

Тема № 22

# ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

## Понятие и типы конфликтов

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.д.

В настоящее время считается, что для эффективного управления некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Последствия конфликта делятся на функциональные, т.е. приводящие к повышению эффективности работы организации, и дисфункциональные, т.е. вызывающие снижение личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности деятельности фирмы.

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

## Понятие и типы конфликтов

В теории менеджмента причины конфликтов сгруппированы следующим образом:

- ограниченность ресурсов, которые нужно делить;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манерах поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации.

Типология конфликтов выделяет следующие основные типы:

- внутриличностные;
- межличностные;
- конфликты между личностью и группой;
- межгрупповые конфликты.

## Понятие и типы конфликтов

Внутриличностный конфликт возникает, когда к сотруднику предъявляются противоречивые требования или при нечетком разграничении прав и обязанностей.

Межличностные конфликты чаще всего происходят из-за борьбы руководителей при ограниченности ресурсов, рабочей силы, финансов. Межличностный конфликт представляет столкновение противоположно направленных целей, ролей, ценностей или взглядов.

Конфликт между личностью и группой – это конфликт между сотрудником и организацией, в которую он входит. Он возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт возникает между формальными и неформальными группами организации или выступает как вертикальный – внутриорганизационный между группами.



## Основные этапы процесса конфликта

На предконфликтной стадии идет накопление нерешенных проблем, в отношениях появляется напряженность. Начинает складываться конфликтная ситуация, которая включает объекты и субъекты конфликта.

На второй стадии, когда происходит обострение противоречий, отношения между субъектами конфликта негативно устойчивы. Могут использоваться интриги, т.е. намеренно нечестные действия.




На третьей стадии субъекты конфликта осознают не только наличие противоречий, но и необходимость их разрешения.

На четвертой стадии происходит перерастание конфликта в открытую стадию – инцидент.

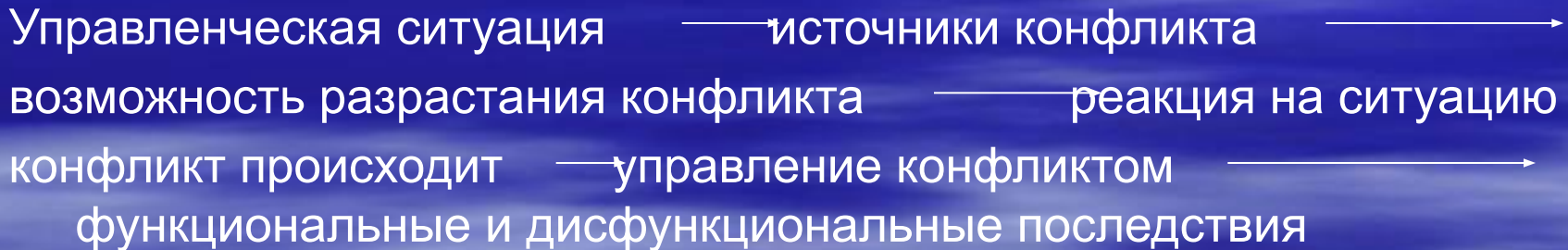
Пятая стадия – это разрешение конфликта.

## Основные этапы процесса конфликта

Шестая стадия – это постконфликтные отношения, для которых возможны три варианта:

-  отношения могут улучшиться;
-  отношения могут ухудшиться;
-  отношения полностью разрушены.

Модель процесса конфликта включает следующие позиции:



## Основные этапы процесса конфликта

На ход конфликтного процесса оказывает воздействие тип поведения менеджера. Выделяют следующие пять поведенческих действий руководителей в конфликтной ситуации:

1. Сообщение подчиненным, что им необходимо делать;
2. Принятие точки зрения, которую выражают окружающие;
3. Избегание участия в конфликтной ситуации – синдром «страусовой» политики;
4. Выработка умения приспосабливаться к конфликтам;
5. Нахождение оптимального решения, не вызывающего враждебности в отношениях между работниками.

При возникновении конфликта возрастает необходимость выбора типа поведения менеджера, наиболее выгодного для организации.

# Последствия конфликта

Функциональные	Дисфункциональные
1. В результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы	1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и др.
2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству в будущих ситуациях	2. Меньшая степень сотрудничества в будущем
3. Конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю	3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции
4. В результате конфликта может расширяться набор альтернативных вариантов решения проблемы	4. Представление о другой группе как о «враге», противопоставление целей друг другу
5. Члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться	5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами и усиление враждебности



# Последствия конфликта

Перечень последствий конфликта показывает, что конфликт – это не только агрессия и враждебность. Он помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию.

Это в свою очередь может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы происходило до их фактического исполнения.

Такой конфликт не может рассматриваться как весьма негативное явление внутри организации – наоборот, он нужен организации для ее гармоничного функционирования.

# Методы разрешения конфликтов

Существуют три точки зрения на конфликт:

1. Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. Задача менеджера – устранить конфликт любым способом.
2. Сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт функционирования организации, поэтому менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал.
3. Менеджеры считают, что конфликт неизбежен, необходим и потенциально полезен. Они полагают, что конфликты будут возникать всегда и это вполне нормальное явление.

В зависимости от того, какой точки зрения придерживается менеджер, выбирается процедура преодоления конфликта.

## Методы разрешения конфликтов

Способы управления конфликтами делятся на две большие группы: педагогические и административные.





К педагогическим способам относятся: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта.

К административным способам относят: силовое решение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих; разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя, решение суда.

# Методы разрешения конфликтов

Существует ряд эффективных методов управления конфликтной ситуацией, подразделяющихся на две категории: структурные и межличностные.

К структурным методам относятся:

-  Разъяснение требований к работе, формирование системы полномочий и ответственности каждого сотрудника и подразделения;
-  Применение координационных и интеграционных механизмов: формирование цепи команд, полномочий отдельных уровней управленческой иерархии, организация специальных служб, групп сотрудников, проведение совещаний для межфункциональной связи;
-  Разработка общеорганизационных комплексных целей и направление усилий всех участников на их достижение;
-  Формирование справедливой и прозрачной системы вознаграждений, снижающей вероятность возникновения конфликтов.



## Методы разрешения конфликтов

Особую сложность для менеджера представляет управление межличностными конфликтами.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения:

1. напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов и достижение собственных, часто меркантильных целей;
2. Кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их потребностей.

Сочетание этих параметров определяет пять основных стилей разрешения межличностных конфликтов.

# Методы разрешения конфликтов

1. Уклонение – не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий; не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями;
2. Сглаживание – не выпускать наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности;
3. Принуждение – взять конфликт под контроль, подавляя «противника» по праву начальника;
4. Компромисс – удовлетворение тем, что доступно. Согласие во избежание ссоры;
5. Решение проблемы – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения.