанием конфликта является *несовместимость действий и целей*. Подчиненные хотят увеличения заработной платы — руководство не считает это возможным; менеджер стремится сократить штат сотрудников — персонал считает, что перечни обязанностей каждого слишком объемны, и требует введения новых должностей; жена считает заработок мужа недостаточным — муж уверен, что запросы жены избыточны. Причины и внутреннее содержание конфликтов совпадают на всех социальных уровнях, будь то конфликты международные, межгрупповые или межличностные.

Современная конфликтология — хорошо развитая область знания, которая предлагает разнообразные типологии деления конфликтов. Эти типологии основываются на различных теоретических положениях и выбирают в качестве базового деления отдельные структурные составляющие конфликтов. Рассмотрим некоторые из них.

Конфликты **по типу структуры взаимоотношений** делят на *вертикальные* и *горизонтальные*.

В горизонтальном конфликте принимают участие сотрудники равного статуса, т.е. не подчиненные друг другу. Вертикальные конфликты охватывают сотрудников, находящихся в соподчиненном отношении. Если в ситуации задействованы и те, и другие отношения, такой конфликт можно считать смешанным. Для менеджера наибольшей сложностью в разрешении обладают вертикальные конфликты, так как он сам оказывается вовлеченным в конфликт и объективная оценка затруднена.

Разделение на *конструктивные* и *деструктивные* конфликты отражает направленность на созидание, изменение ситуации с целью ее улучшения, или тенденцию к разрушению, снятию причины

противоречия. Результаты последствий деструктивных конфликтов, как правило, серьезнее из-за жесткого сценария их развития.

Разведение конфликтов **по их содержанию** формирует группу *деловых* и *эмоциональных* конфликтов. Деловой конфликт возникает из объективных причин, связанных с деятельностью индивидов. Эмоциональный конфликт строится на проблемах межличностных отношений. Целью делового конфликта является преодоление ситуации, тогда как эмоциональный может протекать хронически. Деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмоциональный. Обратное движение — переход эмоционального конфликта в деловой — является перспективной возможностью преодоления конфликта.

По источнику конфликты делят на возникшие в результате действия *объективных факторов социальной ситуации* и конфликты, возникающие в результате *столкновения субъективных проявлений* (потребностей, мотивов, установок, взглядов, поведения личностей или групп) *с объективными условиями* (тенденциями среды, общества в целом).

Важным также является деление конфликтов **по типу разрешения**: конфликты, которые разрешаются *путем уничтожения* одной из противоположных тенденций; конфликты, которые разрешаются *с помощью изменения* обеих противоположных тенденций, их модификации; конфликты, которые разрешаются *благодаря переориентации* одной из противостоящих тенденций.

Для систематизации описания базовых исследований в области регулирования конфликтов можно опереться на работу *Л. Понди*, объединившего важные подходы к изучению конфликтов в трех концептуальных моделях, описывающих большинство наблюдаемых в организациях конфликтов.

Первая концептуальная модель — «*конфликт переговоров*» — характерна для сторон, соперничающих за распределение ресурсов. Чаще всего конфликты возникают в процессе отношений финансирования, труда и менеджмента. Потенциальный конфликт между группами или членами групп определяется степенью расхождения между сложенными вместе требованиями соперничающих сторон и доступными ресурсами. Попытки разрешить конфликт могут быть направлены либо на уменьшение требований, либо на увеличение объема доступных ресурсов. Переговоры вызывают достаточные сложности в достижении согласия и поиске компромисса между требованиями гибкости со стороны противоборствующей группы и требованиями жесткости со стороны собственной группы.

Все ситуации переговоров могут быть сведены к следующим основным вариантам:

- дистрибутивные переговоры, типичные для ситуации очевидного противоречия целей и ценностей сторон; выигрыш одной стороны с очевидностью ведет к проигрышу другой;
- интегративные переговоры, имеющие место, когда цели сторон хотя бы частично пересекаются и допустима обоюдная выгода;
- «переструктурирование аттитюдов», характерное для случаев совместного принятия решения.

Вторая концептуальная модель — *«бюрократический конфликт»*, возникающий по вертикальной линии иерархии в организации, т.е. в отношениях руководства и подчиненных. Этот тип конфликтов считается первичным и одновременно критическим для организации. Специфической для этой модели является ситуация расхождения позиций менеджера и подчиненных в отношении сферы контроля и автономии. Бюрократические конфликты, соответственно, анализируются под двумя углами зрения: с позиции сотрудника и с позиции руководителя. С позиции сотрудника объективируется его стремление к максимальному личностному проявлению, креативности, автономии и исследуются способности индивида к адаптации в организации. Попытки минимизации конфликтов строятся на расширении прав и возможностей сотрудника, уменьшении его зависимости. С позиции руководителя изучаются стиль управления, особенности лидерства и характер влияния менеджера на подчиненных.

Третья модель конфликта — это *системный конфликт*, характерный для противоречий, возникающих между функционально взаимосвязанными группами или лицами, находящимися на одной иерархической ступени. В этой модели на первый план выдвигается проблема координации и взаимозависимости. При этом цели и задачи групп могут существенно различаться. Необходимым условием возникновения такого рода конфликта являются сочетание осознаваемой необходимости в совместном принятии решения, с одной стороны, и различие в целях или различие в восприятии реальности, с другой.

Рассмотрим основные **причины возникновения конфликтов**.

Первая и наиболее распространенная ситуация — когда *люди преследуют свои эгоистические интересы в ущерб общественным*. Стратегия, выгодная индивиду, очень часто ведет к проигрышу коллек-

тива. Проблема возникает в соотношении личных и общественных интересов и выливается в конфликт: «Фирма не разорится, если я сделаю международный частный звонок с рабочего места»; «Если я куплю пистолет — это моя безопасность; если купят два соседа — это угроза обществу»; «Персонал не пострадает, если мы чуть сократим средства на медицинское обслуживание»; «Пенсионеры справятся, если мы определим пенсионный возраст на год позже». Дилемма личных и общественных интересов отражается и в так называемой «трагедии общинных выгонов» (по терминологии эколога *Г. Хардина*): «Леса не перестанут существовать, если я чуть подрублю близлежащую к моей “вилле” опушку»; «Если мы накрываем стол в складчину, то я должен съесть продуктов на сумму, превышающую мой личный вклад». Совместное использование ресурсов приводит к их неразумной эксплуатации. Дело, общее для всех, становится ничьим делом, разделенная ответственность перестает быть ответственностью. Все эти положения находят непосредственное отражение в практике управления.

Вторая причина, лежащая в основе конфликтов, состоит в том, что *люди склонны объяснять свое собственное поведение ситуационными, внешними факторами* («Я снижаю затраты на медицинское обслуживание, так как это делают мои конкуренты, без этого я прогорю, а мои сотрудники останутся без работы»). *Поведение других объяснимо их собственными установками и диспозициями* («Он консервативен; я его уволил, потому что он все равно не способен измениться»; «Начальство всегда думает только о наживе, а мы, рабочие, о благополучии страны»). Участники конфликта, как правило, не осознают, что противоположная сторона совершает ту же ошибку, оценивая свое поведение как объективированное средой, а поведение противника — как целенаправленную позицию.

Третьей причиной, лежащей в основе конфликтов, является *смена мотивов*, каждый из которых требует реализации. Первоначальным мотивом может быть достижение прибыли, затем стремление сократить расходы, достичь социально значимого статуса и т.д. Каждый последующий мотив частично вступает в противоречие с предыдущим, а решение проблемы люди склонны искать в обвинеии окружающих.

Четвертый вариант течения конфликтов имеет в своей основе *восприятие справедливости как баланса* между индивидуальными вложениями (времени, средств, усилий) и внешней отдачей, вознаграждением (заработной платой, оценкой, вниманием, статусом).