

# Конфликты в системе упрпавления

Понятие и классификация  
конфликтов

- угрозы
- враждебность
- непонимание
- попытки, порой без надежные, доказать свою правоту
- обиды
- война
- агрессия



# Конфликт (лат. conflictus - столкновение)

- это возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленных различием взглядов, позиций, целей, интересов, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Ко

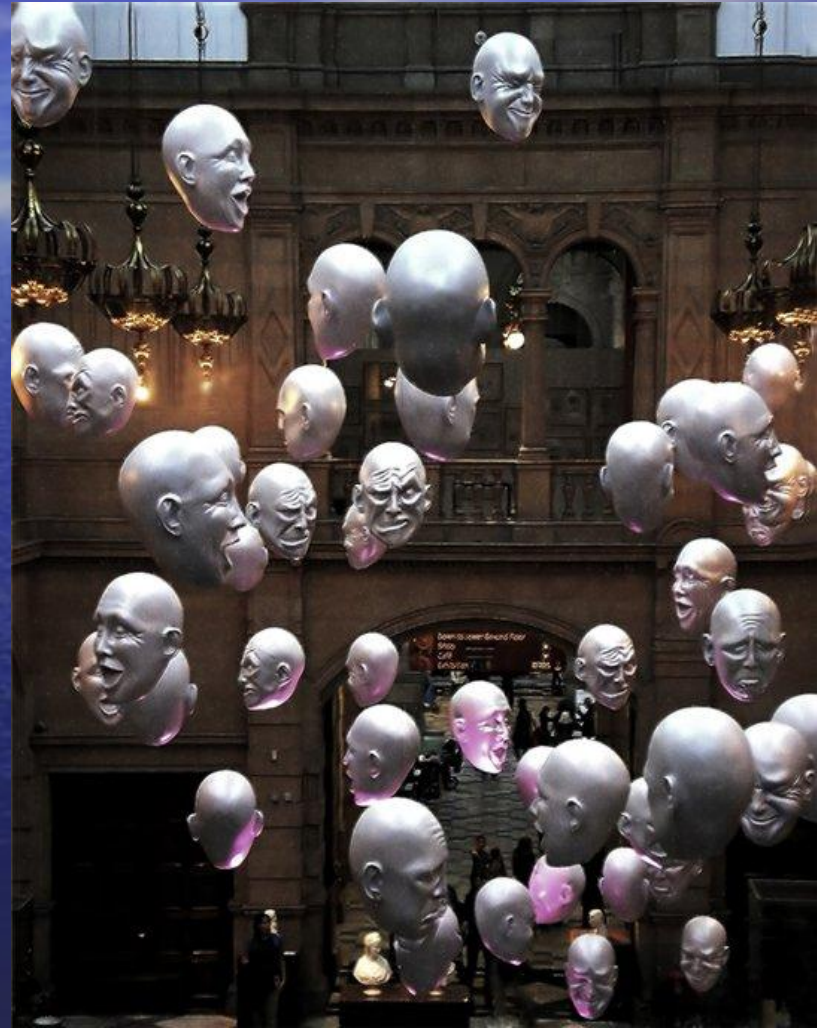
Эт  
со  
ха  
ос  
мо  
ид  
взл



Й  
НИЙ,

# Неопределенность исхода конflikта обусловлена

- многообразием интересов участников
- их психологическими особенностями
- случайными обстоятельствами

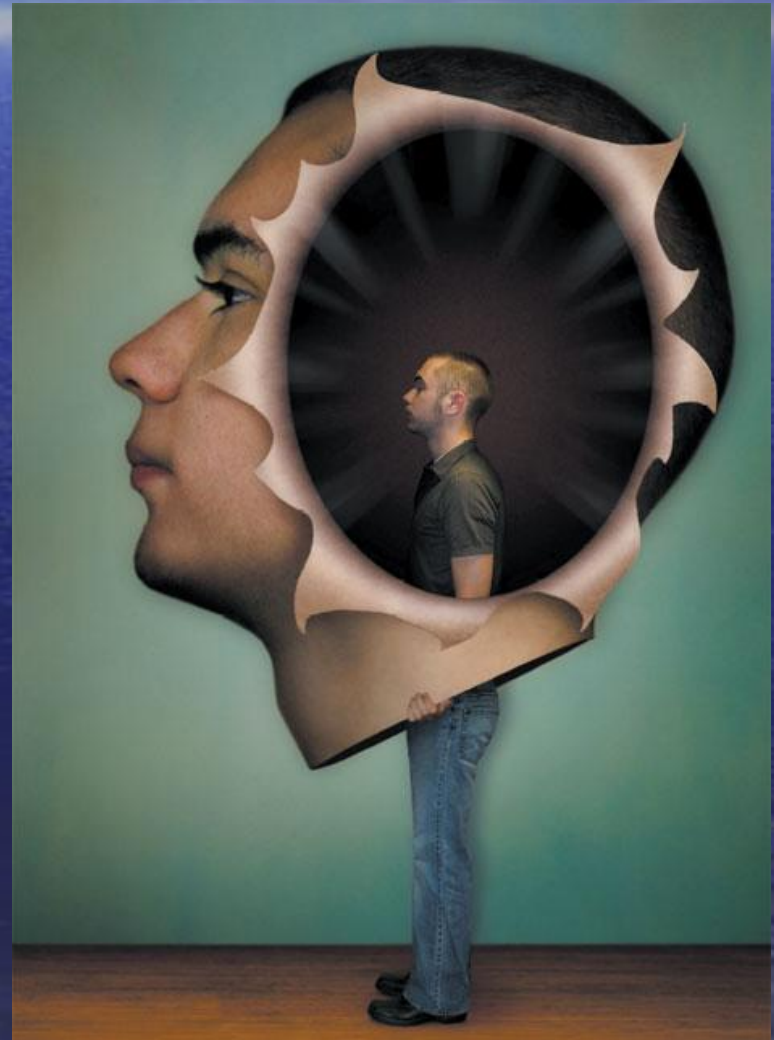


# Классификация конфликтов

- **Природа возникновения** – социальные, организационные, личностные
- **Длительность и степень напряжения** – бурные и быстротекущие, острые и длительные, слабовыраженные и вялотекущие, слабовыраженные и быстропротекающие.
- **Степень выраженности** – открытые, скрытые, потенциальные

- **Степень проявления** - случайные, хронические
- **Направленность** –вертикальные, Горизонтальные, смешанные
- **Психическое состояние** - рациональные, эмоциональные
- **Цели и последствий конфликта** - позитивные или конструктивные, негативные или деструктивные

- **Субъекты  
конфликтного  
взаимодействия их  
количество —  
внутриличностные,  
межличностные, между  
личностью и группой  
межгрупповые**





- **Причины конфликта** – объективные, субъективные
- **Структура управленческой деятельности** – организационные, иерархические, межфункциональные, линейно-штабные формально-неформальные

# Позитивные последствия конфликтов

- Сигнализирует о проблемах
- Позволяет выявить скрытые проблемы, процессы, точки зрения
- Позволят найти приемлемые для всех сторон решения
- Стимулирует изменения и развитие, ведет к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов
- Ведет к разрядке напряженности между конфликтующими сторонами

- Ведут к консолидации групп, сохранению между ними баланса сил
- Способствует уменьшению единомыслия, покорности
- Способствует улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества, сплоченности в коллективе
- Стимулирует активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям

- Может улучшить качество индивидуальной деятельности
- При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих
- Порождает ответственность, решимость и равнодушие.

# Негативные последствия конфликтов

- Порождает чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение
- Ухудшает морально-психологический климат в коллективе
- Порождает враждебность
- Порождает стремление к победам, а не решению проблем
- Формирует образ врага



- Ведет к неудовлетворенности людей работой
- Требуется больших эмоциональных и материальных затрат на разрешение
- Ведет к беспорядку и нестабильности
- Ведет к росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности
- Уменьшает степень или полностью прекращает сотрудничество между сторонами в будущем

- Может способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что другой всегда прав и т. д.



- Способствует утверждению духа конфронтации в организации, группе или в обществе в целом, приданию большего значения борьбе и победе в конфликте, чем решению реальных проблем
- Порождает сложность в восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)



# Выводы

- Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный противоречивый характер.
- Отсутствуют четкие критерии различия конструктивных и деструктивных конфликтов,
- Степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития.
- Для кого-то из участников он конструктивен, а для кого-то деструктивен.
- Негативные последствия может иметь и затянувшийся позитивный конфликт.



Рис.1. Оптимальный уровень конфликта в организации



# Основные структурные элементы конфликта

# Объект ко

это реальный и  
идеальный пред  
ценность, к обла  
которой стремятся оба  
оппонента, которая  
служит причиной  
конфликта.



# Предмет конфликта

это объективно  
существующая или  
воображаемая  
проблема, служащая  
причиной раздора



# Участники конфликта

- **Противоборствующие стороны** – это участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.



- **Подстрекатели**- участники, которые сами в конфликте не участвуют, но подталкивают, провоцируют к нему других, преследуя свои собственные цели.
- **Пособники** – участники, содействующие конфликту советом, помощью, иным способом.

# Участники конфликта

- **Организаторы** - участники, планирующие конфликт, намечающие его развитие и предусматривающие его последствия, преследуя свои собственные цели.
- **Посредники и судьи** - участники, которые являются нейтральными фигурами и стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта, помирить стороны, снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом и применяя иные средства.



# Позиции сторон конфликта

- Это способы выражения своего интереса и способы поведения в конкретной ситуации
- Определяются совокупностью интересов, потребностей, мотивов, убеждений, ценностных ориентаций, целей, представлений о допустимых и возможных интересах и целях другой стороны, установок и т.д.

# Конфликтная ситуация

характеризуется наличием противоречия в позициях, целях, интересах и потребностях сторон, или средства их достижения которые, создают почву для реального противоборства и могут долго не осознаваться



# Образ конфликтной ситуации

это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия, его видение сложившихся условий.



# Инцидент, повод

это конкретное событие, приведшее к конфликту, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой.





# Факторы и причины возникновения конфликта

# Наиболее общие причины конфликтов

- Противоположное, разное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения
- Неравное положение людей в императивно координированных ассоциациях
- Разлад между ожиданиями и поступками людей

- Недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе
- Недостаток и некачественность информации
- Несовершенство человеческой психики
- Несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

- **Объективные факторы** — это реально существующие в действительности обстоятельства.
- **Субъективные факторы** - представляют собой стимулы к конфликтным действиям, обусловленные иллюзорными, кажущимися обстоятельствами



# Информационные

- Неполные и неточные факты
- Слухи, невольная дезинформация
- Преждевременная или запоздалая информация
- Нежелательное обнародование информации
- Интерпретация использованного языка

# Поведенческие

- Неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость поведения
- Стремление к превосходству
- Проявление агрессивности
- Проявление эгоизма



# Отношения

- Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами
- Вклад сторон в отношениях
- Важность отношений для каждой из сторон



- Несовместимость сторон в плане ценностей, поведения, целей и личного общения
- Различия в образовательном уровне, классовые различия
- История отношений, их длительность, уровень доверия и авторитетности

# Ценностные

- Это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются
- Личностные системы верования и поведения
- Групповые, профессиональные традиции, ценности
- Религиозные, культурные, политические ценности
- Представления о плохом и хорошем.

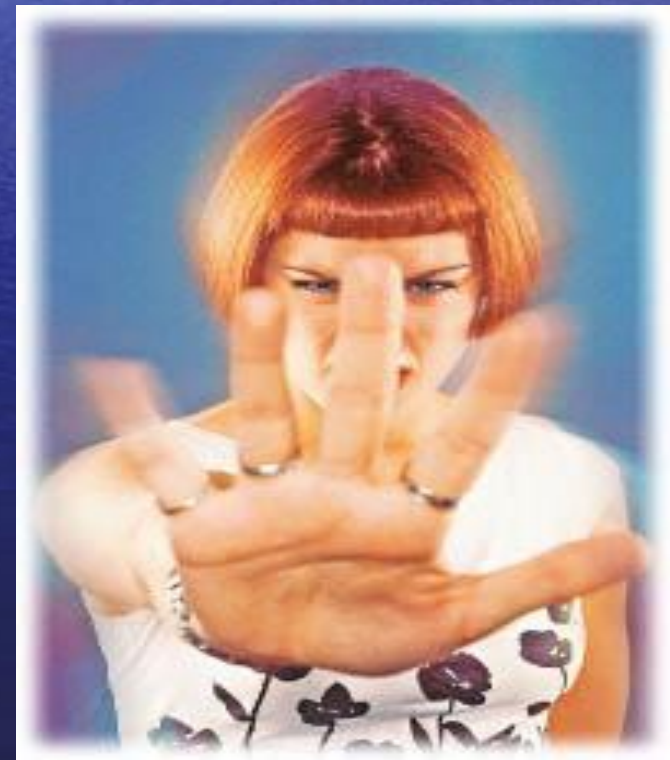


# Структурные

- Относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, которые трудно или даже невозможно изменить:
- Закон
- Фиксированные даты
- Возраст
- Время
- Доступность техники и других средств
- Географическое положение

# Организационно-управленческие

- Структурно-организационные
- Функционально-организационные
- Личностно-функциональные
- Ситуационно-управленческие



# Группа причин, порожденных трудовым процессом

**Во-первых,** конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основных и вторичных целей трудовой деятельности.

- непосредственная взаимосвязь работников,
- перенос проблем,
- невыполнение функциональных обязанностей
- ограниченность ресурсов
- различия в целях



**Во-вторых**, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются:

- несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям,
- манере поведения
- ролевые несоответствия в системе отношений «руководство-подчинение»
- различия в представлениях и ценностях

# Причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений

- взаимные антипатии людей, ведущие к их несовместимости
- фактор «симпатия - антипатия» как предвзятое отношение
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе
- плохая психологическая коммуникация
- территориальность, подразумевающая занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним

# Причины конфликтов, коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние
- низкий уровень самоуважения
- агрессивность
- повышенная тревожность
- некоммуникабельность
- чрезмерная принципиальность
- демографические характеристики

# Основные конфликтогены

- **Прямое негативное отношение** - приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм.
- **Хвастовство** - восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах.
- **Менторские отношения** - категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения.

- **Нечестность и неискренность** - утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека
- **Регрессивное поведение** - наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания.

- **Нарушение этики** - причинение случайного неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека.



# Основные этапы конфликта

# Возникновение и развитие конфликтной ситуации

это предтеча, положение дел накануне конфликта, содержащее все элементы конфликта, за исключением внешних действий, характеризующееся ростом напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта



# Включает следующие фазы развития:

- возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта
- осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов и обстоятельств, препятствующих удовлетворению интересов в этой ситуации
- осознание второй стороной своих интересов и обстоятельств, препятствующих удовлетворению интересов в этой ситуации
- рост недоверия и напряженности
- предъявление односторонних или взаимных претензий

- уменьшение контактов и накопление обид
- стремление доказать правомерность своих притязаний
- обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»
- замыкание на своих собственных стереотипах
- появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере

- разрушение структур взаимодействия
- переход от взаимных обвинений к угрозам
- рост агрессивности
- «формирование образа врага» и установка на борьбу с ним
- начало действий, предпринятых одной из сторон для отстаивания своих интересов

# *Инцидент*

начало открытого конфликтного взаимодействия конфликтного поведения характеризуется осознание конфликтной ситуации и переходом к непосредственной активности.

# Инцидент:

- характеризуется осознание конфликтной ситуации
- переходом к непосредственной активности
- может произойти случайно, быть спровоцирован, явиться результатом естественного хода событий
- знаменует собой переход конфликта в новое качество

# Развитие открытого конфликта

под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

# Формы конфликтного поведения

- активно-конфликтное поведение  
(вызов)
- пассивно-конфликтное поведение  
(ответ на вызов)
- конфликтно-компромиссное поведение
- компромиссное поведение

# Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон

- Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер.
- Происходит первая проба сил.
- На этой ступени еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами.



# Дальнейшая эскалация противоборства

- вводятся новые ресурсы сторон для достижения своих целей и блокирования действий противника
- Почти все возможности найти компромисс упущены
- Конфликт становится все более не управляемым, и непредсказуемым

# Конфликт достигает своего апогея

- применение всех возможных сил и средств
- конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта
- Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику

# *Кульминация*

это верхняя точка эскалации, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает (или их родственным связям, или дружеским отношениям)

# *Разрешение конфликта*

это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут:

- существенно измениться представления о возможностях своих и противника
- произойти переоценка ценностей, обусловленная новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации
- прийти понимание невозможности достичь целей или непомерной цены за неё

# Варианты развития событий на этой стадии:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта
- борьба идет до полного поражения одной из сторон
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы

# Способы завершения конфликта

- устранение объекта конфликта
- замена одного объекта другим;
- устранение одной стороны участников конфликта;
- изменение позиции одной из сторон;

- изменение характеристик объекта и субъекта конфликта;
- получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий;
- недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников;
- приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитражу при условии подчинения любому его решению.



# Цена конфликта

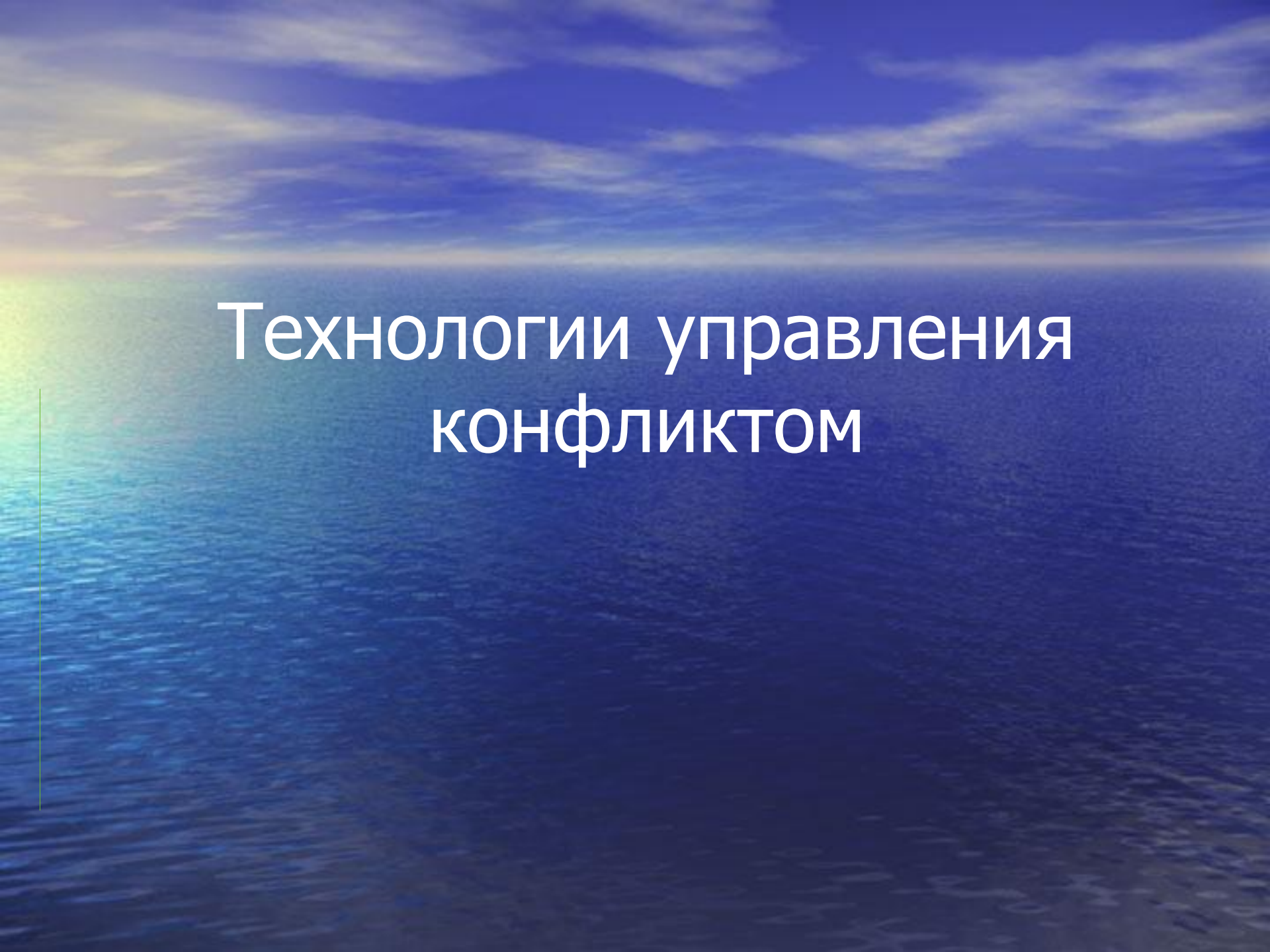
- затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность
- ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны
- потери, связанной с ухудшением общей ситуации

# Цена выхода из конфликта

- это разность между потерями, с которыми сопряжен этот выход из конфликта, и приобретениями, которые дает этот выход.

# Послеконфликтная стадия

- это оценка последствий конфликта и подведение итогов



# Технологии управления конфликтом

# Управление конфликтом

это целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.

# **Прогнозирование конфликтов**

**заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии, направлено на оценку ситуации в коллективе и выявление причин потенциальных конфликтов**

# **Профилактика, или предупреждение конфликта**

**это функция признанная не допускать возникновения конфликта, это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами.**

# Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций.

- Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации.
- Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе
- Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.
- Успокаивающая материальная среда, окружающая человека.



# Оптимизация организационно-управленческих условий функционирования организаций

- Структурно-организационные условия предупреждения конфликтов
- Функционально-организационные условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками
- Личностно-функциональные условия предупреждения конфликтов
- Ситуативно-управленческие условия связаны,

# Устранение социально-психологических причин конфликтов

- Изучать атмосферу в коллективе
- Стремится сплотить коллектив на основе высоких нравственных норм
- Семинары, тренинги по общению
- Проведение совместных мероприятий
- Вовлечение в работу по управлению и т.д.
- Корпоративные правила и должностные инструкции

# Стимулирование

**эта функция направлена на провокацию, вызов конфликта.**

# *Регулирование*

**Организация управления процессом протекания конфликта – эта функция направлена на ослабление и сдерживание эскалации конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.**

# Условия эффективности

- Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами
- Достижение соглашения, признание соперниками установленных норм и правил конфликтного взаимодействия
- Проведение психологической подготовки конфликтующих сторон
- Создание специальной структуры или введение отдельной должности
- Создание рабочей группы по урегулированию конфликтных взаимодействий

# Технологии регулирования конфликта

- **Информационные** - ликвидация дефицита информации, исключение ложного, искаженного, слухов
- **Коммуникативные** - организация и обеспечение эффективного общения между субъектами и их сторонниками

- **Социально-психологические** - работа с неформальными лидерами в микрогруппах, снижение напряженности и укрепление социально-психологического климата
- **Организационные** - решение кадровых вопросов, использование методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников

# Структурные

- использование руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение и т.д.);
- «разведение» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам;
- снижение взаимозависимости участников конфликта;
- создание определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор, координатор);
- слияние разных подразделений и определением им общей задачей.



# *Разрешение конфликта*

**это осуществление функций, связанных с завершением конфликта, совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.**

# Формы разрешения конфликта

- Уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка)
- Согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус)
- Взаимное примирение конфликтующих сторон (уход)
- Перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество)

# Оценка последствий конфликта и подведение ИТОГОВ

это завершающая функция управления  
конфликтом

- анализируется конфликтная ситуация
- делаются выводы о причинах конфликта
- принимаются меры, противодействующие их новому возникновению
- анализируются негативные последствия конфликта

# Факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликтов

- Симпатии, антипатии к одной из конфликтующих сторон
- Желание скорее разрешить конфликт
- Принуждение со стороны субъекта управления конфликтом, направленное на склонение одной из сторон к отказу от борьбы или необоснованной уступке сопернику.
- Предоставление третьей стороне стороной неугодной ей информацией
- Ущемление интересов третьей стороны



# Психология конфликта

# *Индивидуальные особенности, создающие склонность к конфликтным отношениям*

- **неадекватная самооценка своих возможностей и способностей**
- **стремление доминировать, во что бы то ни стало там**
- **консерватизм мышления, взглядов, убеждений**
- **излишняя принципиальность в высказываниях**
- **критический настрой**
- **набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.**