

Лекция.

**Конфликты в организации,
их причины, методы
управления**

**Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШСиТ, ИПМЭИТ СПбПУ**

□ Конфликт — это такое отношение между субъектами взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей) или суждений (мнений, взглядов и т. п.).

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

1. Объект и предмет конфликта.
2. Субъекты (участники) конфликта.
3. Социальная среда, условия конфликта,
4. Субъективное восприятие конфликта.

1. Объект конфликта – ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон.

Ценности могут быть:

- материальными,
- социальными,
- духовными.

Предмет конфликта – противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.



Формула конфликта

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

2. УЧАСТНИКИ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Участниками конфликта в организации могут выступать как частные, так и **официальные лица** (представители учреждений и организаций), как отдельные **сотрудники**, так и целые **группы**. Степень участия сторон в конфликте может быть различна: *от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта.*

**Осн
овн
ые
учас
тник**



И это *противодействующие стороны*, их интересы несовместимы, и действия направлены друг против друга

**Кос
вен
ные
Уча
стн**



это участники конфликта, но играющие *второстепенную роль*

**Дру
гие
уча
стн**



это *третьи лица*, (например, посредники/ медиаторы)

- Они могут:**
- ✓ влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
 - ✓ не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы;
 - ✓ быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей

Они стремятся:
предотвратить,
остановить или
разрешить
конфликт

3. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА КОНФЛИКТА

- ЭТО СОВОКУПНОСТЬ *объективных условий* конфликта.

Масштаб микросреды

— это малая социальная группа.

Совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на конфликт.

Микросреда

Внешняя социальная среда

Масштаб макросреды

— это большие социальные группы и государства.

Опосредствовано макросреда влияет, на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

Макросреда



Виды среды конфликта

1. Физическая среда -

совокупность физических, географических, климатических и экологических факторов, в которых протекает

2. Общественно-

психологическая среда - совокупность настроений, мнений, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт (заданных участникам изначально -

3. Социальная среда -

совокупность социокультурной реальности, общественных условий: тип цивилизации, социально-политическое устройство общества и

4. Субъективное восприятие участников конфликта (жизненные позиции по Э. Берну).

Представление о себе	Представление о «другом»	Название жизненной позиции
Я – ОК	Ты – ОК	здоровая
Я – не ОК	Ты – ОК	депрессивная
Я – ОК	Ты – не ОК	параноидная
Я – не ОК	Ты – не ОК	шизоидная



ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

Можно разделить на:

1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ:

которые находятся ***вне сознания и воли людей***, социальных общностей, институтов, организаций.

2. СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ:

представляют собой интерпретацию субъектами объективных причин конфликта, и в основном связаны с их ***индивидуальными психологическими особенностями***.

1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

1.1. Распределение ресурсов (соперничество за ресурсы)

Ресурсы всегда ограничены, а потребность - получить их больше и лучшего качества. В связи с этим возникает **проблема распределительных отношений**: одни получают большую, а другие получают меньшую долю от общего количества.

Руководство должно решить, **как распределить ресурсы** (материалы, людей, финансы) между различными группами, сотрудниками, чтобы достигнуть поставленных целей и задач наиболее эффективным образом.

В связи с распределительными отношениями возможен **конфликт**:

- ✓ **- распределения и перераспределения ресурсов** (конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения),
- ✓ **- из-за принципа и критериев распределения** (носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт распределения).



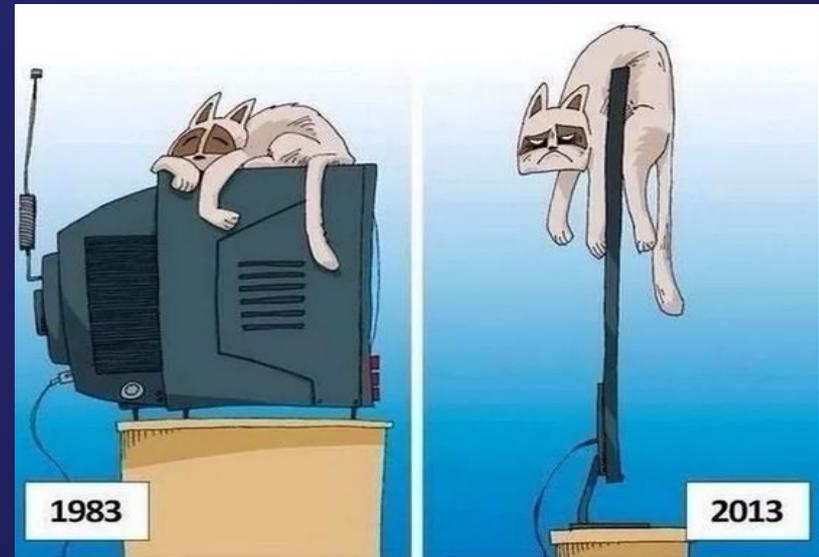
Конфликт эмоционально переживается из-за **механизма идентификации**.

1.2. Инновации в организации (инновационный конфликт).

Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников, что неизбежно вызывает более или менее острое **противодействие нововведениям** и порождает **конфликты**.

Основой для инновационных конфликтов в организации могут быть:

- ✓ **смена организационной структуры** (сотрудник: лишается привычного доступа к материальным ресурсам, информации и другим «рычагам влияния»).
- ✓ **смена распределения функций, полномочий и ответственности** (сотрудник: перемещается на другую должность и должен взять на себя дополнительную нагрузку).
- ✓ **внедрение новых технологий и оборудования** (сотрудник: вынужден переучиваться; отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые - здесь может проявиться страх обучения) **и т. д.**

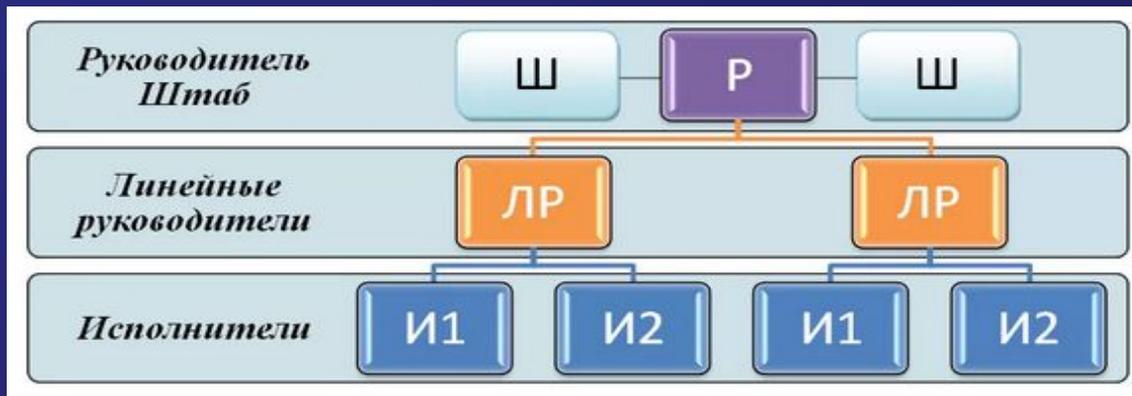


1.3. Борьба за лидерство (или позиционные конфликты).

Наряду с формальным руководством в деловых отношениях всегда проявляются процессы, характеризующие **борьбу за лидерство: соперничество, инициатива, доминирование.**

Позиционный конфликт - конфликт между людьми, группами или подразделениями в организации, который обусловлен противоположностью ролевых (функциональных, профессиональных) позиций. Возникают на основе **вопроса о значимости** тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации.

Конфликты такого рода особенно характерны для организаций **с линейно-штабной структурой управления.**



Штаб – это специальное подразделение или специалист при руководителе, которые не имеют права принимать решение, а лишь помогают и консультируют руководителя.

1.4. Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации является **как причиной, так и следствием конфликта**. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Внутри организаций неудовлетворительная коммуникация может быть вызвана **техническими, организационными, психологическими и личностными факторами**.

Например,
Если *руководство* не может довести до сведения подчиненных, что **новая схема оплаты труда**, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. *Подчиненные* могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы и т.п.



1.5. Противоречивость целей отдельных групп и работников.

- ✓ Специализированные подразделения организации при формулировании своих цели могут уделять **больше внимание их достижению, чем целей всей организации,**
- ✓ или происходит **столкновение целей (интересов) отдельных подразделений.**

Например,

Отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции.

Финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.



1.6. Нецелесообразный контроль подчиненных со стороны руководства.

Контроль работы подчиненных – это важная управленческая функция. Однако **крайние формы контроля** подчиненных со стороны руководства: **излишний** или, наоборот, **недостаточный** контроль приводит к конфликтам.

С одной стороны, если контролировать каждый шаг подчиненного, то он рано или поздно потеряет самообладание.

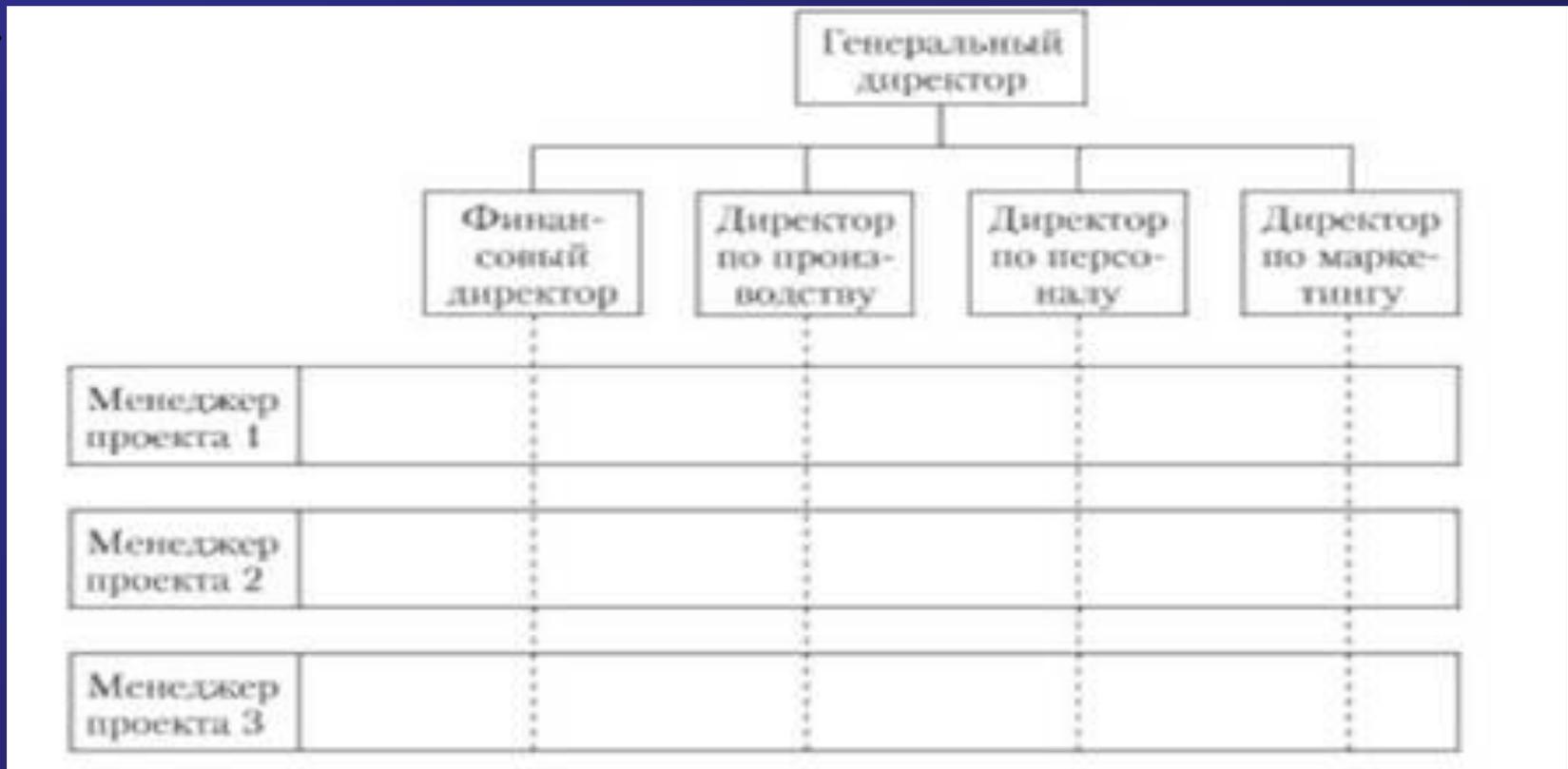
С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, при которой для возникновения конфликта созданы все условия.



1.7. Взаимозависимость задач.

1.8. Определенные типы организационных структур.

Например, при матричной структуре организации, где нарушается принцип единоначалия.



1.9. Слабая эргономичность рабочих мест (неритмичность и нестабильность труда, неудовлетворительные условия труда).

1. 10. Групповая динамика (деловые разногласия в новых коллективах)

Конфликты имеют *социально-психологическую природу* и обычно возникают в *новых коллективах*, где еще не устоялась неформальная структура.

В данном случае конфликт не связан с присвоением (ресурсами), он основывается **на деловых разногласиях** или **различиях в профессиональном мышлении**, взглядах на:

- ✓ организацию работы,
- ✓ решение проблем производства,
- ✓ нормы взаимоотношений и т. д.

Это своего рода *«идейный» конфликт* (объект конфликта – духовная ценность).

2. Субъективные причины конфликтов в организации

2.1. Различия в манере поведения (в силу своего воспитания и мировосприятия).

2.2. Различия в жизненном опыте (из-за несовпадения или противопоставления ценностей, присущих людям разных возрастов).



2.3. Недостаточная профессиональная подготовка руководителей, необоснованные, ошибочные решения.

2.4. Отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному.

2.5. Психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка и т. д.).

ТИПЫ ИНИЦИАТОРОВ КОНФЛИКТОВ (по Р. Брамсу)

По мнению английского исследователя **Роберта Брамсона**, в рабочем коллективе **благоприятный психологический климат нарушает лишь 10% сотрудников**. Остальные же не являются инициаторами конфликтов.

Р. Брамсон выделяет **5 типов «возмутителей спокойствия»**.



1 тип. Агрессивные. Подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники.



1.1. Танки абсолютно уверены в том, что *их советы самые компетентные*. Они очень не любят ответной агрессивной реакции со стороны тех, с кем они общаются.

Совет: дайте им возможность «выпустить пар», после этого их напор уменьшается, они становятся менее агрессивными.



1.2. Снайперы «стреляют» в людей *колкостями и остротами*, тем самым вносят разлад в коллективные действия персонала.

Совет: следует потребовать у них объяснить, что он мыслит под своей остротой. Но при этом снайпер не должен терять своего лица, в противном случае он «взрывается» или затаивается «с камнем за пазухой».



1.3. Взрывники — демонстративные типы, которые обрушиваются на оппонентов с претензиями, обычно они артистично выходят из себя («взрываются»), создавая у окружающих впечатление, что их сильно обидели.

Совет: дайте им возможность «выплеснуть» накопившиеся у них эмоции.

Жалуюсь, а лучше не становится

2 тип. Жалобщики так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в защиту их стороны в конфликте.

Совет: Перефразируйте их жалобы своими словами, таким образом дав понять, что вы заметили их переживания.

3 тип. Нерешительные делают много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, чем вызывают раздражение у окружающих.

Совет: Не давите на них, поскольку нерешительные сторонятся тех, кто оказывает на них давление, а выполняют без энтузиазма навязанные им предписания.

4 тип. Безответственные. Это тревожные личности, однако, тревоги порождают у них агрессию, а не уход от конфликта. Проявляют низкую степень ответственности при решении поставленных задач.

Совет: Проявите к ним доброжелательное отношение, в этом случае большая вероятность, что их поведение нормализуется.



5 тип. Всезнайки являются ценными работниками, но они своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности и редко признают свои ошибки.

Совет: Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

Управление конфликтами - это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью *устранения (минимизации) причин*, породивших конфликт, или на *коррекцию поведения участников* конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений.

Основные формы завершения конфликта

1. Разрешение конфликта - это *совместная деятельность участников* конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

2. Урегулирование конфликта - это *деятельность третьей стороны* по устранению противоречия.

3. Затухание конфликта — это *временное прекращение* противодействия при сохранении основных признаков конфликта.

4. Устранение конфликта — это *ликвидирование основных структурных элементов конфликта* (например, перевод одного из оппонентов на другое место работы).

5. Перерастание в другой конфликт.

Основные формы и инструменты завершения конфликта



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Методы управления конфликтами (конфликтной ситуацией) можно разделить *на две категории*:

- 1) Структурные (косвенные)
- 2) Межличностные (прямые).

1. Структурные методы управления конфликтом воздействуют преимущественно на организационные конфликты, возникающие по причине, *связанной с трудовым процессом*. Называется еще **косвенными методами**, потому что имеют косвенное воздействие на личность в конфликте, исключая прямое воздействие на нее.

2. Межличностные методы управления конфликтом воздействуют преимущественно на конфликты, возникающие по причине(ам), *связанной с особенностями взаимоотношений участников конфликта и их личностным своеобразием*, и направлены на *коррекцию их поведения*. Называется еще **прямыми методами**, потому что имеют прямое воздействие на личность в конфликте.

При выборе метода *нужно начать с анализа причин конфликта* (объективных, субъективных), а затем применять соответствующие методы (*технологии*).

I. Структурные методы управления конфликтами в организации

Объективные причины конфликтов в организации

1. Распределение ресурсов (соперничество за ресурсы)
2. Инновации в организации (инновационный конфликт).
3. Борьба за лидерство (позиционные конфликты).
4. Неудовлетворительные коммуникации.
5. Противоречивость целей отдельных групп и работников.
6. Нецелесообразный контроль подчиненных со стороны руководства.
7. Взаимозависимость задач.
8. Определенные типы организационных структур.
9. Слабая эргономичность рабочих мест.
10. Групповая динамика (деловые разногласия в новых коллективах).

Структурные методы управления конфликтами в организации

1. Разъяснения требований к работе.
2. Разъединение участников конфликта
3. Уменьшение взаимозависимости.
 - 3.1. Создание буфера.
 - 3.2. Назначения посредников.
4. Обращение к общим целям.
5. Использование иерархии полномочий.
6. Интеграционно-ориентирующая структура санкций (поощрять за вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей).

II. Межличностные (прямые) методы управления конфликтами в организации

Субъективные причины конфликтов в организации

- 2.1. Различия в манере поведения.
- 2.2. Различия в жизненном опыте.
- 2.3. Недостаточная профессиональная подготовка руководителей.
- 2.4. Отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному.
- 2.5. Психологические особенности участников взаимодействия.

Межличностные методы управления конфликтами

Межличностные методы:

- ✓ Выбор стратегии (стиля) поведения в конфликтной ситуации.
- Внутриличностные методы, в т. ч. методы психокоррекции конфликтного поведения
- ✓ Организация и регуляция собственного поведения.
 - ✓ Самоконтроль.
 - ✓ Восприимчивость к критике.
 - ✓ Способность к формулированию мнения по проблеме, не вызывая негативной реакции и др.

Спасибо за внимание!