

*Конфлікти в організаціях: виникнення,
причини, типи, профілактика, шляхи
вирішення.*



Виникнення конфліктів

Конфлікт — це явище, яке виникає тоді, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що роблять неможливим для інших груп реалізацію їх власних цілей (П. Коен)

Можливі дві основні моделі поведінки в конфлікті і відповідно типи суб'єктів. Перший тип — **деструктивний**. Це тип суб'єкта схильного до розв'язання конфлікту і його загострення аж до використання фізичної сили. І другий тип — **конструктивний** — шукає можливості домовитись, легко вступає в переговори і т. п.



Класифікація конфліктів



Уровни конфликта в организации

Внутриличностный конфликт – внутри отдельного индивида

Конфликт целей, познавательный конфликт

Межличностный конфликт – между двумя и более человек, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу

Конфликт целей, расположенный, ценностей или поведения

Внутригрупповой конфликт – столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом

Конфликт целей, расположенный, ценностей или поведения

Межгрупповой конфликт – противостояние или столкновение двух и более групп в организации

Конфликт целей, расположенный, ценностей или поведения

Внутриорганизационный конфликт – противостояние или столкновения, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организации в целом, а также как формально распределена власть в организации

Разновидности:
вертикальный;
горизонтальный;
линейно - функциональный;
полевой.

Суб'єкти конфлікту

Можливими суб'єктами конфлікту в організації є:
адміністрація організації;
середній управлінський персонал; нижчий управлінський персонал;
основні фахівці (у штаті);
допоміжні фахівці (поза штатом за контрактом);
технічний персонал;
структурні підрозділи;
неформальні групи співробітників



Причини конфліктів

Недостатня узгодженість і суперечливість цілей окремих груп і працівників.

Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків.

Обмеженість ресурсів.

Недостатній рівень професійної підготовки.

Необґрунтоване публічне осудження одних і незаслужена (авансована) похвала іншим співробітникам.

Протиріччя між функціями, що входять в коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді Невизначеність перспектив зростання.

Несприятливі фізичні умови.

Недостатність доброзичливого уваги з боку менеджера Психологічний феномен.



Причини конструктивних конфліктів в організаціях

Причини конструктивних конфліктів :

Найвідомішими причинами, що породжують конструктивні конфлікти, є об'єктивні причини професійних буднів:

- невдоволення умовами праці;
- недоліки в організації праці;
- невдоволення оплатою праці;
- невідповідність прав та обов'язків;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- упущення та недоліки в технології;
- незабезпеченість ресурсами (сировиною, матеріалами тощо);
- низький рівень трудової та виконавчої дисципліни;
- конфліктогенність організаційних структур;
- низький рівень управлінської культури керівників тощо.

Позитивне розв'язання конструктивного конфлікту – це насамперед врахування та усунення недоліків, бо це спрямовано на користь справі та обом сторонам, які перебували в конфліктній ситуації.

Причини деструктивних конфліктів в організаціях

Породжуються деструктивні
конфлікти найчастіше
суб'єктивними причинами.

До таких причин належать:

- неправильні дії керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- неправильні дії керівника й підлеглих;
- невідповідність організації управління вимогам закону тощо.



Негативные функции деструктивного конфликта	Позитивные функции конструктивного конфликта
Появление дополнительных материальных затрат и потерь вследствие: - отвлечения сотрудников от основной работы; - снижения производительности труда; - увольнения «обиженных» Формирование противоборствующих группировок Ухудшение социально-психологического климата в коллективе Уменьшение степени сотрудничества между работниками Большие эмоциональные затраты и стрессы, ведущие к уменьшению работоспособности	Стимулирование к изменению и развитию организации и отдельных сотрудников Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами: - разнообразие мнений при принятии решений; - удовлетворенность работников от того, что их мнение принято во внимание; - уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений; - предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству; - улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации; - сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом

Специфіка конфліктів

Конфлікти в організаціях мають свою специфіку, яка пов'язана з тим видом діяльності, яким займається дана організація. Значна частина конфліктів це так звані "ділові конфлікти". Найбільш типовими причинами ділових конфліктів є:

- **несумісність цілей** (коли досягнення цілей одним працівником заважає досягненню цілей іншого);
- **недоліки планування**;
- **незбалансованість робочих місць** (збалансованість означає, що даному робочому місцю повинні приписуватися функції, забезпечені засобами, необхідними для їх виконання і не повинно бути засобів, не зв'язаних з якою-небудь функцією (обов'язки повинні бути зв'язані тільки з даною сукупністю функцій);
- **недосконалі зв'язки між робочими місцями** — технологічними, інформаційними, ієрархічними (наприклад, одному підлеглому дають вказівки декілька начальників);
- **занадто багато безпосередньо підлеглих у керівника**; ініціатива повністю передана в руки підлеглих; "хибні круги управління" (ніхто ні за що не відповідає, всі в однаковій мірі безвідповідальні і безвладні); брак ресурсів та ін.

Динаміка конфліктів

Поняття про динаміку міжособистісного конфлікту. Сторони динаміки конфлікту: емоційна, діяльнісна, комунікативна.

Характеристика латентної фази конфлікту. Різновиди порушення спілкування у латентній фазі. Розвиток передконфліктної ситуації. Поняття про інцидент. Типи інцидентів за характером їх виникнення. Можливі варіанти поведінки конфліктуючих сторін під час інциденту.

Відкриті фази конфлікту. Форми конфліктної поведінки у відкритих фазах конфлікту. Характеристика відкритих фаз конфлікту: демонстративної, агресивної, батальної. Поняття про *ескалацію* конфлікту, її фактори. Поняття про *кульмінацію* конфлікту, її ознаки. Затяжний конфлікт.

Фінал і вихід з конфлікту. Прогноз та наслідки виходу з конфлікту залежно від його фази. Поняття про реверсію конфлікту, її закономірності. Мета розв'язання конфлікту залежно від його фази. Варіанти вирішення конфлікту залежно від співвідношення його сторін. Способи завершення конфлікту.

Причини конфліктів



ПРИЧИНИ ОБ'ЄКТИВНОГО ХАРАКТЕРУ

- обмеженість ресурсів
- розходження з метою
- взаємозалежність завдань
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи
- нестача життєво важливих благ
- незадовільні комунікації
- зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей

Об'єктивні фактори

- погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням
- нераціональна організація праці
- помилки управління
- слабка розробленість нормативно-правових процедур, усунення суперечностей
- низька заробітна плата
- слабка згуртованість колективу
- несумісність працівників

Організаційно-управлінські фактори

КОНФЛІКТ

Соціально-психологічні фактори

- психологічна несумісність працівників
- обмеження статусу, інтересів особистості
- маніпулювання
- невідповідність слів, оцінок, учинків очікуванням

Особистісні фактори

- прорахунки в діях керівника
- неправильні дії підлеглих
- наявність у колективі «важких» людей

ПРИЧИНИ СУБ'ЄКТИВНОГО ХАРАКТЕРУ

Типи конфліктів

Соціологи вважають, що з точки зору прояву конфлікти можна поділити на такі типи:

1. Об'єктивний.

Це такий конфлікт, який виник на основі об'єктивних причин і вже існує.

2. Частково об'єктивний.

Це група конфліктів, в основі яких лежать як об'єктивні причини, де об'єктом є боротьба за матеріальні і духовні цінності, так і ілюзорні, об'єктом яких є явища зневаги, неподібності характерів, особиста ненависть тощо.

3. Суб'єктивний.

Це такий тип конфліктів, які виникають на основі світоглядних, ідеологічних або політичних протиріч, що ненароком чи цілеспрямовано переносяться суб'єктом на об'єкт.

4. Прихований.

Це конфлікт, який має об'єктивну основу, але вона настільки покрита різного роду нашаруваннями, що їх важко, на перший погляд, виявити. Труднощі їх вирішення в тому, що за справжній об'єкт конфлікту можна помилково прийняти одне з його нашарувань. Вирішується одне, а тут вже виникає інше і т. д. Тому приховані конфлікти, стверджують соціологи, на відміну від інших типів, "розтягнені" в часі і вимагають неймовірно великих зусиль для їх нейтралізації. Складність вирішення прихованого конфлікту ще й у тому, що він буває "роздіблений" на частини, тобто коли його об'єкт знаходиться не тільки в межах даної організації, але і поза нею.



5. Складний.

Це ситуація, коли конфлікт має декілька об'єктів і є настільки складним, що на перший погляд виглядає не вирішуваним. В цьому випадку, вважає спеціаліст в галузі теорії і практики і конфлікту Генрік Бялишевський, слід чітко визначити, що було об'єктом першого вибуху конфлікту, і нейтралізувати його, потім переходити до наступного і т. д. Але коли конфлікт вибухнув одноразово, можна вирішувати його комплексно, але робити це слід енергійно і негайно.

6. Фальшивий.

Це конфлікт, який майже не має об'єктивних підстав, а єдиною його причиною є психологічна нетерпимість, яка досить часто буває не обґрунтована ("Не можу його переносити і не знаю чого", "Якийсь він такий, ну не такий як всі... І слів не нахожжу..." — ось "аргументи" однієї з конфліктуючих сторін).

Форми роботи з конфліктами і методи їх вирішення

Уникання, (ухилення);

Примус (протиборство);

Згладжування (поступливість); Компроміс, співробітництво;

Координація;

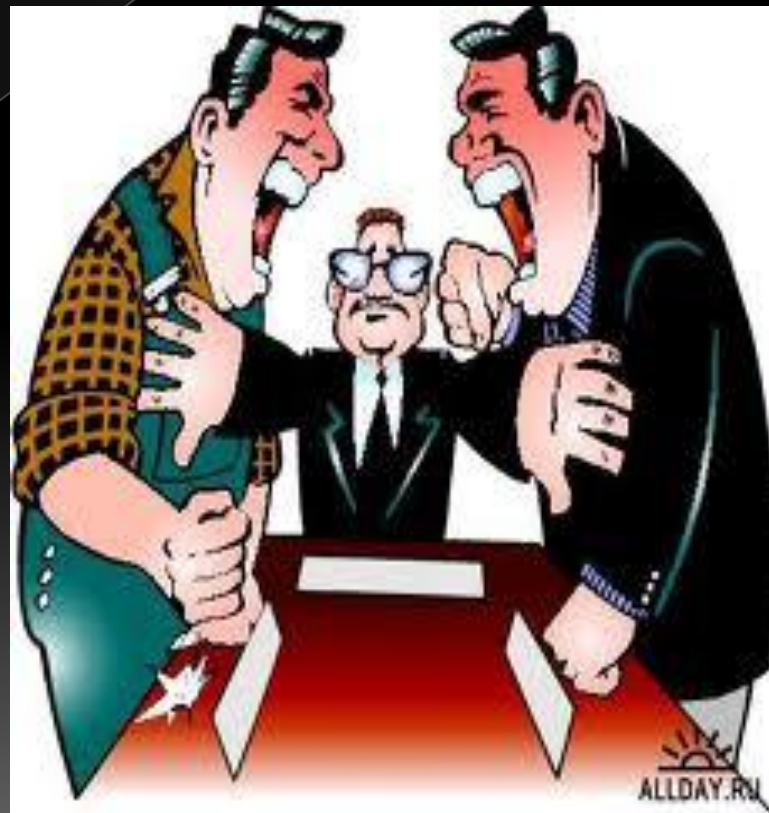
Інтегративне рішення проблеми;

Конфронтація.



Сутність і значення процесів профілактики та запобігання виникненню конфліктів

Запобігання виникненню конфлікту - це комплекс заходів, спрямованих на відтягування чи недопущення його виникнення, а також на зниження деструктивного впливу наслідків конфлікту на різні сторони соціальної системи.



Стратегія запобігання конфліктам

Стратегія запобігання конфліктам включає в себе систему конкретних дій, сукупність етапів і методів управління конкретними процесами суперечливих взаємин суспільних суб'єктів.

Розрізняють етапи часткового та повного запобігання конфліктам, а також раннього запобігання й випереджального їх розв'язання. Часткове запобігання стає можливим за умови блокування дії однієї з причин даного конфлікту, обмеження його негативного впливу на інтереси опонентів.

Стратегія повного запобігання припускає нейтралізацію дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт, дозволяє направити взаємодію суб'єктів у русло їх співробітництва для реалізації спільних інтересів. Випереджальне розв'язання конфліктів, як і раннє запобігання, означає не що інше, як узгодження позицій та інтересів опонентів у просторі соціальної єдності, досягнення згоди з більш важливих питань громадського життя.

Профілактика конфліктів

Профілактика конфліктів - це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це така організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.



Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну.

Первинна профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту.

Вторинну профілактику пов'язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах.

При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). Основними конфліктогенами є погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояв агресивності, егоїзм, приховування інформації, неправда та ін. У відповідь на них зазвичай застосовуються аналогічні за силою чи навіть сильніші конфліктогени.

Шляхи подолання конфліктів

Подолання конфліктів іноді здійснюється за допомогою т. зв. обходу конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін — коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу організацію);
- обмеження можливостей — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (наприклад, коли керівника певного підрозділу звільняють з посади);
- запровадження штрафних санкцій — коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- зміну напрямку енергії — коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї організації);
- витіснення — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, зумовленого особливостями їх характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);
- співіснування — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.



*Виконала: магістрантка соціально-
гуманітарного факультету
Сотник Наталя Вікторівна*