

# Конфликты в организации: содержание и методы разрешения

1. Сущность и последствия конфликтов.
2. Классификация конфликтов.
3. Межличностные конфликты.
4. Организационные конфликты.
5. Структура и функции конфликта.
6. Динамика конфликта.
7. Методы управления конфликтом.
8. Стили разрешения конфликтов.

# 1. Сущность конфликтов

М. Мескон и другие авторы определяют **конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами.**

- Процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.
- **Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов**
- Конфликт – столкновение различных типов мышления, каждое из которых претендует на главенство



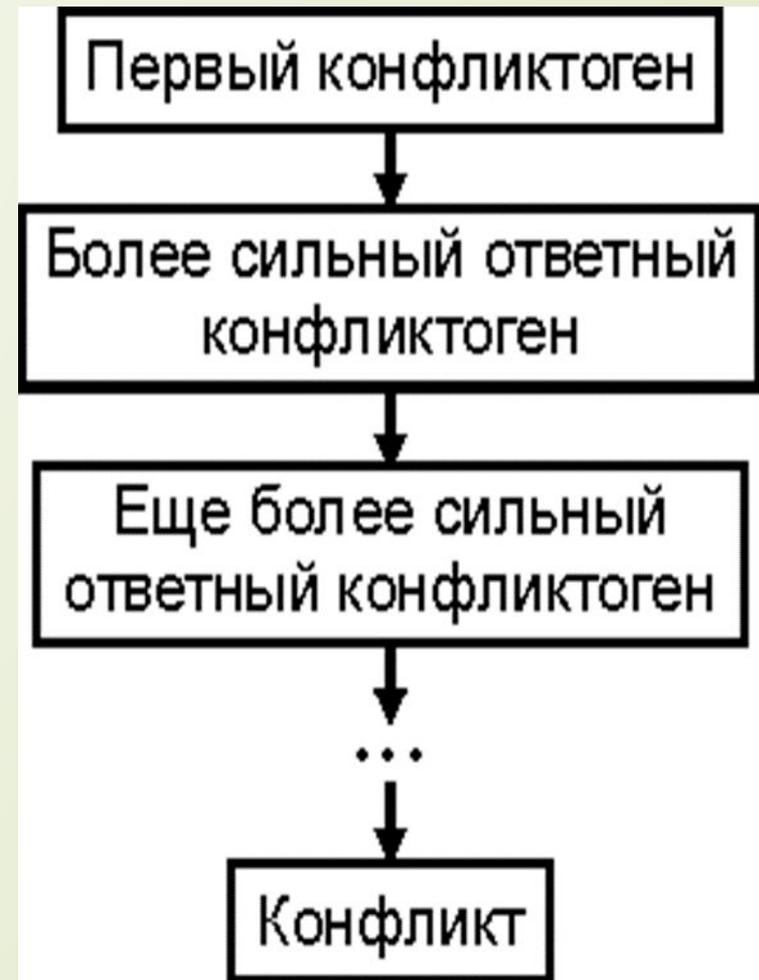
# Как возникает конфликт?

**Конфликтная ситуация (КС)** - это условие возникновения конфликта; это представления человека о существующем противоречии, о своих целях, возможностях и т.п., об оппоненте - его целях.

Для перерастания КС в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

**Инцидент** – это действия участников КС, провоцирующие резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

**Конфликтогены** - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть приводящие к конфликту непосредственно.



# Типы конфликтогенных действий

Стремление к превосходству (хвастовство; категоричность и подшучивание; навязывание советов др.)

Проявление агрессии

Проявление эгоизма (преобладание личных интересов)

Открытое недоверие

Неблагоприятное стечение обстоятельств

Перебивание собеседника, принижение его значимости

Подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу

Устойчивое нежелание признавать свои ошибки или чью-то правоту

Постоянное навязывание своей точки зрения

Неискренность в суждениях

Резкое увеличение темпа беседы и неожиданное ее окончание

Неумение выслушать и понять точку зрения другого



# Причины конфликтов:

- 1. Различия в ценностях.** Участники деятельности всегда наделяют ее для себя определенным ценностным смыслом (зачем, ради чего, что главное). Возникающие противоречия часто касаются именно ценностей деятельности.
- 2. Различие в целях.** Группы внутри одной организации или отдельные личности как известно могут преследовать собственные цели, не совпадающие с целями других участников деятельности.

**3. Различия в способах достижения цели.** Участники совместной деятельности могут иметь различные взгляды на пути и способы достижения цели.

**4. Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в педагогической среде часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями («почему мне не сообщили вовремя?», «я не знал об изменениях в расписании» и т.д.). Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

**5. Взаимозависимость.** Возможность возникновения конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в решении какой-либо задачи.



**6. Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Время, деньги, помещение, оборудование – все это ресурсы, необходимые для выполнения работы. Необходимость что-то распределять практически неизбежно ведет к конфликтам, потому что люди всегда хотят получить больше и собственные желания всегда кажутся более обоснованными.

**7. Различия в психологических особенностях.** Не следует считать ее главной причиной, но и игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками. Порой эти различия участников деятельности могут осложнять взаимодействие.

# Стадии прохождения конфликта

*Возникновение конфликта  
(появление противоречия);*

*Осознание ситуации как  
конфликтной хотя бы  
одной из сторон*

*Конфликтное поведение*

*Исход конфликта:  
конструктивный,  
деструктивный,  
замораживание конфликта*

# ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

*начальная  
фаза - 92%*

*фаза подъема -  
46%*

*пик конфликта  
- 5%*

*фаза спада -  
20%*

# Стили поведения и решения конфликтных ситуаций

## 5 способов выхода из конфликтной ситуации:

1. Соревнование (конкуренция) – действие только в своих интереса игнорирование интересов партнера.
2. Уклонение (избегание) - уход от ответственности, при этом отсутствует внимание интересам обеих сторон.
3. Компромисс достижение половинчатой выгоды для каждой стороны за счет взаимных уступок.
4. Приспособление полное признание правоты другого в ущерб собственным интересам.
5. Сотрудничество позволяет учесть интересы обеих сторон.

# Беспронимчивая методика разрешения конфликта

## 1. Определить проблему.

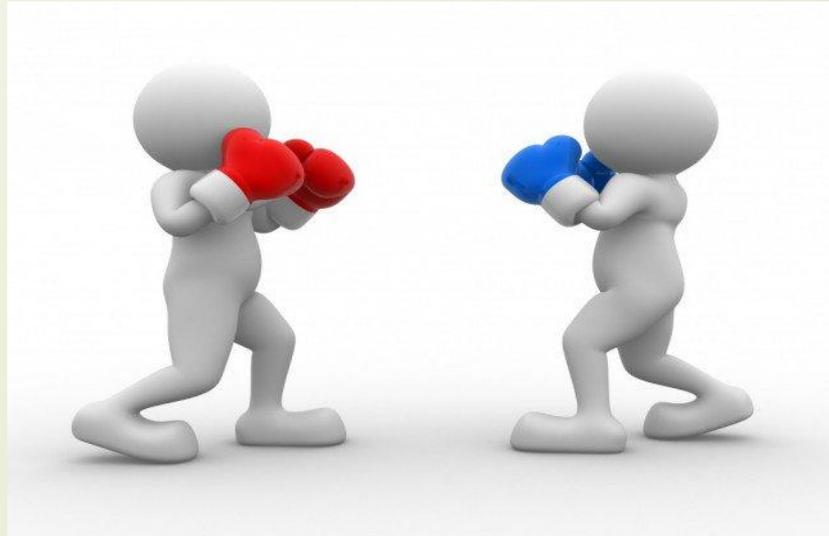
Каждый из участников должен определить свои интересы, используя «Я – высказывания». Можно задать себе следующие вопросы: Что произошло? В чем проблема? Какие чувства я при этом испытываю?



## 2. Придумать возможные решения.

Этот шаг похож на метод «мозговой атаки», важно найти выход из создавшегося конфликта, насколько это возможно, здесь главное – количество. Могут быть любые, сумасбродные идеи. Никакое из предложенных решений не критикуется.

3. Исключить решения, которые не удовлетворяют какую-либо сторону или такие, которые невозможно претворить. Здесь исключается любое решение, которое отвергается хотя бы одним человеком. Поощрять тех, кто дает аргументы «за» и «против» различных решений.



4. **Выбрать подходящие решения.** Необходимо идти по направлению к согласию. Не голосовать, так как голосование всегда имеет проигравших и победивших. Не допускать давления группы.
5. **Определить, как и когда решение будет выполнено.** Составить детально, что будет делать каждая сторона.
6. **Проверить, насколько хорошо решение.** После некоторого периода времени данная проблема поднимается вновь, ставится вопрос, насколько принятое решение удовлетворяет каждого. Возможно внести в решение ряд изменений



# Подходы к оценке конфликтов

## Традиционный подход

Конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

## Подход 40 – 70-х годов XX в.:

Конфликт - это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

# Подходы к оценке конфликтов

## Современный подход

постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации.

Поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

# Последствия конфликта

## Негативные –

- понижение уровня сплоченности членов группы;
- проблемы общения;
- агрессивность либо отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы;
- дополнительные потери рабочего времени, нарушение дисциплины;
- ухудшение состояния здоровья работников;
- уходом из организации.

# Последствия конфликтов для организации

## Дисфункциональные

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.
4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

# Последствия конфликта

## Позитивные -

- активизация инновационных процессов;
- повышение качества принимаемых решений;
- повышение уровня их обоснованности;
- улучшение количественных и качественных показателей работы,
- улучшение социально-психологического климата в коллективе и взаимоотношение его членов.

# Последствия конфликтов для организации

## Функциональные

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности»
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

# Необъективность руководителя

*Типичные ошибки завышения оценок являются следствием:*

- дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения;
- великодушия руководителя, желающего слыть добрым;
- «шлейфа» высокой репутации сотрудника;
- оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (допускается в отношении сотрудников, умело пользующихся саморекламой);
- завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;
- контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

# Необъективность руководителя

*Типичные ошибки занижения оценок* ВОЗМОЖНЫ в силу:

- личной антипатии;
- «шлейфа» плохой репутации сотрудника;
- неумения работника эффектно представить свою работу;
- придирчивости, «шлейфа» предыдущего конфликта;
- преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;
- завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника

# Классификация Льюиса Коузера

Конфликты могут быть:

- Реалистическими (предметными)
  - Нереалистическими (беспредметными). Всегда дисфункциональны
- **Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ. Они направлены на достижение конкретного результата.**
- **Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.**

# Методы управления конфликтами

- **Управление конфликтами** — целенаправленные действия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо если это невозможно, коррекция поведения участников конфликта, либо, при достаточной квалификации руководителя подразделения, поддержание уровня конфликтности в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации.



# Управление межгрупповыми конфликтами

```
graph TD; A[Управление межгрупповыми конфликтами] --> B[методы профилактики межгрупповых конфликтов]; A --> C[методы управления межгрупповыми конфликтами]; B --> B1[разъяснение требований и задач деятельности групп]; B --> B2[постановка комплексных целей]; B --> B3[устранение объекта конфликта]; C --> C1[административные]; C --> C2[межгрупповые формы взаимодействия]; C --> C3[переговоры];
```

методы профилактики  
межгрупповых конфликтов

разъяснение требований  
и задач  
деятельности групп

постановка комплексных  
целей

устранение объекта  
конфликта

методы управления  
межгрупповыми  
конфликтами

административные

межгрупповые формы  
взаимодействия

переговоры



# Управление межгрупповыми конфликтами

**Методы** **профилактики**  
**межгрупповых** **конфликтов**  
представляют собой совокупность  
способов взаимодействия на группы,  
которая уменьшает вероятность  
возникновения межгрупповых  
конфликтов.

# Управление межгрупповыми конфликтами

**Разъяснение требований и задач деятельности групп предполагает концентрирование внимания на особенностях решаемых задач при определении системы показателей:**

- групповой оценки результатов деятельности
- распределения заданий
- ответственности между группами
- групповых потоков

# Управление межгрупповыми конфликтами

Постановка комплексных целей перед подразделениями (достижение которых невозможно без взаимного сотрудничества) позволяет:

- существенно сплотить группу
- способствует устранению конфликтной ситуации **НА ПЕРИОД СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ.**

**Устранение объекта конфликта** - подведение одной из конфликтующих групп под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны.

# Управление межгрупповыми конфликтами

**Административные методы** включают использование ресурса власти руководителя для:

- изменения состава групп
- вхождения в одну из конфликтующих групп в качестве наблюдателя
- проведение переговоров с противоборствующими сторонами в качестве посредника.

# Управление межгрупповыми конфликтами

**Переговоры** – набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемого решения для конфликтующих сторон.

К условиям возможности ведения переговоров относятся:

- взаимозависимость конфликтующих сторон
- отсутствие значительного перевеса в силе
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров
- участие сторон, реально имеющих принимать право в сложившейся ситуации

# Предупреждение конфликтов между руководителем и подчиненным

- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;
- рационализация рабочего времени управленцев и исполнителей.

## Уход от конфликта

- Связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению.
- Налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта.
- При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны.
- Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.



## Уход от конфликта целесообразно применять в случае:

- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта
- наличия более важных проблем, требующих своего решения
- потребности выбирать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения
- подключения других сил для разрешения конфликта
- наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом

# Уступка

- Побуждает войти в положение другой стороны
- Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.
- В основе лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса.



## Метод уступки в конфликте целесообразно применять в случае:

- сторона обнаруживает свою неправоту,
- предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас,
- необходима минимизация потери,
- превосходство явно на другой стороне, и вы проигрываете,
- гармония и стабильность особо важны.

# Доминирование

- Разрешение конфликта силой.
- Характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны.
- Стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте.
- Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.



# Компромисс

- Умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки.
- «Непроигрыш – непроигрыш»
- Позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.



## Метод компромисса целесообразно применять в случае:

- Цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий.
- Имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени.
- Имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха.
- Стороны обладают достаточным временем.
- Если ресурсы ограничены.

# Сотрудничество

- Характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.
- Выигрывают обе стороны.
- Участники считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.



# Метод сотрудничества целесообразно применять в случае:

- Необходимости выработки интегративного решения, когда проблемы обеих сторон очень важны.
- Если одна из сторон нуждается в выяснении своих целей в данном конфликте.
- Если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.