

# Филиал СПбГЭУ в г. Череповце

*Теория менеджмента*

С.В Бойко



## ТЕМА 4.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Лекция

Череповец, 2013

10/04/2021

1

## Содержание лекции

- **Природа конфликта в организации. Понятие конфликта. Типы конфликта. Причины конфликта. Основные стадии протекания и структура конфликта. Последствия конфликта.**
- **Управление конфликтной ситуацией. Методы управления: структурные и межличностные. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Карта конфликта. Урегулирование конфликтов в личностно-эмоциональной сфере.**

### Вопросы лекции:

- **1. Природа конфликта в организации**
- **2. Управление конфликтной ситуацией**

# Структура лекции

## 1. Природа конфликта в организации

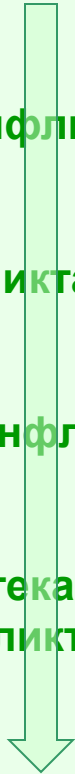
1.1. Понятие конфликта

1.2. Типы конфликта

1.3. Причины конфликта

1.4. Стадии протекания и структура конфликта

1.5. Последствия конфликта



## 2. Управление конфликтной ситуацией

2.1. Методы управления

2.2. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации

2.3. Карта конфликта



## Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.

Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

## Введение

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения. Каждый стремится реализовать свои цели по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах и тогда происходит конфликт, который является одним из самых главных врагов менеджера, т.к. он дезорганизует людей, переводит их действия зачастую на эмоции, а не в разум. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, – предотвращение возникновения, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только не-возможное, но и нежелательное.

### *Учебные цели лекции:*

- 1) выяснение природы конфликтов в организациях;*
- 2) определение содержания и этапов протекания конфликтов;*
- 3) классификация конфликтов;*
- 4) описание методов управления ими;*
- 5) анализ стилей поведения руководителя в конфликтной ситуации.*

# 1. Природа конфликта в организации

## 1.1. Понятие конфликта

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц, когда каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое

**Конфликт может быть**

- ♦ **функциональным**, обеспечивающим повышение эффективности организации;
- ♦ **дисфункциональным**, приводящим к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

*Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.*

**Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать:**

- причины его возникновения,
- тип и структуру,
- Характер протекания,
- возможные последствия,
- методы его разрешения.



**Это позволит разработать наиболее эффективную стратегию и тактику управления конфликтом**

## 1.2. Типы конфликта

### А. По участникам

**1. Вролевой конфликт.**  
Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каков должен быть результат его работы или, когда требования производства не совпадают с личными потребностями или ценностями.



**2. Межличностный конфликт.**

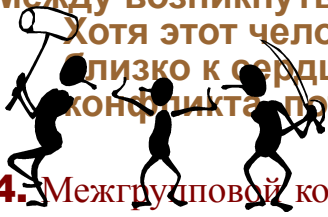
Он может проявляться как:

- борьба руководителей за ограниченные ресурсы;
- столкновение интересов личностей.



**3. Конфликт между личностью и группой.**

Между ними может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать участие в работе группы, близкое к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.



**4. Межгрупповой конфликт.**

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.



### Б. По направленности

Горизонтальные

Вертикальные

Смешанные

## 1.2. Типы конфликта. Внутриличностные конфликты

### Виды внутриличностных конфликтов

**1. Мотивационный конфликт.**  
Конфликт между «хочу» и «хочу».

**2. Нравственный конфликт.**  
Конфликт между «хочу» и «надо».

**3. Конфликт комплекса неполноценности.**  
Конфликт между «хочу» и «могу».

**4. Роловой конфликт**  
Конфликт между «надо» и «надо».

**5. Адаптационный конфликт**  
Конфликт между «надо» и «могу».

**6. Конфликт неадекватной самооценки.**  
Конфликт между «могу» и «могу».





## 1.2. Типы конфликта. Межличностные конфликты

### Типы межличностных конфликтов

**1.** Конфликты как агрессивная реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности; неправильное с точки зрения работника решение производственной проблемы, борьба между руководителями за дефицитные ресурсы, несправедливое наказание со стороны руководителя и т.д.

**2.** Конфликты как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей, связанных напрямую с производственной деятельностью; конфликты из-за несправедливого распределения заданий; между работниками, претендующими на определенную должность при наличии одной вакансии, и т.д.

**3.** Конфликты, связанные с контролем за соблюдением организационных культурных норм руководителем организации; когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; следует нормативным образцам, отличающимся от групповых нормативных образцов; не выполняет нормативные требования, связанные с его статусом в организации, и т.д.

**4.** Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

## 1.2. Типы конфликта. Конфликты между личностью и группой

### *Особенности конфликтов.*

- **Первая особенность** связана со структурой такого конфликта. Конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых МОТИВОВ.
- **Вторая особенность** отражает специфику причин рассматриваемого конфликта, которые непосредственно связаны с положением индивида в группе, характеризующимся такими понятиями, как «официальный статус», «реальный статус», «внутренняя установка», «роль», «групповые нормы».
- **Третья особенность** находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.
- **Четвертая особенность** в том, что само членство индивида в группе является конфликтным. С одной стороны, человек нуждается в других для реализации своих личностных целей и интересов, а с другой – он вынужден подчиняться групповым нормам и требованиям, которые не всегда соответствуют его личным планам и желаниям.

### *Причины, лежащие в основе конфликта между личностью и группой:*

- противоречие ожиданий личности ожиданиям группы (например, качественные характеристики личности, ее поведение не соответствует групповым ожиданиям или сама группа не соответствует ожиданиям личности);
- противоречие между официальным и реальным статусами;
- неадекватность внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);
- противоречия между личностью и группой в целях, ценностях, интересах, позициях и т.д.;
- борьба за повышение своего статуса в группе, в том числе и за место лидера;
- конфликт между руководящими органами и неформальной группой;
- поиск и нахождение реального и мнимого виновника (козла отпущения) каких-либо неудач в деятельности группы;
- нарушение групповых норм.

## 1.2. Типы конфликта. Межгрупповые конфликты

- В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей).

### Особенности конфликтов

**1. Деиндивидуализация взаимного восприятия.** Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «ин-группа (мы) – аут-группа (они)».

**2. Неадекватное социальное, групповое сравнение.** В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

**3. Групповые конфликты** менее распространены, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям.

**4. Опасность таких конфликтов** заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, руководителей.

Руководство организации – персонал

Администрация – профсоюзы

Конфликт между организациями

Конфликт между подразделениями  
внутри организации

Конфликт между микрогруппами  
внутри коллектива

Тип  
ы  
кон  
фли  
кто  
в

### 1.3. Причины конфликта



## Признаки конфликта

**Отсутствие открытого  
и доверительного общения**

**Негативные образы  
или фантазии о противнике**

**Словесное  
несогласие**



**Распространение  
сплетен  
о противнике**

**Подозрительность и  
недоверчивость по  
отношению к другому**

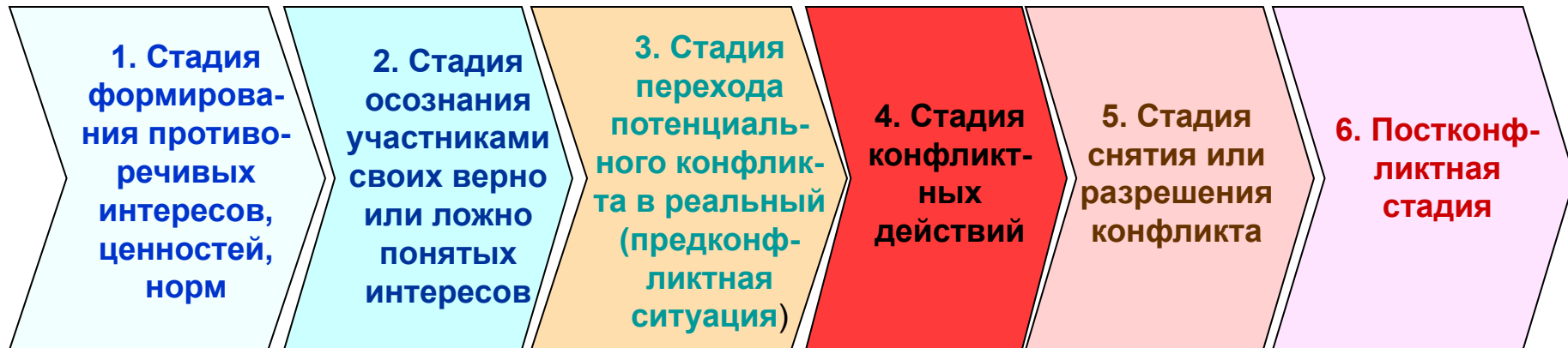
**Сохраняющееся  
разделение  
персонала во времени  
или пространстве**

# Модель конфликта



## 1.4. Стадии протекания и структура конфликта

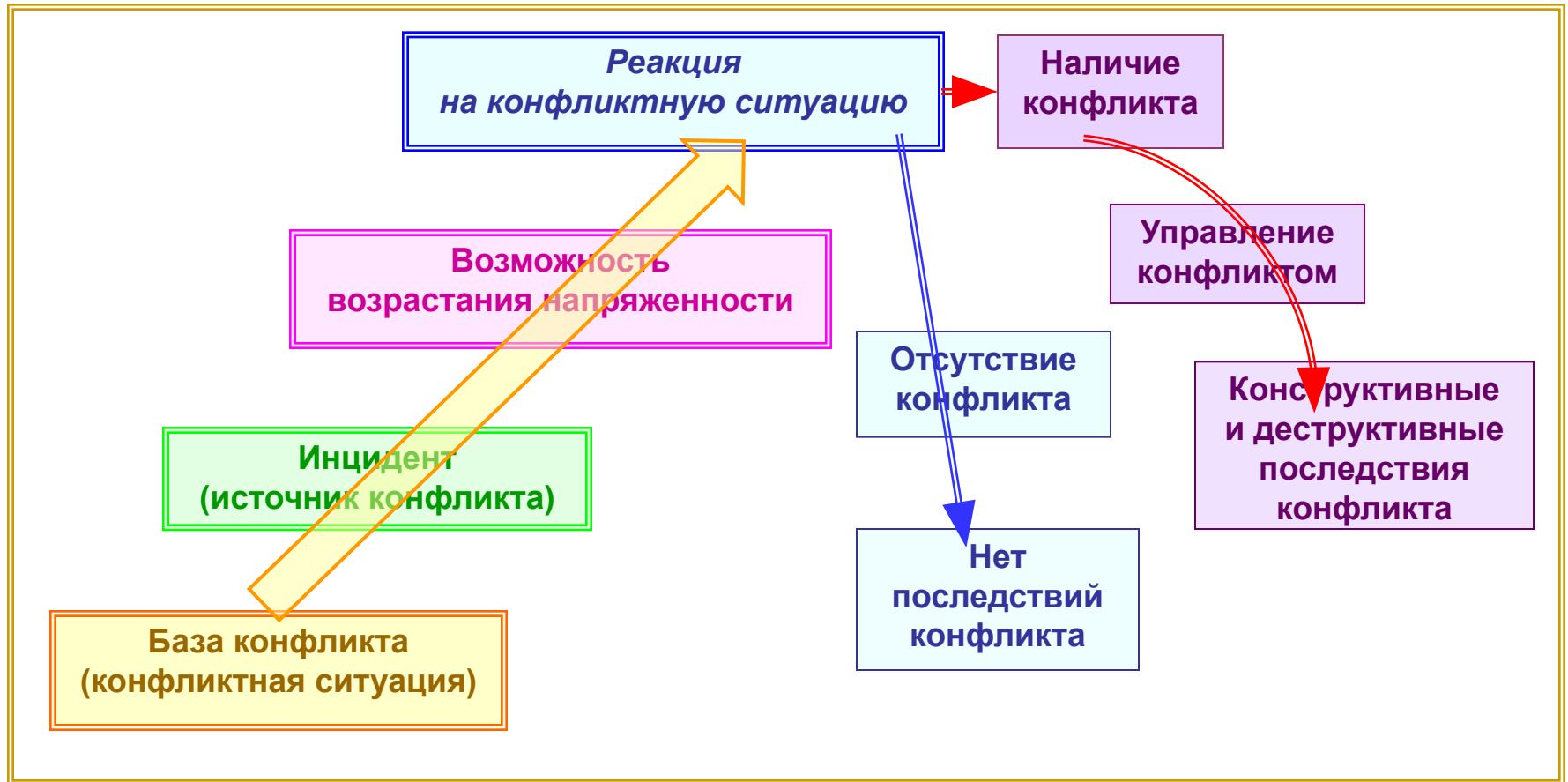
### Стадии протекания конфликта



### Структура конфликта

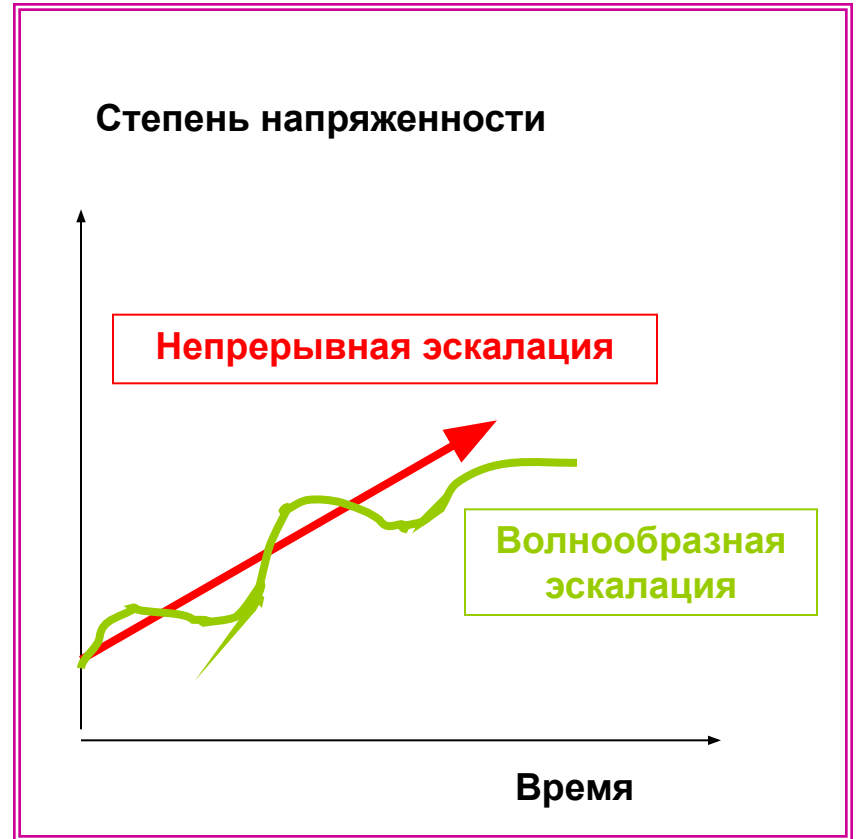


## 1.4. Стадии протекания и структура конфликта (модель развития конфликта)





# Варианты эскалации конфликта



## 1.5. Последствия конфликта

### Функциональные

- 👉 Проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон. В результате этого люди будут больше чувствовать свою причастность к решению проблемы.
- 👉 Сводятся к минимуму или совсем устраняются трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
- 👉 Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
- 👉 Уменьшаются возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей.
- 👉 Увеличивается возможность для членов группы проработать проблемы в реализации решения ещё до того, как оно начнёт выполняться.

### Дисфункциональные

- 👉 Неудовлетворённость, рост текучести кадров и снижение производительности.
- 👉 Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- 👉 Увеличение непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- 👉 Представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- 👉 Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- 👉 Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами.
- 👉 Придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

## 2. Управление конфликтной ситуацией

### 2.1. Обращение с конфликтами. 1. Профилактика конфликтов

*Ранняя стадия обращения с конфликтом – его профилактика, которая предполагает недопущение появления причин конфликта.*

#### Условия профилактики :

- четкая организация труда;
- здоровый морально-психологический климат в коллективе;
- профессионально и социально компетентное руководство;
- удовлетворенность персонала пребыванием в организации;
- уверенность людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д.

#### Субъекты предупреждения конфликта :

- *вышестоящее руководство*, определяющий общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения;
- *руководитель подразделения*, намечающий общую линию обращения с конфликтами и осуществляющий управление ими;
- *трудовой коллектив*, способный выполнять воспитательные и регулятивные функции, спланировать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

#### Требования к руководителю по предотвращению конфликта:

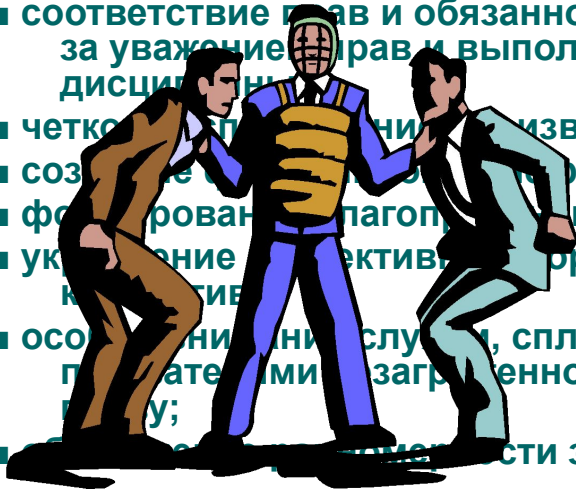
- ▣ способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию;
- ▣ знание психологии людей и закономерностей их поведения;
- ▣ собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам;
- ▣ умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе;
- ▣ наличие достаточной власти и авторитета.

## 2.1. Обращение с конфликтами

### 1. Профилактика конфликтов

**Профилактике конфликта, как и его предотвращению служат следующие меры:**

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;
- четкое определение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- создание формального авторитета руководителя;
- формирование благоприятных межличностных отношений;
- укрепление коллективной саморегуляции поведения работников, сплочение коллектива;
- осознание сотрудниками, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются поводом для возникновения напряженности работников и создают благоприятную для конфликтов обстановку;
- равномерное распределение нагрузки на всех сотрудников.



## 2.1. Обращение с конфликтами. 2. Диагностирование конфликта

### *Важнейшие аспекты диагноза конфликта:*

- 1) *причины или источники конфликта*, т.е. лежащие в его основе объективные и (или) субъективные противоречия;
- 2) *природа конфликта*: существует он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;
- 3) *биография конфликта*, т.е. его история, в том числе поворотные точки в его развитии, и фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развертывания;
- 4) *стороны конфликта*: личности, группы, организации и т.п.;
- 5) *отношение сторон к конфликту*: их цели, надежды, ожидания, условия, намерены они решить конфликт сами или готовы обратиться к посредникам и т.п.;
- 6) *формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон*, в том числе их лидеров;
- 7) *описание видимых проявлений конфликта* (стычки, столкновения, кризисы и т.п.);
- 8) *определение уровня и измерение интенсивности развития конфликта*;
- 9) *выявление сферы распространения конфликта*.

### *Диагностирование конфликтов должно быть превентивным, т.е. предполагающим:*

- анализ обстановки в организации (организационной среды);
- выявление возможностей складывания конфликтных ситуаций;
- определение природы и главных последствий конфликтов, которые могут возникнуть из нее.

### *Приемы правильной и своевременной диагностики и предотвращения конфликта :*

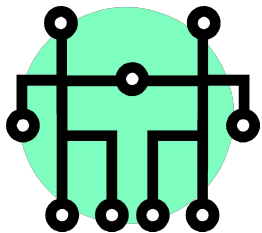
- ▶ регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- ▶ принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- ▶ склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- ▶ принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

## 2.1. Обращение с конфликтами

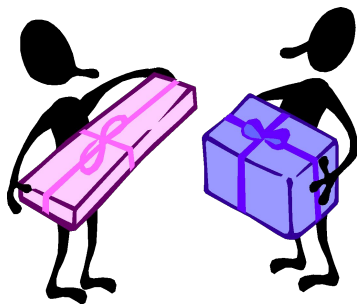
### 3. Основные стратегии руководства конфликтами



**1. Нормативная, или морально-правовая, стратегия.**  
Ее цель – разрешение конфликта на административноправовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры.



**2. Реалистическая стратегия.**  
Она исходит из неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации должны быть управляющие и управляемые.



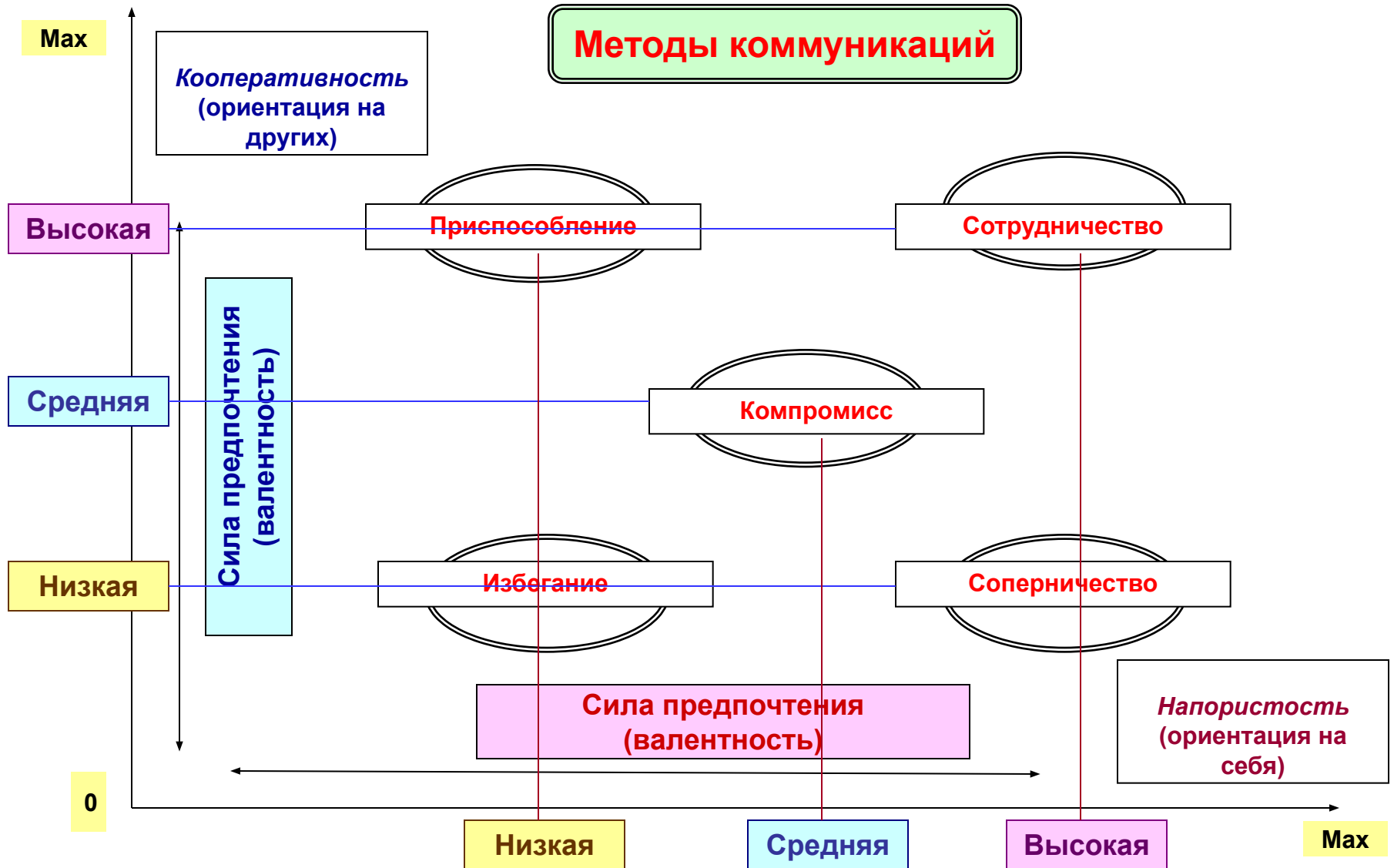
**3. Интегративная стратегия.**  
Она ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Успех интегративной стратегии непосредственно связан с культурой субъекта конфликта и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей.

## 2.2. Методы управления

### 1. Структурные методы



## 2.2. Методы управления (продолжение)





## 2.2. Методы управления. Персональные методы

### *Методы*

Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания

Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами

Убеждение участников конфликта

Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия

Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и (или) арбитра



## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации

**Конструктивное разрешение конфликта** зависит от следующих факторов:

- а) адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;
- б) открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,
- в) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

**Особенности поведения человека, характерные для конфликтной личности:**

- - неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной.;
- - стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и даже невозможно;
- - консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- - излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- - определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации (продолжение)

1. **Стиль избегания реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение.**

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль избегания можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- ☞ источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
  - ☞ вы знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
  - ☞ у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
  - ☞ вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
  - ☞ пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
  - ☞ подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
  - ☞ у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.
- Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации (продолжение)

**2. Стиль приспособления наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.**

Этот стиль означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- ☞ **важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;**
- ☞ **предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;**
- ☞ **вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;**
- ☞ **вы осознаете, что правда не на вашей стороне;**
- ☞ **вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.**

## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации (продолжение)

**3. Стиль соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.**

**Его можно использовать, если:**

- ☞ исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- ☞ вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- ☞ вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- ☞ вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- ☞ вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

**Его нецелесообразно использовать в близких личных отношениях, так как он вызывает чувства отчуждения, а также в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по данному вопросу расходится с точкой зрения начальника.**

## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации (продолжение)

### 4. Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках.

Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- ☞ обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- ☞ удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- ☞ вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- ☞ компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

## 2.3. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации (продолжение)

- 5.** Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- ☞ необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- ☞ у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- ☞ основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- ☞ стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- ☞ необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

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

## Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте





## 2.4. Карта конфликта

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить **карту конфликта**:

- **определить проблему конфликта в общих чертах.** Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;
- **выяснить, кто вовлечен в конфликт** (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- **определите подлинные потребности и опасения** каждого из главных участников конфликта.

**Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:**

- 1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- 2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- 3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- 4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- 5) выбрать новые пути разрешения конфликта.

**Прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:**

- - хотите ли вы благоприятного исхода;
- - что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- - как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;
- - нужен ли посредник для разрешения конфликта;
- - в какой ситуации люди могли бы найти общий язык и выработать лучшие решения.

## Общие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации

- 1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.
- 2. Определить возможность переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.
- 3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
- 4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет.
- 5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
- 6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др.
- 7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

## 2.5. Формализация конфликта

### Динамика проблемных вопросов в конфликте

| Проблемные вопросы                    | Я (ин-группа) | Оппонент (аут-группа) |
|---------------------------------------|---------------|-----------------------|
| Проблема                              |               |                       |
| Цели                                  |               |                       |
| Препятствия                           |               |                       |
| Опасения                              |               |                       |
| Сильные стороны                       |               |                       |
| Возможность поддержки                 |               |                       |
| Недостающая информация                |               |                       |
| Какую личную потребность удовлетворяю |               |                       |
| Эмоции                                |               |                       |
| Общее у оппонентов                    |               |                       |

Динамика проблемных вопросов в конфликте позволяет составить балансный лист, который описывает интересы оппонентов, определяет наиболее значимые и наименее значимые интересы, ориентирует в том, в чем вы можете уступить, в чем может уступить ваш оппонент, какую стратегию решения конфликта выбрать.

## 2.5. Формализация конфликта

### Баланс интересов сторон в конфликте

| Интересы мои (ин-группы) | Интересы оппонента (аут-группы) |
|--------------------------|---------------------------------|
|                          |                                 |

Таблицы динамики проблем и баланса интересов сторон позволяют проанализировать ряд возможных стратегий поведения в конфликтном взаимодействии для выбора наиболее оптимальной стратегии с учетом конкретной ситуации.

| Возможный подход | Плюсы подхода | Минусы подхода | Возможная реакция другой стороны | Вероятность реакции | Желательность реакции | Итоговая оценка |
|------------------|---------------|----------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| Избегание        |               |                |                                  |                     |                       |                 |
| Приспособление   |               |                |                                  |                     |                       |                 |
| Соперничество    |               |                |                                  |                     |                       |                 |
| Компромисс       |               |                |                                  |                     |                       |                 |
| Сотрудничество   |               |                |                                  |                     |                       |                 |

## Заключение

Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер.

**Это определяется следующим:**

- отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов;
- трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта;
- степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития;
- необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого – деструктивен.

**Среди конструктивных последствий конфликта можно выделить:**

- 👍 устраняются противоречия в функционировании коллектива;
- 👍 участниками конфликта более глубоко познают друг друга;
- 👍 ослабляется психическая напряженность;
- 👍 стимулируется развитие личности;
- 👍 улучшаются качества деятельности;
- 👍 повышается авторитет участника в случае его победы.

**Деструктивное воздействие конфликта заключается в следующем:**

- 👎 значительно ухудшается настроение;
- 👎 происходит насилие и гибель людей;
- 👎 разрушаются межличностные отношения,
- 👎 возникают стрессы и болезни;
- 👎 ухудшатся качество индивидуальной деятельности;
- 👎 закрепляется социальная пассивность личности.