

КОНФЛИКТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Понятие
2. Виды
3. Характер
4. Причины
5. Стратегии поведения
6. Методы разрешения

КОНФЛИКТ — СТОЛКНОВЕНИЕ ПРОТИВОПОЛОЖНО НАПРАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ИНТЕРЕСОВ, ПОЗИЦИЙ, МНЕНИЙ ИЛИ ВЗГЛЯДОВ ДВУХ ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ ЛЮДЕЙ.

- ▶ **Основа любого конфликта** - ситуация, включающая противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, несовпадение интересов, желаний оппонентов и т.д.
- ▶ **Причина нарастания** - инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя, даже неумышленно, интересы другой стороны.

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

□ По направленности:

Горизонтальные

Вертикальные

Смешанные

□ По значению для организации:

Конструктивные (созидательные)

Деструктивные (разрушительные)

□ По характеру причин:

Объективные

Субъективные

□ По сфере разрешения:

Деловой

Личностно-эмоциональный

ПРИЧИНЫ КОНСТРУКТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

- ▶ неблагоприятные условия труда
- ▶ несовершенная система оплаты труда
- ▶ неритмичность работы
- ▶ сверхурочные работы
- ▶ упущения в технологии
- ▶ необеспеченность заданий ресурсами
- ▶ несоответствие прав и обязанностей
- ▶ отсутствие четкости в распределении обязанностей
- ▶ низкий уровень трудовой дисциплины
- ▶ конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры

ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

- ▶ неправильные действия руководителя и подчиненных
- ▶ психологическая несовместимость отдельных людей

Ошибочные действия руководителя:

- ✓ нарушение служебной этики
- ✓ нарушения трудового законодательства
- ✓ несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда

ПЯТЬ ТИПОВЫХ СТРАТЕГИЙ (СТИЛЕЙ) ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

- ▶ **Адаптация** (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий и т.д.).
- ▶ **Компромисс** (урегулирование разногласий через взаимные уступки).
- ▶ **Сотрудничество** (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела).
- ▶ **Игнорирование, уклонение от конфликта** (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее).
- ▶ **Соперничество, конкуренция** (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

- ▶ более важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- ▶ предмет разногласия более существен для оппонента, чем для вас;
- ▶ открывается возможность решения более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас;
- ▶ существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению с тем, чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- ▶ необходимо признать собственную неправоту;
- ▶ отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- ▶ вас не особенно волнует случившееся;
- ▶ вы хотите сохранить мир и хорошие отношения с окружающими;
- ▶ сохранение хороших взаимоотношений важнее, чем отстаивание своих интересов;
- ▶ итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

КОМПРОМИСС

- ▶ стороны одинаково убедительные аргументы;
- ▶ необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- ▶ необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- ▶ сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- ▶ обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- ▶ вас может устроить временное решение;
- ▶ удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- ▶ компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

СОТРУДНИЧЕСТВО

- ▶ необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- ▶ основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- ▶ необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- ▶ представляется важным усиление личной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;
- ▶ у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- ▶ у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);
- ▶ вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

ИГНОРИРОВАНИЕ

- ▶ источник разногласий несуществен по сравнению с более важными задачами;
- ▶ необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- ▶ изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- ▶ предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- ▶ подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- ▶ напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- ▶ вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- ▶ у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- ▶ пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

СОПЕРНИЧЕСТВО

- ▶ требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- ▶ при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);
- ▶ идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- ▶ исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- ▶ вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и
- ▶ представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- ▶ вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- ▶ «Выведение» частей организации — участников конфликта или снижение их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- ▶ Реструктуризация, выделение отдельных юридических лиц;
- ▶ Создание определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- ▶ Повышение плана;
- ▶ Введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- ▶ Снижение самостоятельности, урезание полномочий;
- ▶ Слияние разных подразделений и наделением их общей задачей;
- ▶ Сокращение штата;
- ▶ Выявление интересов сторон;
- ▶ Поиск приемлемого для всех решения + аргументация;
- ▶ Договор