

Практическая работа по конфликтологии

(Пример конфликта и его разбор)

Конфликт

Данный конфликт начался совсем недавно (меньше двух месяцев назад) в отделе бухгалтерии в небольшой по численности работающего персонала коммерческой организации, занимающейся предоставлением медицинских услуг.

Когда стало очевидно, что два человека, работающие в отделе, не справляются со своей работой, было решено нанять секретаря для выполнения достаточно простой работы (такой как копирование, распечатка необходимых бумаг, набор текста). Девушка, занявшая это место, действительно могла бы облегчить работу отделу, если бы не начала конфликтовать с бухгалтером.

С самого начала Елена Андреевна заметила, что многие её задания остаются невыполненными и исполняются только при повторном напоминании. Особенно это было заметно на фоне того, что все просьбы руководителя отдела исполнялись молниеносно. Сначала она думала, что Ирина действительно не успевает выполнять все работы (хотя она злилась, потому что её задания вовсе не были менее важными, чем поручения Игоря Сергеевича). Но после того как Елена Андреевна несколько раз увидела секретаря, увлечённой пасьянсом, несмотря на скопившиеся задания, поняла, что её просто игнорируют. Елена Андреевна вспылила и стала в достаточно эмоциональной форме излагать свои претензии Ирине. Выяснить у секретаря причины такого отношения к работе не удавалось, поскольку в ответ та только обиженно смотрела и говорила, что она весь день работала и вот только на минуточку решила отдохнуть. И еле слышно буркнула под нос: «Ну не нравишься ты мне...» Елена Андреевна сделала вид, что ничего не

слышала. Когда же через пару дней Елена Андреевна, не выдержав, пришла к своему начальнику, тот сказал, что ей просто кажется, а дел у секретаря действительно много. После очередной жалобы, он решил подойти к Ирине, но теперь она даже не оправдывалась, а просто отрицала, что вообще умеет включать игры.

Игорь Сергеевич испытывал к ней симпатию, поэтому сразу ей поверил, а Елену Андреевну попросил понять, что у девушки много работы и она может что-то не успевать. Конфликт долго оставался неразрешённым. Елене надоедало по много раз требовать одного и того же от секретаря, и она делала сама всё, что ей нужно, после того, как Ирина покидала рабочее место.

Но после очередной жалобы начальнику она заметила, что Игорь Сергеевич изобразил на лице чуть ли не страдание. Он посочувствовал Елене Андреевне и «вдруг вспомнил», что ведь они взяли секретаря на неполный рабочий день, а значит и платят ей не столько, сколько планировали, а в два раза меньше. Он пообещал найти ещё одного секретаря на оставшуюся часть дня. И хотя для этого пришлось бы дополнительно вкладывать средства в поиск нового сотрудника, он решил добиться разрешения на это своего начальства. Действительно, вскоре появился ещё один секретарь, и обстановка стала возвращаться в норму.

Задание №1. Выделяют следующие структурные элементы конфликта:

1. Субъекты конфликта – люди, которые вступают в конфликт; активные участники конфликта.
2. Предмет конфликта – то, из-за чего происходит конфликт, имеет разное значение для субъектов конфликта; может быть материальным и не материальным.
3. Мотивы конфликта – побудительные силы, которые двигают человеком и определяют его действия, как конфликтные (интересы, убеждения, взгляды, цели).

4. Образ конфликтной ситуации – отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

5. Позиции участников по отношению друг к другу – структурная единица, характеризующая действия субъектов по отношению друг к другу.

Знания о структурных элементах конфликта можно использовать для описания характера взаимодействия субъектов конфликта, а также можно предугадать конфликтную ситуацию. Знание структурных элементов конфликта имеет весомое значение в выборе способа его разрешения. Правильно обозначив все структурные элементы конфликта можно определить тип/вид конфликта, причины его возникновения, тип личности субъектов конфликта, модель их поведения и исходя из этого - выбрать наиболее эффективный способ разрешения конфликта.

Ответ на Задание №1

Субъекты конфликта.

1. Руководитель отдела – главный бухгалтер – Игорь Сергеевич. Зрелый мужчина, работающий в фирме с самого её открытия, и хорошо знающий бухгалтера, с которым работал почти всё это время. Необходимо отметить, что поскольку штат компании небольшой, практически все изменения в отделе производятся с инициативы руководителя отдела (разумеется, при утверждении предложений его начальством). Так, вопрос о принятии на работу секретаря, решался Игорем Сергеевичем. Игорь Сергеевич выступает в данном конфликте арбитром, или посредником, то есть пытающимся ослабить конфликтное взаимодействие, подталкивающим непосредственных участников конфликта к достижению договоренности. Однако его слабой стороной в этом конфликте является почти детская уверенность в том, что «все люди хорошие» и конфликтов вовсе не бывает, а их просто придумывают люди, чтобы их пожалели.

2. Бухгалтер – Елена Андреевна. Это молодая женщина, уже второй год работающая в этой компании, является непосредственным участником

конфликта. Это высококвалифицированный, зарекомендовавший себя специалист. Её ценят и уважают в компании хотя бы за то, что в периоды нестабильной деятельности фирмы, когда данная организация только “вставала на ноги”, она не ушла из компании, не возмущалась низкой зарплатой (официально зарплата и не менялась, но основные деньги она получает в виде премии) и не просила «отпускать её пораньше» (несмотря на последний курс института и дипломную работу). Её слабой стороной является то, что упорность, свойственная ей при решении деловых вопросов, пропадает в те моменты, когда затрагиваются её личные интересы, а не интересы компании.

3. Секретарь – Ирина, также является непосредственным участником конфликта. Эта молодая девушка, которая совсем недавно пришла на работу. Она учится на втором курсе института (на вечернем отделении). Она не смогла принять предложение устроиться в эту компанию на полный рабочий день, но, так как она вполне подходила фирме, было решено взять её на неполный день (её график: с 11.00 до 15.00). Она действительно ловко и умело обращалась с необходимой ей техникой и сразу почти всем понравилась: коллективу - приветливостью, главному бухгалтеру – и приветливостью, и работоспособностью. Только с Еленой Андреевной отношения еще не были налажены. Слабой стороной Ирины в этом конфликте является то, что она новый сотрудник, и не является незаменимым сотрудником.

Предмет конфликта. Не выполнение секретарём своих прямых обязанностей.

Мотивы конфликтующих.

Елена Андреевна: желание иметь реального помощника, нежелание тратить свое рабочее время на работу секретаря, доказать Игорю Сергеевичу оправданность претензий.

Ирина: Желание сохранить хорошее отношение к себе со стороны Игоря Сергеевича, желание немного отдохнуть от рутинной работы, не помогать Елене Андреевне из-за антипатии.

Игорь Сергеевич: желание сохранить хорошие отношения с обеими участницами конфликта, наладить отношения в коллективе.

Образ конфликтной ситуации.

Елена Андреевна. Образ себя: человек не желающий выполнять чужую работу и пытающийся «восстановить справедливость».

Образ Ирины: новая сотрудница, не выполняющая свои прямые обязанности и не способная отвечать за свои поступки.

Образ Игоря Сергеевича: руководитель отдела игнорирующий конфликт, т.е. не принимающий мер для его разрешения.

Образ конфликтной ситуации: секретарь не выполняет свои обязанности, а руководитель не предпринимает никаких мер по исправлению этой ситуации.

Игорь Сергеевич. Образ себя: руководитель, пытающийся сохранить дружественную атмосферу в коллективе.

Образ Елены Андреевны: высококвалифицированный, зарекомендовавший себя специалист, придирчива к новой сотруднице.

Образ Ирины: новая сотрудница, работоспособная и приветливая.

Образ конфликтной ситуации: уверен в том, что «все люди хорошие» и конфликта нет, его просто придумывают люди, чтобы их пожалели.

Ирина. Образ себя: способная работница, имеющая право на отдых и не желающая помогать Елене Андреевне из-за отсутствия симпатии к ней.

Образ Елены Андреевны: занудная сотрудница, придирающаяся по всяким пустякам и желающая настроить руководителя против нее.

Образ Игоря Сергеевича: руководитель отдела, с которым она хочет сохранить хорошие отношения.

Образ конфликтной ситуации: она хочет произвести хорошее впечатление на руководителя, чтобы сохранить свое рабочее место, а Елена Андреевна настраивает его против нее из-за личной антипатии.

Позиции участников по отношению друг к другу.

Елена Андреевна занимает позицию активных наступательных действий по отношению к Ирине.

Игорь Сергеевич занимает пассивную нейтральную позицию по отношению к обеим сотрудницам.

Ирина занимает ответную оборонительную позицию.

Такова структура приведенного выше конфликта.

Задание №2. В процессе разрешения любого конфликта необходимы знания о типе/виде этого конфликта. Рассмотрим значение этих знаний на примере, определив тип рассмотренного конфликта.

1. По сфере проявления конфликт может быть:

- Производственно-экономический;
- Идеологический;
- Социально-бытовой;
- Семейно-бытовой.

Рассмотренный конфликт является производственно-экономическим, так как он произошел в производственной сфере.

2. По степени длительности и напряженности выделяют:

- Бурные, быстро текущие конфликты;
- Острые длительные конфликты;
- Слабо выраженные, вяло текущие конфликты;
- Слабо выраженные и быстро текущие конфликты.

Рассмотренный конфликт является острым, длительным конфликтом, т.к. противоречия между конфликтующими были достаточно глубокими: не

одна из сторон не желала идти на уступки и конфликт сопровождался проявлением негативных эмоций по отношению друг к другу.

3. По числу субъектов конфликт может быть:

- внутриличностным;
- межличностным;
- между личностью и группой;
- межгрупповым;
- межгосударственным.

Рассмотренный конфликт является межличностным, т.к. его участники отдельные личности.

4. По характеру предмета конфликта выделяют:

- Реалистический конфликт;
- Нереалистический конфликт.

Рассмотренный конфликт является реалистическим, т.к. предмет конфликта четко определен.

5. В зависимости от социальных последствий конфликты делятся на:

- Деструктивные;
- Конструктивные.

Рассмотренный конфликт является деструктивным, т.к. он повлек за собой дополнительные затраты организации на найм новой сотрудницы, а Ирина так и не стала выполнять свои обязанности в полной мере.

Итак, говоря о значении классификации конфликта в его разрешении необходимо отметить, что в зависимости от типа конфликта выбирается и способ его разрешения. Например, конфликт в производственно-экономической сфере требует экономических затрат на его разрешение, а семейно-бытовой требует более глубокого психологического рассмотрения. Реалистический конфликт разрешить легче, т.к. противостояние идет из-за определенного предмета конфликта; при нереалистическом конфликте необходимо изменить отношение сторон друг к другу, что затрудняет

разрешение конфликта. Способ разрешения конфликта также будет меняться в зависимости от числа субъектов участвующих в нем.

Задание №4.

1. Предконфликтный период.

1.1 Возникновение объективной конфликтной ситуации. Эта стадия началась, когда Елена Андреевна заметила, что многие её задания остаются невыполненными и исполняются только при повторном напоминании.

Данное поведение Ирины стало основой для возникновения конфликта.

Появление основания для конфликта, а также отсутствие эмоциональной напряженности являются характерными чертами данной стадии.

1.2 Осознание объективной проблемной ситуации. Эта стадия наступила, когда Елена Андреевна заметила, что все просьбы руководителя отдела исполнялись молниеносно, а о ее заданиях Ирина забывала. Т.е. у Елены Андреевны появились основания для негативной оценки поведения Ирины и она осознала, что необходимы действия для разрешения противоречий.

1.3 Попытка сторон разрешить противоречия. Сначала Елена Андреевна думала, что Ирина действительно не успевает выполнять все работы. Попыткой с ее стороны разрешить эту ситуацию были напоминания Ирине о том, что она должна сделать.

1.4 Возникновение предконфликтной ситуации. Эта стадия наступила, после того как Елена Андреевна несколько раз увидела секретаря, увлечённой пасьянсом, несмотря на скопившиеся задания, поняла, что её просто игнорируют. На этой стадии возникают негативные эмоции, ситуация близка к конфликту.

2. Открытый конфликт.

2.1 Стадия инцидента. Эта стадия началась, после того как Елена Андреевна несколько раз увидела секретаря, увлечённой пасьянсом, она вспылила и стала в достаточно эмоциональной форме излагать свои

претензии Ирине. Выяснить у секретаря причины такого отношения к работе не удавалось, поскольку в ответ та только обиженно смотрела и говорила, что она весь день работала и вот только на минуточку решила отдохнуть. И еле слышно буркнула под нос: «Ну не нравишься ты мне...» Елена Андреевна сделала вид, что ничего не слышала. Инцидент заключается в эмоциональном выяснении противоречий.

2.2 Стадия эскалации. Когда же через пару дней Елена Андреевна, не выдержав, пришла к своему начальнику, тот сказал, что ей просто кажется, а дел у секретаря действительно много. После очередной жалобы, он решил подойти к Ирине, но теперь она даже не оправдывалась, а просто отрицала, что вообще умеет включать игры. Игорь Сергеевич испытывал к ней симпатию, поэтому сразу ей поверил, а Елену Андреевну попросил понять, что у девушки много работы и она может что-то не успевать. На этой стадии эмоциональная напряженность достигла пика, т.к. Елена Андреевна была возмущена поведением Ирины, тут еще она не встретила поддержки со стороны Игоря Сергеевича. Негативные эмоции Ирины были связаны с ссорой с Еленой Андреевной и с тем, что она нажаловалась на нее руководителю.

2.3 Стадия сбалансированного противодействия. Елене Андреевне надоедало по много раз требовать одного и того же от секретаря, и она делала сама всё, что ей нужно, после того, как Ирина покидала рабочее место. На этой стадии конфликт продолжается, но с меньшей напряженностью.

2.4 Стадия завершения конфликта. После очередной жалобы Игорь Сергеевич пообещал найти ещё одного секретаря на оставшуюся часть дня. И хотя для этого пришлось бы дополнительно вкладывать средства в поиск нового сотрудника, он решил добиться разрешения на это своего начальства.

3. Постконфликтный период.

3.1 Частичная нормализация отношений. Вскоре появился ещё один секретарь, и обстановка стала возвращаться в норму.

3.2 Полная нормализация отношений. Т.к. у Елены Андреевны есть возможность пользоваться услугами второго секретаря и полностью исключить контакты с Ириной, то со временем ситуация забудется и негативных эмоций не останется.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения. В зависимости от стадии конфликта, выбирается вид деятельности по управлению им:

Стадия 1.1.: прогнозирование; предупреждение или стимулирование.

Стадия 2.1. – 2.3.: регулирование.

Стадия 2.4.: регулирование, разрешение.

Период 3.: разрешение.

Прогнозирование – это вид деятельности субъекта управления по выявлению причин возникновения конфликта. Прогнозирование проводится на стадии 1.1, когда только появляются основания для конфликта и можно определить объективные причины его возникновения. Информация полученная в результате прогнозирования используется для выбора дальнейших действий по управлению конфликтом: предупреждение или стимулирование.

Предупреждение – вид деятельности субъекта управления, который направлен на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликта возможно только на стадии 1.1, потому что конфликт еще не начался, а существуют только предпосылки для его возникновения.

Стимулирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, который направлен на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование тоже происходит на стадии 1.1, чаще всего субъект управления преследует цель стать инициатором конфликта и выйти из него.

Регулирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, который направлен на ослабление и ограничение конфликта, что обеспечивает его развитие в сторону разрешения. Регулирование происходит

на стадиях 2.1-2.4. Эти стадии относятся ко 2 периоду, т.е. периоду открытого конфликта. В этот период стороны активно противодействуют друг другу, и регулирование может уменьшить негатив, а также помочь быстрее разрешить конфликт.

Разрешение конфликта - вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. О разрешении конфликта можно говорить только на стадии 2.4 и в 3 период, когда эмоции утихли и стороны готовы к рациональному ведению переговоров.