

# Конфликты в коллективе



# КОНФЛИ

## КТ

Заимств. в середине XIX в. из нем. яз., где *Konflikt* < лат. *conflictus*, суф. производного от *confligere* "сражаться, биться". Конфликт буквально — "**столкновение, бой**".

***Конфликт*** — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

внутриличностный

межличностный

# ***КОНФЛИКТ***

***Т***

между

личность и группой

между группами

# ВНУТРИЛИЧНОСТН

**Внутриличностный конфликт – это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения.**



# МЕЖЛИЧНОСТНЫ Й

**Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу.**



# между личность и

Конфликт между личностью и группой возникает, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы, прот



ппе.

# между группами

**Межгрупповой конфликт возникает вследствие того, что организации состоят из большого количества групп (формальных и неформальных), часто имеющих разные цели и конкурирующих между собой, не понимающих роли друг друга в общем деле.**



# Причины

В основном конфликты вызывают три группы причин, обусловленных:

- 1) трудовым процессом;
- 2) психологическими особенностями взаимоотношений людей (симпатии, антипатии, культурные и другие различия людей, действия руководства и т. д.);
- 3) личностными особенностями членов группы (наличие или отсутствие самоконтроля, коммуникабельность, агрессивность, грубость, бестактность и т.





# Конфликт имеет следующие фазы:

2.



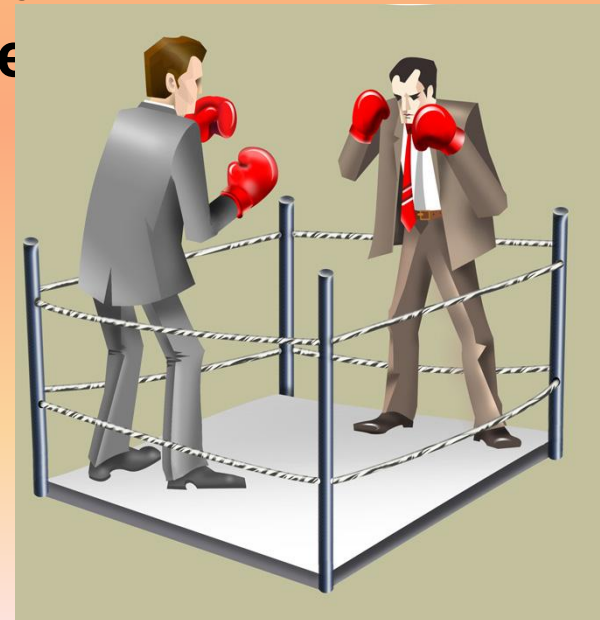
1.



3.



1. **Конфронтационная (военная)** — стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует собственное).



**2. Компромиссная (политическая) — стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).**

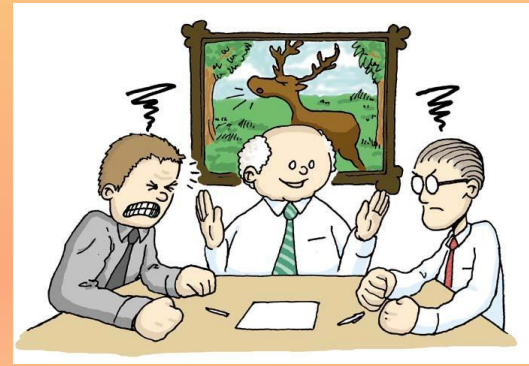


**3. Коммуникативная (управленческая) —** выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия



# Последствия

- **Функциональные**



- **Дисфункциональные**

## Функциональные последствия.

**Функциональные последствия конфликта — это то позитивное, что можно извлечь при умелом управлении конфликтом. К функциональным последствиям конфликта относятся:**

- **Повышение причастности.** Поскольку проблема касается обеих сторон, то ее решение будет способствовать повышению эффективности организации в целом.

Таким образом, все стороны конфликта ощущают свою причастность к целям организации в целом.

- **Повышение предрасположенности к сотрудничеству.** Изучение друг друга в процессе конфликта облегчает сотрудничество в будущем.

- **Повышение качества процесса принятия решений.** В процессе конфликта повышается активность в высказывании идей.

- **Повышение альтернативности.** Приобретение в процессе разрешения конфликта навыков формирования альтернатив.



# Дисфункциональные последствия.

**Дисфункциональные последствия конфликта имеют негативные стороны. К ним относятся:**

- **Неудовлетворенность.** Приводит к текучести кадров и снижению производительности труда.
- **Формирование образа врага.** Сворачивание отношений между сторонами конфликта, нарастание враждебности в отношениях между сторонами.  
Увеличение непродуктивной конкуренции с противоположной стороной конфликта.
- **Придание большего значения победе, чем решению реальной проблемы.** От этого страдает процесс достижения единой цели организации.



# Управление конфликтной ситуацией

```
graph TD; A[Управление конфликтной ситуацией] --> B[структурные методы]; A --> C[межличностные стили разрешения конфликтов];
```

структурные методы

межличностные стили  
разрешения конфликтов

**Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.**



# Структурные методы

- 1) Разъяснение требований к работе.
- 2) Координационные и интеграционные механизмы.
- 3) Общеорганизационные цели.
- 4) Структура системы вознаграждений

**Разъяснение требований к работе.** Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого работника и подразделения. Здесь должны быть указаны такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила действий.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

**Общеорганизационные цели.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. 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.

# Межличностные стили

разрешения

Уклонение

КОНФЛИКТОВ

Сглаживание

Принуждение

Компромисс

Решение проблемы

**Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.



**Сглаживание.** При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема остаётся. В итоге произойдет «взрыв».



**Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение молодого и более образованного персонала.



**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.



**Решение проблемы.** Данный стиль – признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

1. Определите проблему
2. После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение каждой стороны.

