

К

Е

В

С

І



**PHILIPS**

[www.anekdotov.net](http://www.anekdotov.net)

*Изменим жизнь к лучшему.*

# План

- 1. Основные концепции социального конфликта
- Понятийный аппарат теории конфликта



# Основные концепции социального конфликта

- Функциональная (Л. Козер)
- Диалектическая (Р. Дарендорф)
- «Общая теория конфликта»  
(К. Боулдинг)

# Функциональная концепция социального конфликта(Л. Козер)

- Конфликты обязательны для общественного развития и являются продуктом внутренней жизни социума
- Обществу присуще социальное неравенство, которое ведет к эмоциональным расстройствам и коллизиям между людьми
- Конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, в которой цель – уничтожение соперника

# Диалектическая концепция социального конфликта (Р. Дарендорф)

- Общество постоянно подвержено изменению
- Его источником является противоречие, переходящее в борьбу противоположностей
- Каждый элемент общества способствует его изменению
- Каждое общество опирается на принуждение одних его членов другими

# «Общая теория конфликта» (К. Боулдинг)

- Конфликт неотделим от общественной жизни
- В природе человека – враждовать с себе подобными
- Конфликт можно преодолевать или ограничивать
- Все конфликты имеют общие тенденции развития
- Ключевое понятие - конкуренция

## Таблица

# Сравнительный анализ основных положений «теории порядка» и «теории конфликта»

ТЕОРИЯ ПОРЯДКА	ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА
1. Нормы и ценности являются основными элементами общественной жизни	1. Интересы – основные элементы социальной жизни
2. Общественная жизнь включает обязательства	2. Общественная жизнь включает стимулы и принуждение
3. В обществе необходима сплоченность	3. В общественной жизни необходимо разделение
4. Социальная жизнь зависит от солидарности	4. Социальная жизнь порождает оппозицию, исключение и враждебность
5. Общественная жизнь основана на взаимности и сотрудничестве	5. Социальная жизнь порождает структурный конфликт
6. Социальные системы основаны на согласии	6. Социальная жизнь порождает классовые интересы
7. Общество признает узаконенный авторитет	7. Социальные различия предполагают наличие власти
8. Социальные системы составляют единое целое	8. Социальные системы разъединены и окружены противоречиями
9. Социальные системы остаются неизменными	9. Социальные системы постоянно меняются



Школы	Представител и	Трактовки
Школа научного менеджмента Административная школа	Ф. Тейлор М. Вебер	рассматривали конфликт как явление, нежелательное для организации. Конфликт в организации надо избегать или немедленно разрешать. Задача менеджеров и должностных лиц в этом случае сводится к разработке правил и оптимальной структуры для организации. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем
Школа “человеческих отношений”	Э. Мэйо	считали, что конфликты необходимо избегать. Признавали противоречия внутри организаций, но считали конфликты признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления. Хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта
Современный менеджмент об организационных конфликтах		даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны и необходимы





Рис. Конфликт и конфликтная ситуация



**Рис.1. Универсальная схема понятийного описания конфликта**

# Сущность конфликта

*Конфликт* – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

# Основные признаки конфликта

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.
2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

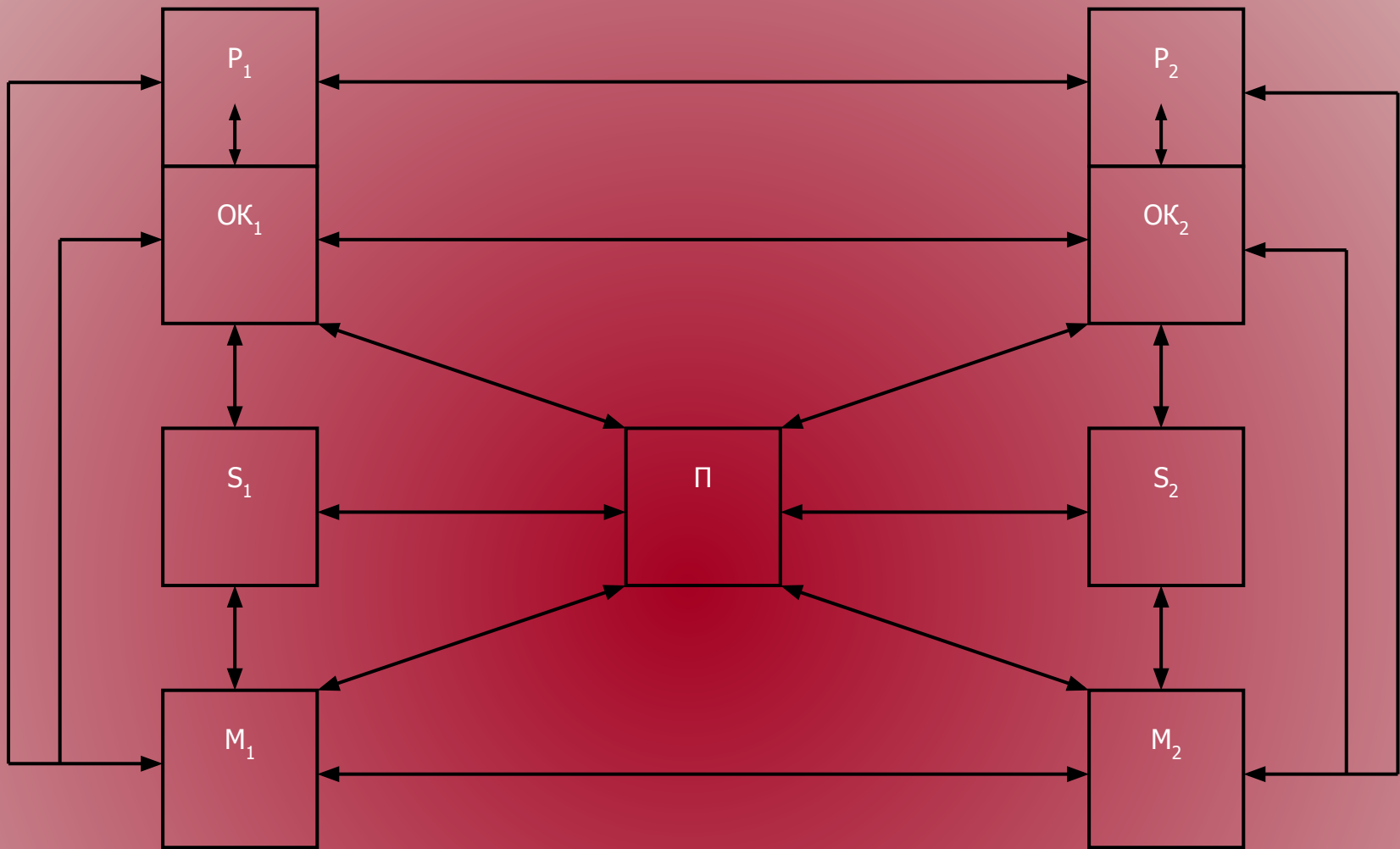


# Необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта

- наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также противоборства между ними.

# Основные структурные элементы конфликта

- Стороны конфликта
- Предмет конфликта
- Образ конфликтной ситуации
- Мотивы конфликта
- Позиции конфликтующих сторон



**Рис. 2. Структура конфликта**

$S_1$  и  $S_2$  – стороны конфликта (субъекты конфликта);  $\Pi$  – предмет конфликта;  $OK_1$  и  $OK_2$  – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);  $M_1$  и  $M_2$  – мотивы конфликта;  $P_1$  и  $P_2$  – позиции конфликтующих сторон.

# Стороны конфликта

- это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликт



# Предмет конфликта

- это то, из-за чего возникает конфликт.

# Образ конфликтной ситуации

- это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

# Мотивы конфликта

- это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

# Позиции конфликтующих сторон

- это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.



# Методы изучения конфликта

- *Количественные*
  - Методы сбора информации
    - наблюдение
    - изучение документов
    - опрос
  - Методы анализа данных
    - статистический
    - системный
    - исторический
    - компаративный
    - социометрический
- *Качественные*
  - Методика case-study (исследование случая)
  - Экспертный опрос
  - Метод фокус-групп

# Методы исследования конфликтов

Группа методов	Конкретные методы
Методы изучения и оценки личности	Наблюдение, опрос, тестирование
Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	Наблюдение, опрос, социометрический метод
Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, метод экспертного интервью
Методы управления конфликтами	Структурные методы Метод картографии

# *Картографический метод*

- Его смысл состоит в графическом изображении слагаемых конфликта, определении основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту, констатации интересов и опасений сторон.



**Рис. 3. Карта конфликта**

# Формулы конфликтов

- *Первая формула (конфликты типа А)* отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).
- *Конфликтогены* – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.
- $\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ}$ ,  
где КФГ1 – первый конфликтоген; КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй и т.д.
- Действует *Закон эскалации конфликтогенов*):  
 $\text{КФГ2} > \text{КФГ1}$ ,  $\text{КФГ3} > \text{КФГ2}$  и т.д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает.



# Два правила бесконфликтного взаимодействия

- *Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.*
- *Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.*

# Типы конфликтогенов

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекалывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания

# Формулы конфликта

- *Вторая формула (конфликты типа Б)* отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:
  - $КС + И = КФ$
  - Устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

# Формулы конфликта

- *Третья формула (конфликты типа В)* отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:
- $КС1 + КС2 + \dots + КСn = КФ$ , при этом  $n \geq 2$ .
- Словами эту формулу можно выразить так: *сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.*
- . Разрешение конфликтов типа В сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

# Уровни конфликтов в организации

- Внутриличный
- Межличностный
- Групповой
  - Конфликт типа «личность – группа»  
(внутригрупповой)
  - Конфликт типа «группа – группа»  
(межгрупповой конфликт)
- Организационный
- Конфликт между организацией и внешней средой



# Внутриличностный конфликт

- *это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов)*

# Межличностный конфликт

- *Противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий*

# Групповые конфликты

- *противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой*

## Основные типы групповых конфликтов

1. Конфликт «личность – группа» (внутригрупповой конфликт)
2. Конфликт «группа – группа» (межгрупповой конфликт)

# Внутригрупповой конфликт (конфликт типа «личность – группа»)

- *столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения.*

# Межгрупповой конфликт (конфликт «группа – группа»)

- *столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т.п.*



# Организационный конфликт

- *столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.*

# Причины организационного конфликта

- Неточность и неполнота регламентов
- Объективное расхождение целей и интересов работников разных подразделений в организациях
- Недостатки руководителя, пренебрежение им установленными правилами
- Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка
- Нарушение законов, прав работников

# Условия протекания организационного конфликта

- Свойства конфликтующих сторон
- Предшествующие конфликту взаимоотношения сторон
- Центральная проблема
- Стратегия и тактика, используемая конфликтующими сторонами
- Заинтересованные в конфликте наблюдатели
- Социальная среда протекания



# Функции организационного конфликта

- Группообразование
- Социализация и адаптация
- Получение информации об окружающей среде
- Нормотворчество
- Создание и поддержание баланса сил и ресурсов
- Диагностика дисфункций
- Прогноз
- Самообновление

# Управление конфликтом

- *целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.*



# Этапы управления конфликтами

- Прогнозирование конфликта
- Предупреждение конфликта
- Регулирование конфликта
- Разрешение конфликта

# Прогнозирование конфликта

- *вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.*

# Предупреждение конфликта

- *деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта.*

## Формы предупреждения конфликта

- вынужденная
- превентивная

# Регулирование конфликта

- *вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.*

# Разрешение конфликта

- *вид деятельности субъекта управления, связанной с разрешением конфликта.*



# Источники конфликтов

- Структурные конфликты
- Инновационные конфликты
- Позиционные конфликты (конфликты значимости)
- Конфликты справедливости
- Соперничество за ресурсы (ресурсные конфликты)
- Динамические конфликты (групповая динамика)

# Структурные конфликты

*- это конфликты между структурными подразделениями.*

(Например, между производственными отделами и отделами маркетинга, бухгалтерией и основными подразделениями и др.)

# Причины структурных конфликтов

- Противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта

# Инновационные конфликты

- *конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями*

# Причины инновационных конфликтов

- Изменение организационной структуры;
- Ошибки в распределении функций, полномочий и ответственности;
- Появление новых задач;
- Внедрение новых технологий и оборудования;
- Нарушения привычных норм, правил взаимоотношений;
- Несоответствие квалификации работников инновационным изменениям



# Виды потенциальных угроз

- *экономическая* – опасение, что снизится существующий уровень дохода либо станет менее вероятным увеличение доходов в будущем;
- *психологическая* – общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т.п.;
- *социальная* – угроза престижу, связанному с конкретной должностью или принадлежностью к определенной организации.

# Характеристики управления персоналом благоприятные и неблагоприятные для освоения нововведений

## *Благоприятные*

- Прием на работу специалистов, способных проявить самостоятельность и инициативу
- Разнородность полученного специалистом образования и опыта
- Повышение квалификации, благоприятствующее контактам со специалистами и работниками других организаций
- Система оценки работников, учитывающая их участие в процессе нововведений
- Меры, стимулирующие совместную работу коллективов исследователей, производственников и др.

## *Неблагоприятные*

- Акцент на преданность фирме при приеме и оценке работников
- Отсутствие перспектив продвижения по службе
- Системы вознаграждения, ориентированные на краткосрочные результаты и достижения
- Резкие отличия в возможностях карьеры для дипломированных и недипломированных специалистов
- Низкая мобильность кадров между подразделениями

# Позиционные конфликты (конфликты значимости)

- *конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации*

# Причины позиционных конфликтов

- Различие в задачах и целях
- Групповой эгоизм
- Неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации

# Конфликты справедливости

- *конфликты, возникающие на почве расхождений в оценке трудового вклада*



# Причины конфликтов справедливости

- Неясность или неопределенность критериев оплаты труда и премирования

# Соперничество за ресурсы (ресурсные конфликты)

- *конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов*

# Причины ресурсных конфликтов

- Ограниченные ресурсы
- Нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов

# Динамические конфликты (групповая динамика)

- *конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации*

# Причины динамических конфликтов

- Социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации



# Тип функциональной системы

- Организационно-технологические конфликты
- Конфликты в социально-экономической системе организации
- Конфликты в административно-управленческой системе
- Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации
- Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений

# Причины организационно-технологических конфликтов

- Рассогласование формальных организационных начал
- Несбалансированность рабочих мест
- Нарушения технологических процессов

# Причины конфликтов в социально-экономической системе

- Неудовлетворительная заработная плата
- Задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд
- Увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате
- Несовершенная система стимулирования
- Просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности
- Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями

# Причины конфликтов в административно-управленческой системе

- Экономические и организационно-технологические причины (названные выше)
- Невыполнение руководством своих обещаний, нарушение договорных обязательств
- Неполная информация о реальном состоянии дел в организации

# Причины конфликтов, связанных с функционированием неформальной организации

- Противоречия в системе формальных и неформальных отношений
- Столкновение формальных и неформальных интересов
- Несовпадение формальных и неформальных методов решения задач

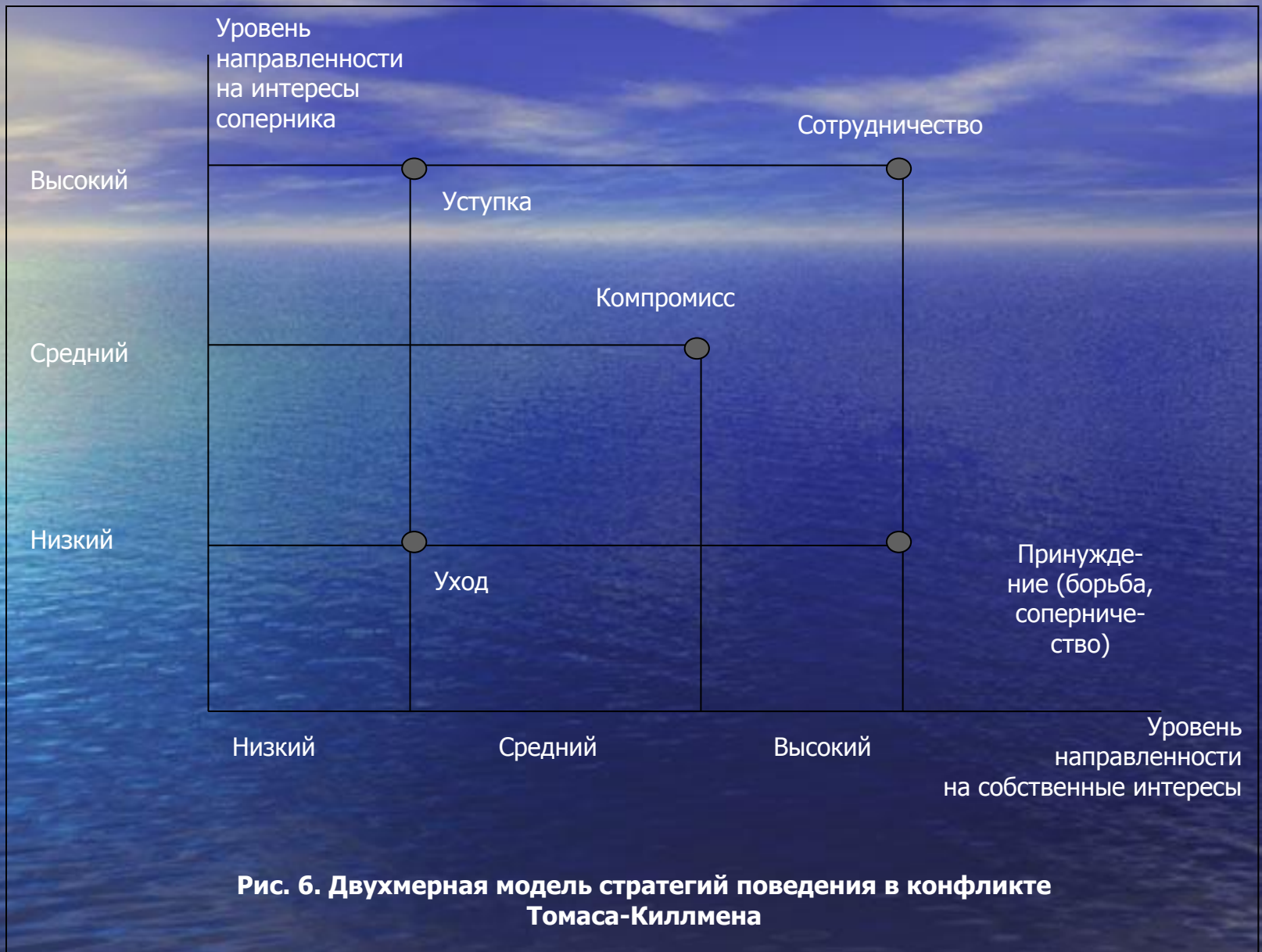


# Причины конфликтов, связанных с функционированием социально-психологической системы отношений

- Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе
- Нарушение групповых норм
- Борьба за лидерство
- Столкновение групповых интересов, целей, ценностей

# Стратегии поведения в конфликте

- Уход
- Уступка
- Компромисс
- Соперничество
- Сотрудничество



**Рис. 6. Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Киллмена**

# Уход

- *стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.*



# Уступка

- *стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.*



# Компромисс

- *стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.*

# Соперничество

- *стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником.*

# Сотрудничество

- *стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.*

# Процесс управления конфликтом

1. Вскрытие конфликта
2. Выявление причин
3. Определение степени позитивности конфликта (его функциональности)
4. Нахождение методов управления или разрешения



# Методы управления конфликтами в организационной системе и характеристика основных стратегий поведения

- *Стратегические методы*
  1. Разъяснение требований к работе
  2. Применение механизма координации
  3. Установление общеорганизационных комплексных целей
  4. Использование системы вознаграждения
- *Тактические методы*
  1. Уход от конфликта
  2. Уступки и приспособление
  3. Сглаживание
  4. Скрытые действия
  5. «Быстрое решение»
  6. Компромисс
  7. Сотрудничество
  8. Сила



# Типы конфликтных личностей

- Демонстративный
- Ригидный
- Неуправляемый
- Сверхточный
- «Бесконфликтный»

# Демонстративный тип конфликтных личностей

- Хочет быть в центре внимания.
- Любит хорошо выглядеть в глазах других.
- Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
- Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью.
- Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
- Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
- Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь.
- Кропотливой, систематической работы избегает.
- Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя обязанным.



# Ригидный тип конфликтных личностей

- Подозрителен.
- Обладает завышенной самооценкой.
- Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
- Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
- Прямолинеен и не гибок.
- С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
- Почтение со стороны окружающих воспринимается как должное.
- Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду.
- Мало критичен по отношению к своим поступкам.
- Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным

# Сверхточный тип конфликтных личностей

- Скурпулезно относится к работе.
- Предъявляет повышенные требования к себе.
- Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.
- Обладает повышенной тревожностью.
- Чрезмерно чувствителен к деталям.
- Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
- Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.
- Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).
- Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях.
- Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в



# «Бесконфликтный» тип конфликтных личностей

- Неустойчив в оценках и мнениях.
- Обладает легкой внушаемостью.
- Внутренне противоречив.
- Характерна некоторая непоследовательность поведения.
- Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
- Недостаточно хорошо видит перспективу.
- Зависит от мнения окружающих.
- Излишне стремится к компромиссу.
- Не обладает достаточной силой воли.
- Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих



# Неуправляемый тип конфликтных личностей

- Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
- Поведение такого человека плохо предсказуемо.
- Ведет себя вызывающе, агрессивно.
- Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения.
- Характерен высокий уровень притязаний.
- Несамокритичен.
- Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.
- Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
- Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
- Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало