

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА**  
**Экономический**  
**факультет**  
**Кафедра менеджмента**



**Тема лекции**

**Управление  
конфликтами**

# Тема: Управление конфликтами

## План лекции

**1. Понятие и причины конфликтов**

**2. Уровни конфликта в организации**

**3. Стили разрешения межличностных конфликтов**

**4. Структурные методы управления конфликтами**

# **Тема: Управление конфликтами в организации**

## **Литература**

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И.  
Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.:  
Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.  
Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.:  
Дело, 1999.-800с.**

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Латинское «conflictus» - столкновение.

**Конфликт – это столкновение противоречивых и несовместимых интересов.**

**Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными средствами.**

**Управление конфликтами - одна из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов.**

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Конфликтная ситуация:

Участники конфликта – оппоненты - вступают в конфликт, обладая разной «силой» или «рангом» оппонента.

Оппонент первого ранга – человек, выступающий от собственного имени и преследующий личностные цели.

Оппонент второго ранга – личность, преследующая групповые цели.

Оппонент третьего ранга – это организации и т.п.

Объект конфликта - причины, из-за которой участники вступают в противоборство. Это внешние разногласия.

У оппонента помимо объекта конфликта может быть внутренняя причина – предмет конфликта.

Существуют психологические барьеры: внутренние (стеснительность) и внешними (неодобрение начальства).

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Отношение к конфликтам в организации:

Ф.Тейлор и М.Вебер видели в конфликтах только разрушительные свойства, и предлагали меры к «полному»

устранению конфликтов из жизни организации.

На практике, как известно, это осуществить не удалось до сих пор.

Бихевиористская (поведенческая) и более поздние школы управления установили, что часто конфликты могут быть и конструктивными.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. А это делает процесс принятия решения более эффективным.

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Последствия конфликтов:

**Функциональный конфликт: в результате конфликта проблема решается путем, который приемлем для всех сторон.**

- люди могут почувствовать свою причастность к решению проблем;
- снижает трудности в осуществлении решений;
- располагает стороны к сотрудничеству;
- конфликт может уменьшить синдром покорности;
- улучшает качество процесса принятия решения.



# 1 Понятие и причины конфликтов

## Последствия конфликтов:

**Дисфункциональный конфликт: не найден эффективный способ управления, проблема не решена.**

- **рост неудовлетворенности у персонала, усиление текучести кадров, снижение производительности;**
- **сильная преданность своей группе и усиление негативной конкуренции с другими группами**
- **сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами**
- **увеличение враждебности между сторонами**
- **придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.**

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Стадии развития конфликта:

Интенсивность  
конфликта



Конфликт мал.

Позиции  
оппонентов  
не проявляются,  
разногласия  
не замечаются.

Конфликт,  
достаточный  
для мотивации  
людей.

Причины  
проясняются,  
люди способны  
понять друг  
друга.

Конфликт,  
достигший  
сильного  
состояния.

Сопровождается  
стрессом  
участников,  
разрушаются  
коммуникации.

Время

# 1 Понятие и причины конфликтов

## Основные причины конфликтов в организации:

**Распределение ресурсов**

**Ресурсы ограничены. Руководство распределяет их между группами. Это почти неизбежно ведет к конфликтам.**

**Взаимозависимость задач**

**Плохая работа одного отдела может стать причиной конфликта (матричные структуры особенно конфликты - нарушается принцип единоначалия).**

**Различия в целях**

**Специализированные подразделения сами формулируют свои цели. Появляется возможность больше внимания уделить своим целям, нежели общим.**

**Плохие коммуникации**

**Если подчиненный плохо выполнил задачу – подумай, не ты ли виноват?**

**Различия в представлениях**

**Различия в манере поведения и жизненном опыте, уровне образования – могут сказаться на любых сторонах жизни организации.**

**Чувственные конфликты**

**Люди вызывают друг у друга раздражение своим поведением, ведением дел, взаимодействием. В основе - причины, связанные с психикой.**

## 2 Уровни конфликтов в организации

### Пять уровней конфликтов в организации

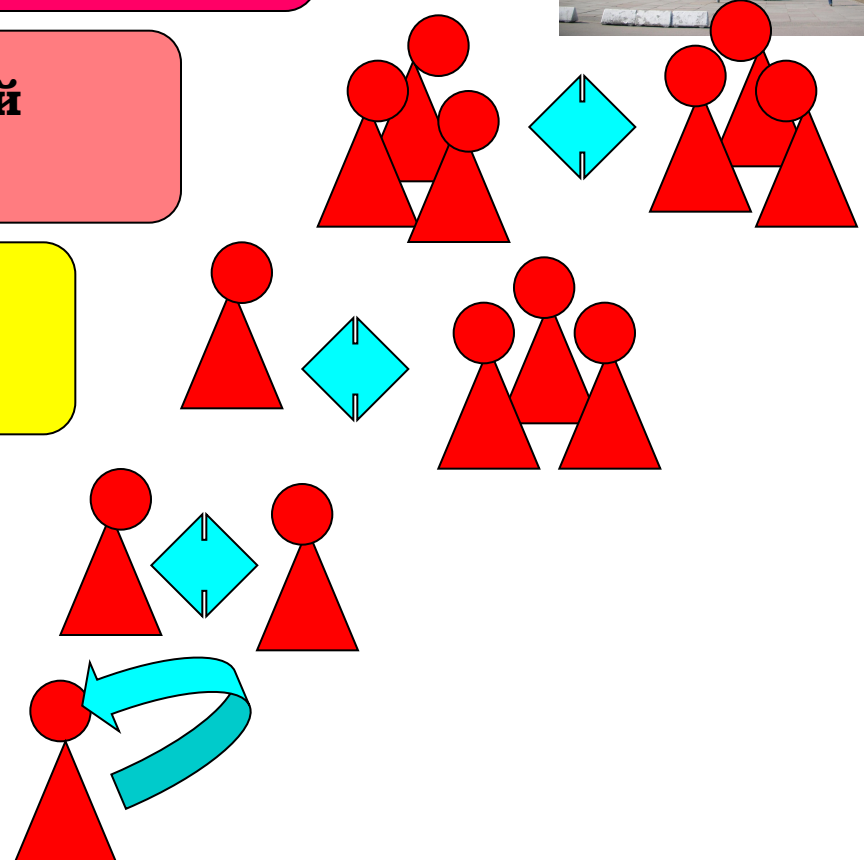
**Внутриорганизационный  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутриличностный  
конфликт**



## 2 Уровни конфликтов в организации

### Пять уровней конфликтов в организации:

**Внутриличностный  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутриорганизационный  
конфликт**

**Конфликт внутри человека.**

**Конфликт целей – человек достигать противоречивые цели (карьера или семья для женщины). Или когда человеку предъявляют противоречивые требования по поводу результатов работы. Конфликт может быть ответом и на рабочую перегрузку.**

**Конфликт взглядов – если рабочие требования не согласуются с личными ценностями (директор заставляет бригадира быть с рабочими чересчур жестким). Или когда человек признает несостоятельность своих мыслей, ценностей, поведения.**

## 2 Уровни конфликтов в организации

### Пять уровней конфликтов в организации:

**Внутриличностный  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутриорганизацион  
-  
ный конфликт**

Вовлекает двух или более человек.  
Они могут находиться в оппозиции друг другу с позиции: целей, расположений, ценностей, поведения, темперамента.  
Это самый распространенный тип конфликта.

Межличностные конфликты в организации могут проявляться в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статус, место в управленческой иерархии, капитала и другое.  
Либо как столкновение людей с разными чертами характера и взглядами.

# 2 Уровни конфликтов в организации

## Пять уровней конфликтов в организации:

**Внутриличностный  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутриорганизационный  
конфликт**

Это больше, чем просто сумма межличностных конфликтов.

Как правило, это столкновение между частями или всеми членами группы.

Часто такой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера (уходит авторитарный директор – предприятие разваливается).

Как разновидность внутригруппового можно рассматривать конфликт между личностью и группой.

# 2 Уровни конфликтов в организации

## Пять уровней конфликтов в организации:

**Внутриличностный  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутриорганизационный  
конфликт**

групп.

Обычно такие конфликты очень интенсивны, и при неправомерном управлении не дают выиграть ни одной из

Эмоциональная («лентяги» и «трудяги»)

социальная (рабочие и руководство)

маркетологи)

производственники –

конструкторы –

производственная

профессионально-

Основа конфликта может быть разной:

столкновение двух и более групп в организации.

Это противостояние или



# 2 Уровни конфликтов в организации

## Пять уровней конфликтов в организации:

**Внутриличностный  
конфликт**

**Межличностный  
конфликт**

**Внутригрупповой  
конфликт**

**Межгрупповой  
конфликт**

**Внутриорганизацион  
-  
ный конфликт**

Выделяются четыре  
разновидности:

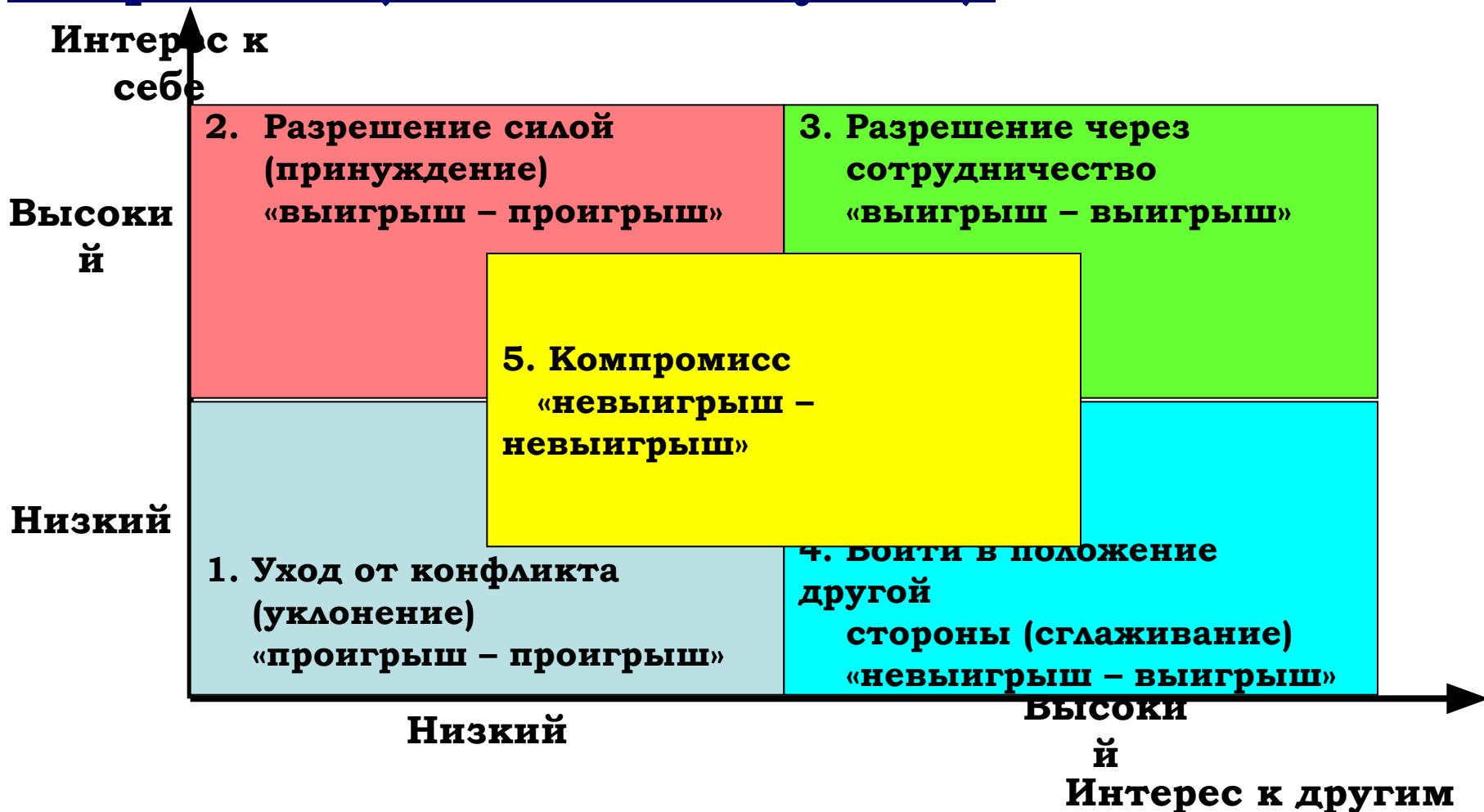
Вертикальный – конфликт между  
уровнями управления. Его  
возникновение и разрешение  
определяется целями, властью,  
коммуникациями, культурой.

Горизонтальный – вовлекает  
равные по статусу части  
организации. Чаще выступает  
как конфликт целей

Линейно-функциональный  
конфликт – связан с  
отношениями между линейным  
руководством и  
специалистами.

### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Матрица стилей разрешения межличностных конфликтов (по Виханскому О.С.):



### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Характеристика стилей:

##### Уход от конфликта

Связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими после разрешения конфликта.

Обычно человек стремится стоять в стороне от конфликта, быть нейтральным.

Может означать решение человека дать конфликту возможность развиваться.

Это может быть связано и с неприятием напряженности и расстройства (например, у человека больное сердце).

Результаты. Иногда попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако, игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство.

Проигрывают обе стороны. Противоречие остается.

### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Характеристика стилей:

##### **Принуждение силой**

**Личная вовлеченность и заинтересованность человека в устранении конфликта большая, однако здесь нет учета позиции другой стороны.**

**Человек обычно ведет себя агрессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Но для применения этого стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами (часто так делают руководители, имеющие значительную власть над подчиненными).**

**Результаты. Такой стиль иногда может помочь в достижении индивидуальных целей. Однако – как и в предыдущем случае – у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о человеке, использующем такой стиль.**

### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Характеристика стилей:

##### Сотрудничество

**Высокая степень личной вовлеченности и сильное желание объединить усилия с другими для разрешения конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон.**

**Такие люди обычно обладают характеристиками: конфликт для них - нормальное явление, проявляют доверие и откровенность, дают возможность каждому высказать свое мнение, считают, что никого не нужно приносить в жертву.**

**О таких людях часто складывается очень благоприятное мнение. Главное для них – найти курс действий, приемлемый для всех сторон.**

### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Характеристика стилей:

##### Сглаживание

В основе лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения своего сильного интереса.

Этот стиль безусловно носит оттенок альтруизма (уступка другому). Помогает в стремлении реализовать желания других.

Результаты. Может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв.

Оценка обладателя такого стиля – в целом положительная со стороны окружающих. Но эти люди в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

### 3 Стили разрешения межличностных конфликтов

#### Характеристика стилей:

##### Компромисс

Реализуется стиль через проведение переговоров, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки.

Результаты. Позволяет достичь быстрого разрешения Конфликта. Однако при компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон (как и неудовлетворенности). На ранней стадии конфликта может помешать решению проблемы

Оценка окружающих о таких людях (использующих компромисс как стиль разрешения конфликта) - в целом благоприятная.

## 4 Структурные методы управления конфликтами

### Использование изменений в структуре организации:

**Использование положения руководителя**

**От бесед, просьб, убеждений, разъяснений – до силового разрешения (подавление, приказ).**

**«Разведение» конфликтующих частей**

**«Разведение» по ресурсам, целям, средствам и т.д. Или снижение их взаимозависимости.**

**Разъяснения требований к работе**

**До сотрудников еще раз, еще более точно может быть необходимо довести сведения о работе.**

**Методы координации**

**Иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и коммуникации.**

**Интеграционные механизмы**

**Общий заместитель или координатор. Создание межфункциональных, целевых групп. Совещания.**



## 4 Структурные методы управления конфликтами

### Использование изменений в структуре организации:

**Общеорганизационные цели**

**Общая идея – направить усилия всех участников на достижение общих целей организации.**

**Создание «задела» для взаимозависимых работ**

**Запас материалов и комплектующих, проведение работ с запасом времени и другое.**

**Слияние подразделений**

**Объединение отдела труда и зарплаты с отделом кадров – в отдел по управлению персоналом.**

**Система вознаграждений**

**Стимулирование людей, которые стараются комплексно подойти к решению проблем.**

**Главная задача менеджера – уметь «войти» в конфликт и разрешить его, используя разные методы.**