

Тема 4. 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.

Конфликт- столкновение
противоположно направленных
целей, интересов, мнений, позиций
субъектов взаимодействия.

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

Причины конфликта

- **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ**
- **ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ**
- **РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ**
- **РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ**
- **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ и др.**

КОНФЛИКТОГЕНЫ

Слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть приводящие к конфликту непосредственно.

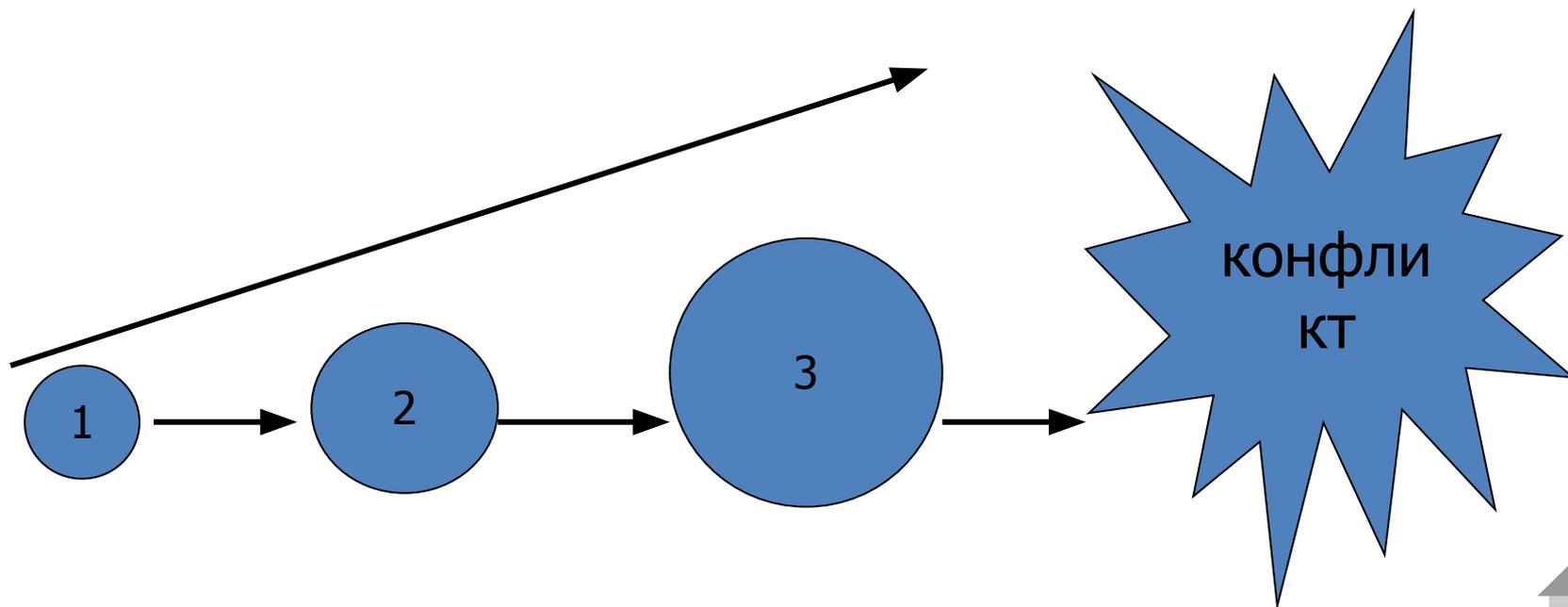
1. Стремление к превосходству
2. Проявление агрессивности
3. Проявление эгоцентризма.....

Как избежать конфликтогенов в процессе общения?

1. Быть аккуратными с неосторожными высказываниями (в силу эскалации конфликтогенов)
2. Проявлять ЭМПАТИЮ к собеседнику

Эмпатия – это механизм, который позволяет поставить себя на место другого человека, пережить схожие чувства, но отнюдь не гарантирует достижение такого же состояния.

Эскалация конфликтогенов



- Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.
- Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.
- Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов.

Формулы конфликта

- Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт
 - Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту
 - Конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой
 - Каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой

Разрешить конфликт – это значит:

- 1) устранить конфликтную ситуацию
- 2) исчерпать инцидент

Правила разрешения конфликта

- Конфликтная ситуация – то, что необходимо устранить
- Не всякая конфликтная ситуация приводит к конфликту
- Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта
- Задавайте себе вопрос «ПОЧЕМУ?» до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины
- Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами

Подходы к оценке конфликтов

Традиционный подход

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

Подход сороковых - семидесятых 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.

Подходы к пониманию конфликта

конфликт - явление негативное

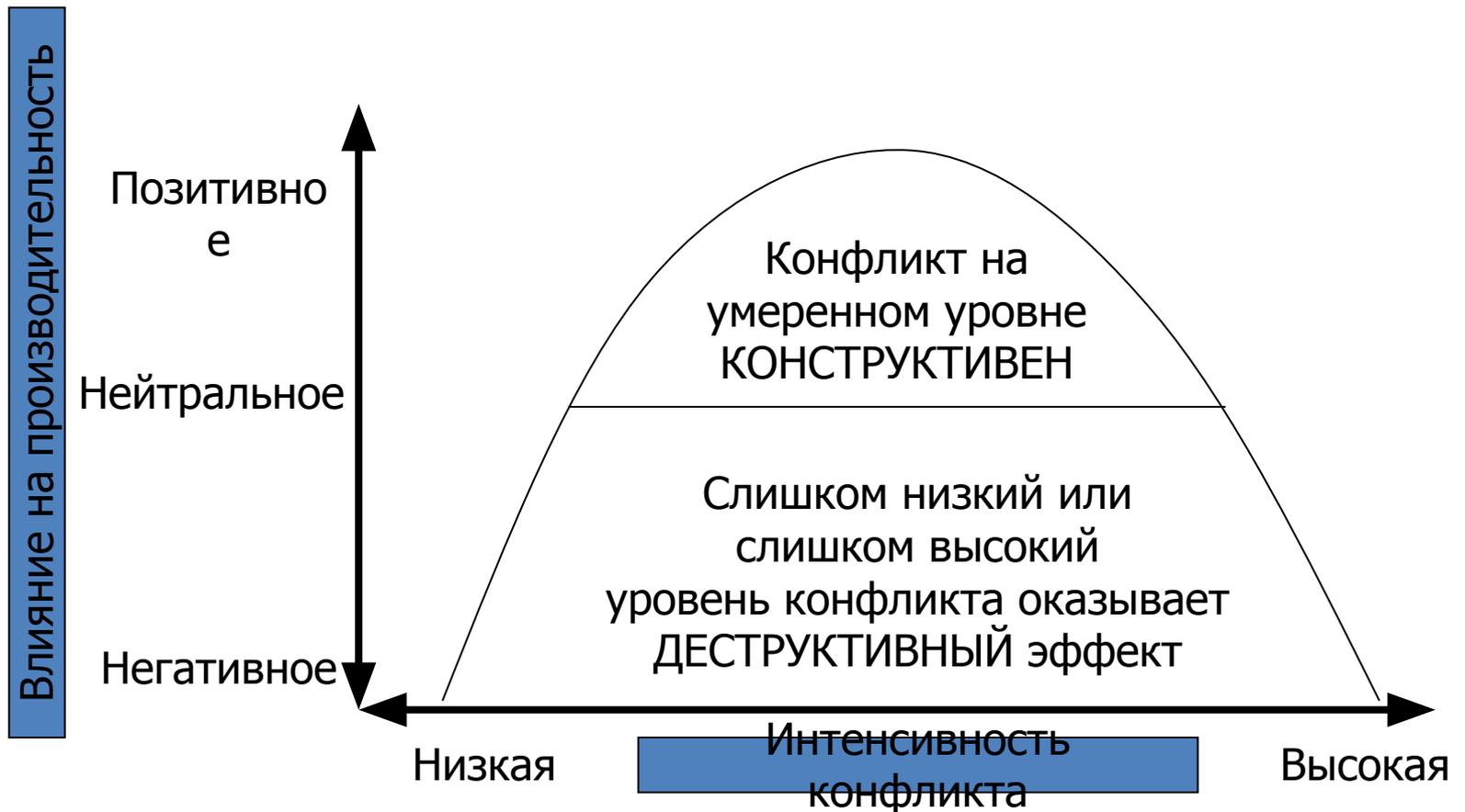
деструктивные
(дисфункциональные)

конструктивные
(функциональные)

конфликт - естественное
условие существования
взаимодействующих людей

конфликт – желательное
явление в эффективной
организации

Две стороны конфликта



Последствия конфликта

Негативные –

- понижение уровня сплоченности членов группы;
- проблемы общения;
- агрессивность либо отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы;
- дополнительные потери рабочего времени, нарушения дисциплины;
- ухудшением состояния здоровья работников;
- их уходом с предприятия.

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.

2. Классификация конфликтов

- ❑ **Внутриличностные конфликты**
- ❑ **Межличностные конфликты**
- ❑ **Конфликт между личностью и группой**
- ❑ **Межгрупповые конфликты**
- ❑ **Организационные конфликты**
- ❑ **МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ** и т.д.

Внутриличностные конфликты

В каждой личности сочетаются:

- ❑ Конкурирующие потребности и роли
- ❑ Разного рода барьеры, возникающие между побудительным мотивом и целью
- ❑ Положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью и др.

КОНФЛИКТ РОЛЕЙ

- ❑ Конфликт между человеком и конкретной ролью
- ❑ Внутриролевой (intrarole) конфликт
- ❑ Межролевой (interrole) конфликт

Межличностный конфликт

Источники:

- Индивидуальные различия
- Дефицит информации
- Несовместимость ролей
- Стресс, обусловленный окружающей средой и др.

Классификация конфликтов по направленности



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 конфликтов по характеру причин

- обусловленные трудовым процессом;
- обусловленные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- обусловленные личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Межгрупповой конфликт

Межгрупповая враждебность порождается наличием конфликтующих целей (т.е. конкуренцией) и снижается, когда существуют цели высшего порядка, достижение которых желательно для всех и возможно только при межгрупповом сотрудничестве

Первопричины межгруппового конфликта

- ❑ Борьба за ресурсы
- ❑ Взаимозависимость задач
- ❑ Неопределенность в сфере полномочий
- ❑ Борьба за статус

Организационный конфликт

Структурные конфликты:

- ❑ Конфликт, связанный с иерархией
- ❑ Конфликт между линейным и штабным персоналом
- ❑ Конфликт между формальной и неформальной организацией

Конфликтность организационной структуры

структурная модель
организации
не оптимизирована

структурная модель
организации
оптимизирована

Избыточность
персонала

Избыточность
управленчески
х
звеньев

Избыточность
структурных
единиц

Конфликтность инновации

Изменения в
общественны
х
связях

Изменения в
потребительс
кой
сфере



Необходимос
ть
отказаться от
привычного

Изменения в
условиях
производства

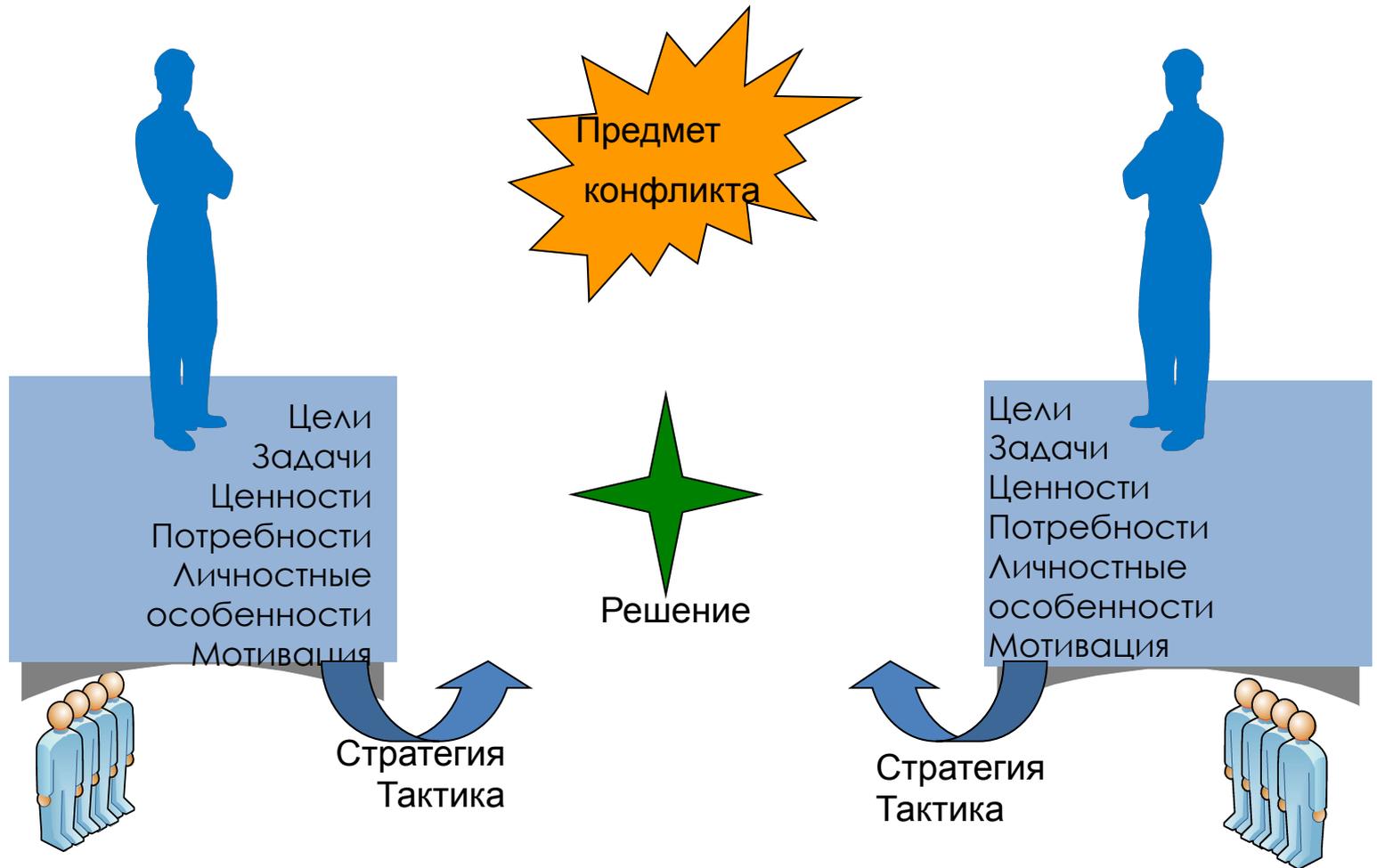
- Конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации или может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Классификация Льюиса Коузера

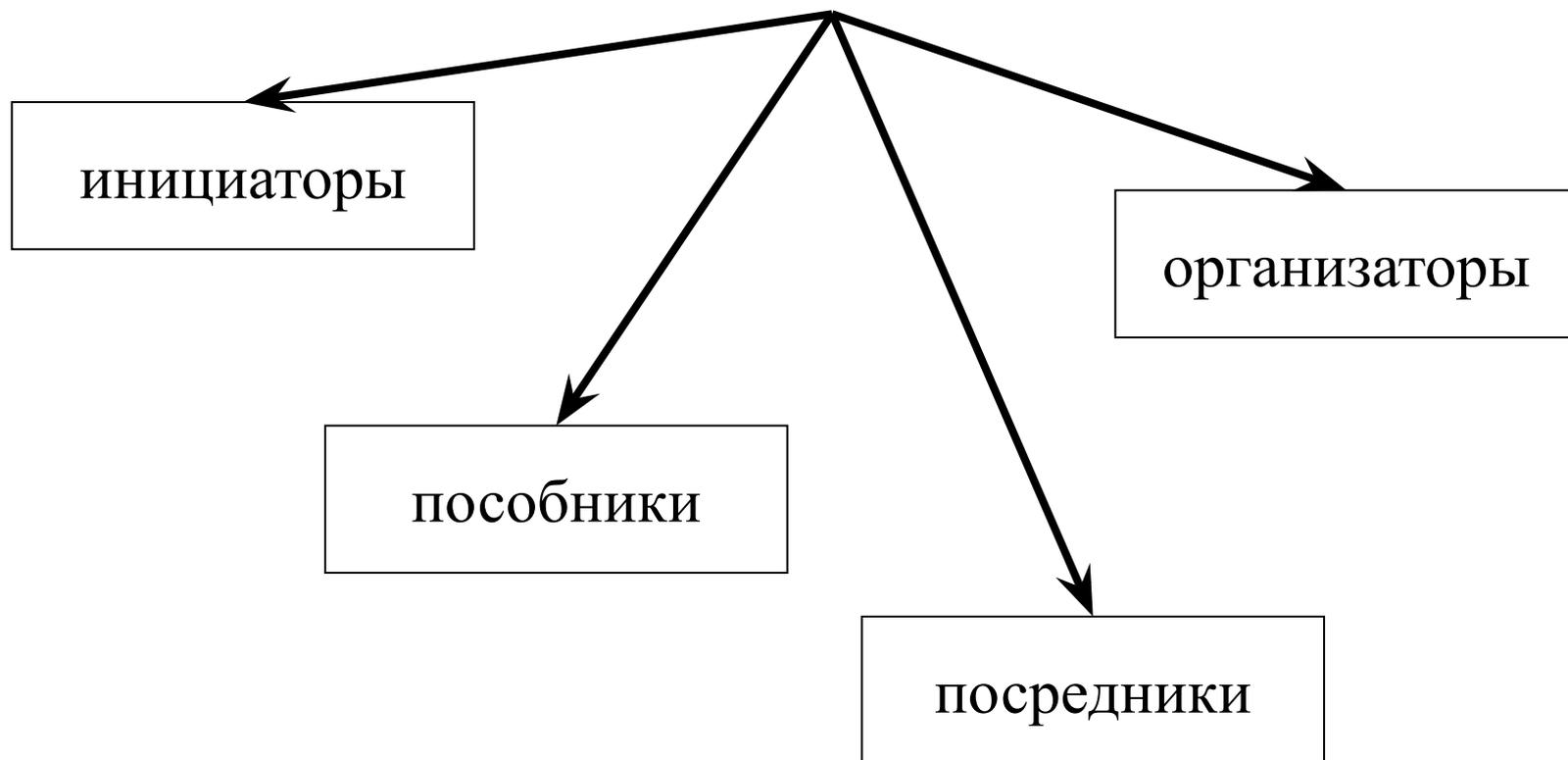
Конфликты могут быть:

- 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.

Структура конфликта



Участники конфликта



Функции конфликта

Конструктивные

- Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами
- Получение новой информации об оппоненте
- Сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом
- Стимулирование к изменениям и развитию
- Снятие синдрома покорности у подчиненных

Деструктивные

- Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
- Снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
- Представление о побежденных группах как о врагах
- Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
- После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
- Сложное восстановление деловых отношений

- Диагностика возможностей

Чтобы точно описать конфликт, надо:

- установить
 - действительных участников;
 - мотивы, цели, профессиональную компетентность;
- выявить отношения в предконфликтной фазе;
- выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
- узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
- выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
- определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.
- каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики.

4. Динамика конфликта



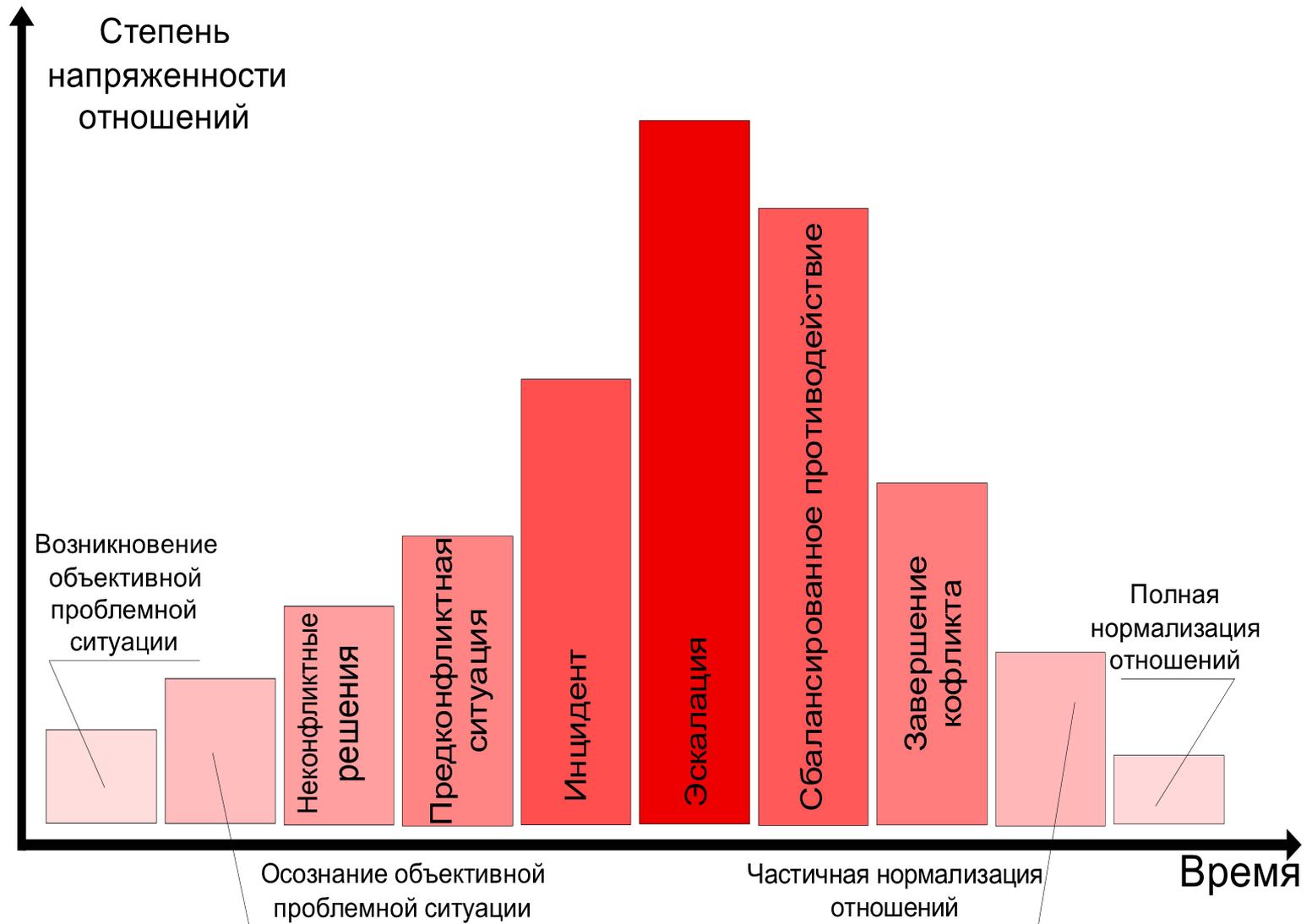
Модель организационного конфликта (Понди)



Стадии конфликта

- латентная стадия (предконфликтная ситуация),
- стадия открытого конфликта,
- стадия разрешения (завершения) конфликта.

Динамическая модель конфликта



Предконфликтная стадия

Причины возникновения конфликта

- ограниченность ресурсов, которые нужно делить
- взаимозависимость заданий
- различия в целях
- различия в представленных ценностях, различия в манере поведения
- плохие коммуникации
- несбалансированность рабочих мест и др.

Инцидент

Ситуация, в которой наличие противоборства становится очевидным

Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Они становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию

Стороны превращаются с этих пор в открытых оппонентов, противостоящих друг другу.

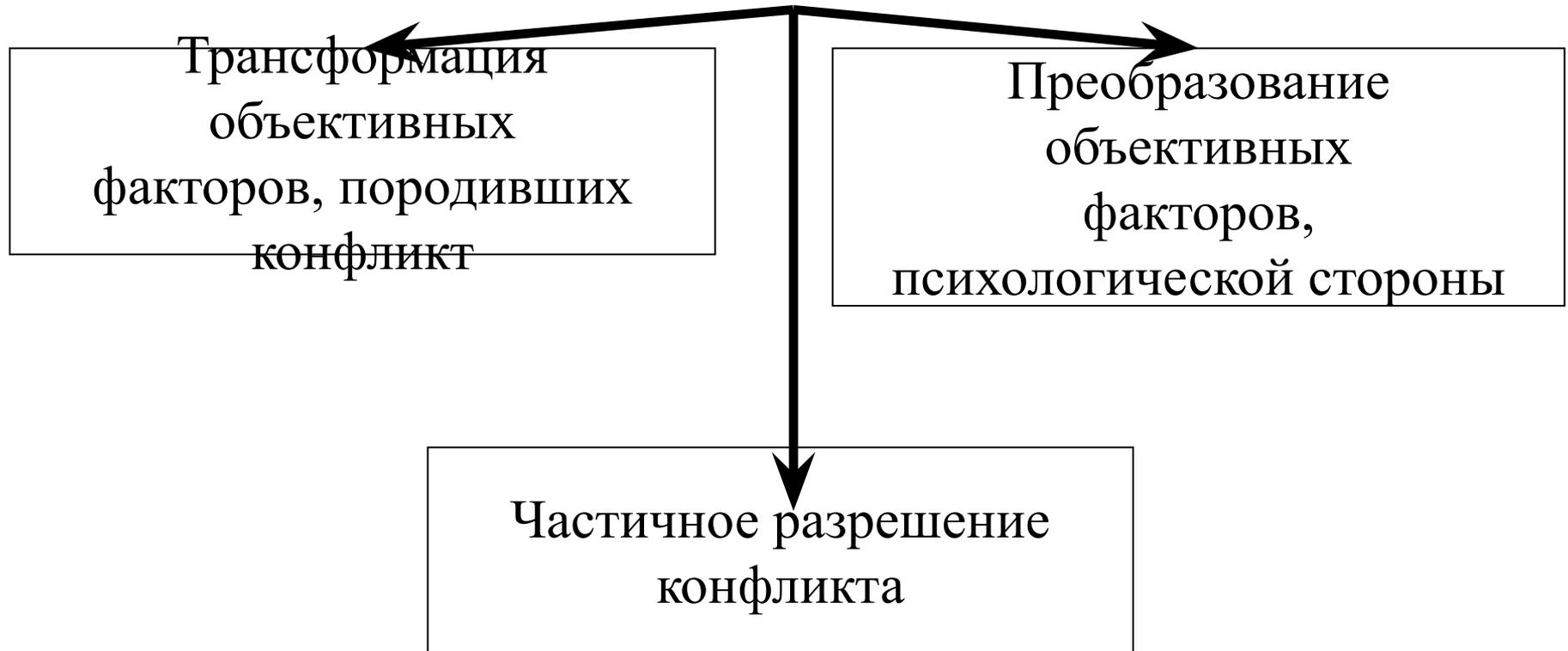
Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы

Эскалация (усиление) конфликта

Прогрессирующее во времени развитие конфликта

Обострение противоборства, при котором разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем были в предыдущей стадии

Разрешение конфликта

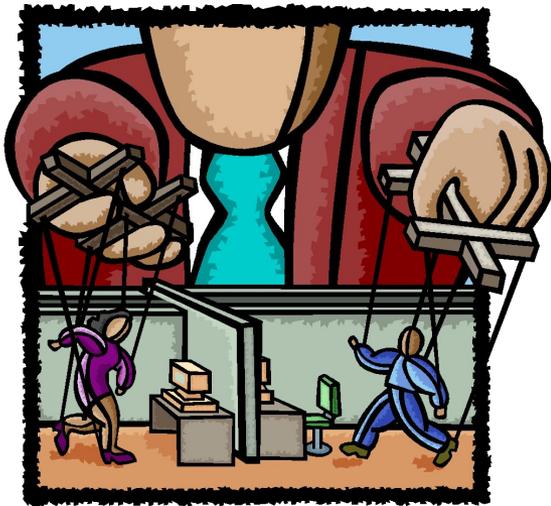


Пример процедуры разрешения конфликтной ситуации

Диагностика конфликта

Оценка конфликта

Интервенция



5. 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.

Способы и правила разрешения конфликтов

Для устранения конфликтов используют :

- Структурные методы

- Межличностные методы

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ

- ❑ Разъяснение требований к работе
- ❑ Координационные и интеграционные механизмы
- ❑ Общеорганизационные комплексные цели
- ❑ Структура системы вознаграждений

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства

Управление межгрупповыми конфликтами

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 из 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.

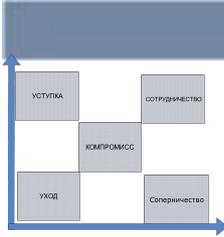
- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие 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.

6. Межличностные стили разрешения конфликтов

- ❑ УКЛОНЕНИЕ (избегание)
- ❑ СГЛАЖИВАНИЕ (приспособление)
- ❑ ПРИНУЖДЕНИЕ (подавление, конкуренция)
- ❑ КОМПРОМИСС
- ❑ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ (сотрудничество)

Стили поведения в конфликте

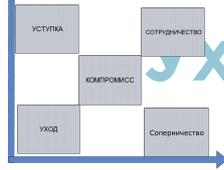




Уход от конфликта

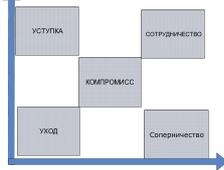
- Связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению
- Налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта
- При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны
- Такой стиль приводит к неодобрению бездействия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

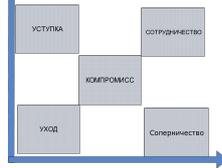
- Побуждает войти в положение другой стороны
- Принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны
- В основе лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса





Метод уступки в конфликте целесообразно применять в случае:

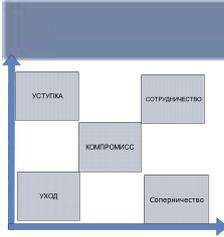
- сторона обнаруживает свою неправоту
- предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас
- необходима минимизация потери
- превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете
- гармония и стабильность особо важны.



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

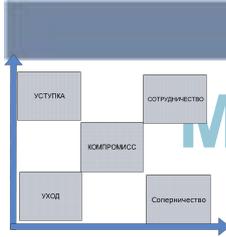




Компромисс

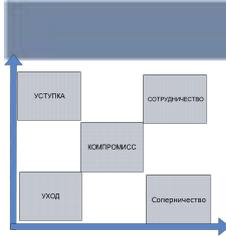
- Умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки
- “Непроигрыш – непроигрыш”
- Позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество





Метод компромисса целесообразно применять в случае:

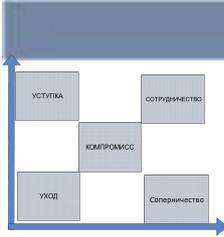
- Цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий
- Имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени
- Имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха
- Стороны обладают достаточным временем
- Если ресурсы ограничены



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

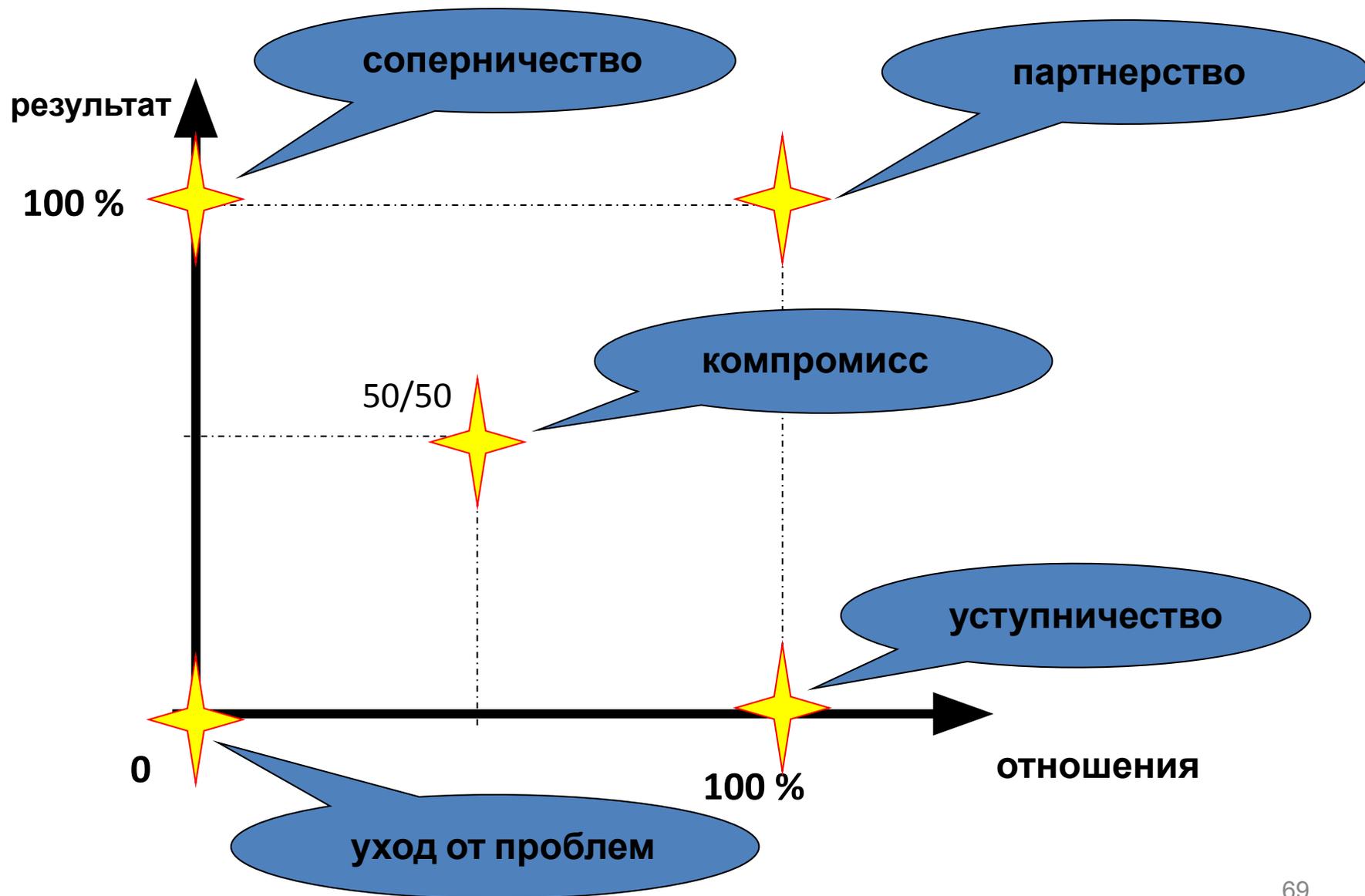




Метод сотрудничества целесообразно применять в случае:

- 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

Отношения и результат



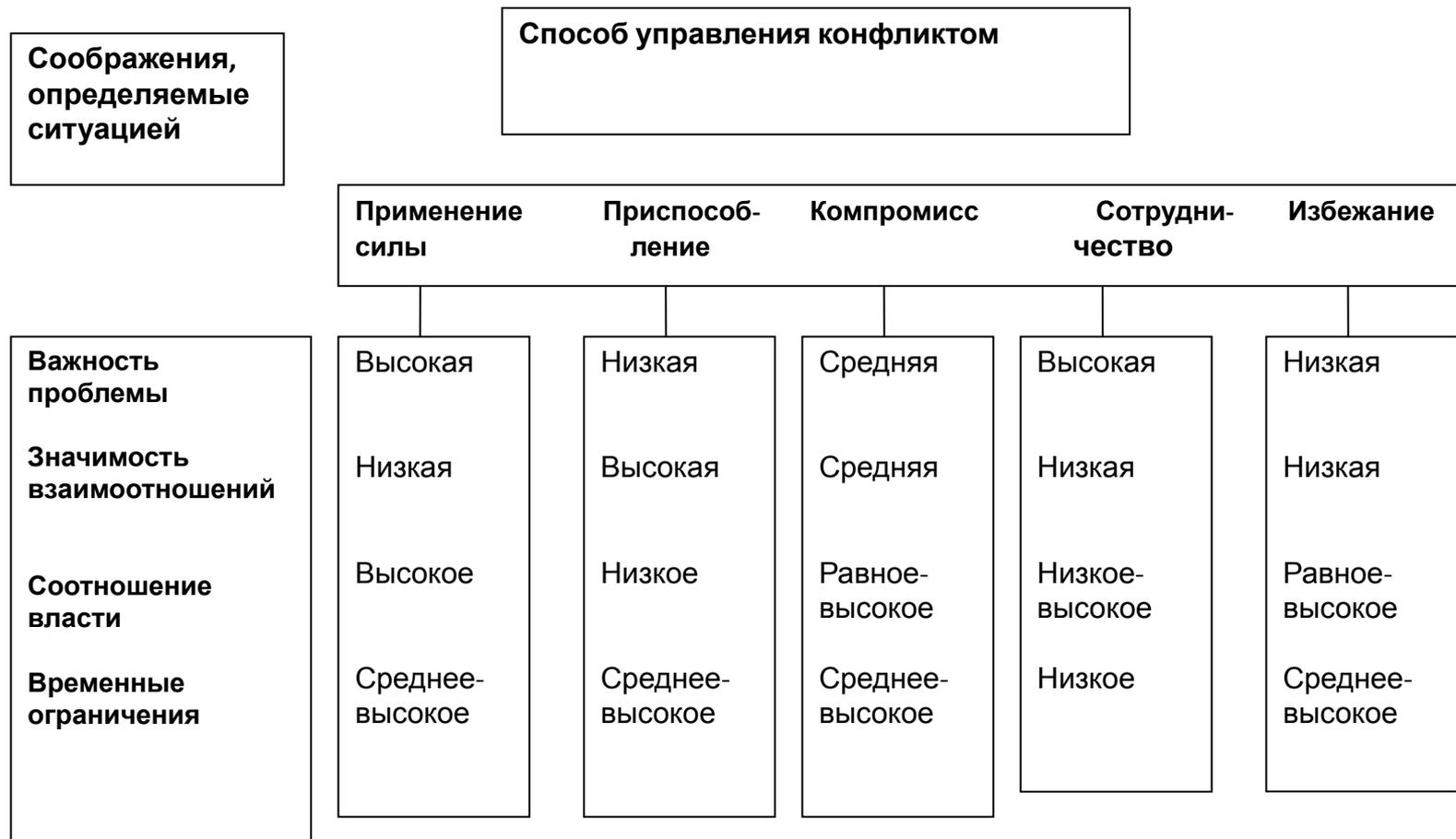


Рис. 3 Схема выбора способа управления конфликтом

***Предложения по использованию
стиля «РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»***

- **Определите проблему в категориях целей, а не решений.**
- **После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.**

Предложения по использованию стиля «РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»

- **Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.**
- **Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.**
- **Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.**