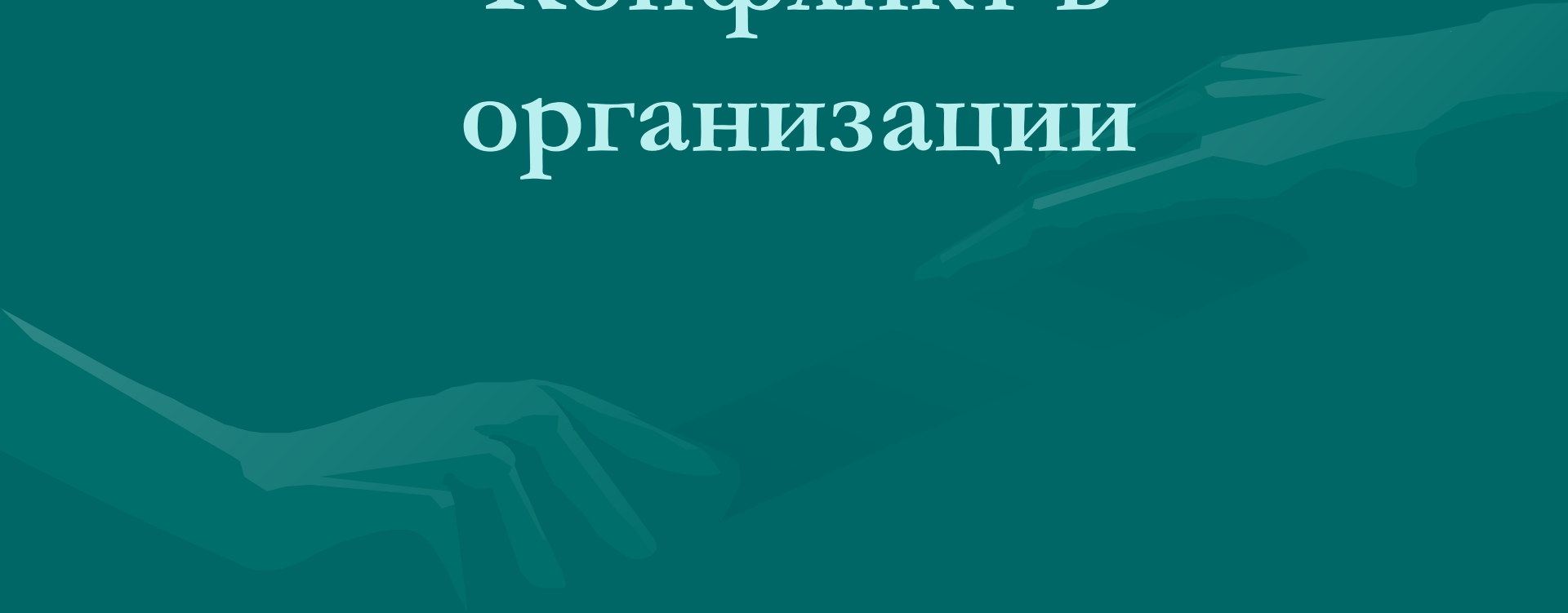


# Конфликт в организации



# Горизонтальный конфликт: "равный против равного"

- Типичные горизонтальные конфликты - конфликт между функционально связанными отделами, например, сбытом и производством, между отдельными компаниями в концерне, между партнерами при слиянии, между двумя учредителями.
- Механизм борьбы на начальном этапе - "выиграть-проиграть".
- Чем сильнее взаимозависимость участников конфликта, тем сильнее тенденция к переговорам и сотрудничеству и к переходу к следующим фазам конфликта.

# Горизонтальный конфликт: "равный против равного"

- Чем сильнее взаимозависимость участников конфликта, тем сильнее тенденция к переговорам и сотрудничеству.

# Причины горизонтальных конфликтов

## 1. Распределение задач и ответственности.

- Стремление избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил.
- Характерно стремление переложить ответственность на другие подразделения.

# Причины горизонтальных конфликтов

2. Разные цели и интересы отделов с различными функциями
  - К примеру, производство требует времени, а сбыт - быстрой поставки.

# Причины горизонтальных конфликтов

## 3. Зависимость от общих служб и ресурсов.

- Возникает тенденция создавать "дубликаты" - свои собственные службы, к примеру, иметь свою бухгалтерию и самостоятельно осуществлять подбор персонала.

# Причины горизонтальных конфликтов

## 4. Различия в престижности работы.

- Внутри фирмы одни отделы более одобряются, другие - менее. К примеру, в привилегированном положении могут оказаться сотрудники отдела продаж, которые "для всех" зарабатывают деньги.

# Профилактика горизонтальных конфликтов

- Явно и определенно разграничить отделы и провести "демаркационную линию"
- Усилить роль центральной власти в вопросах разграничения отделов
- Установить равновесие отделов относительно статуса или знаний путем перераспределения ответственности или усиления "самого слабого" звена
- Объединить отделы во главе с одним управляющим
- Улучшить координацию задач
- Разделить задачи между отделами



# Профилактика горизонтальных конфликтов

- Структурирование общения и переговоров
- Обучить технике ведения конструктивных переговоров
- Подключить третью сторону для ведения переговорного процесса
- Проводить ротацию кадров: обмен персоналом между отделами

# Вертикальный конфликт: “высший против низшего”

- Возникает между руководителем и подчиненным. Первый стремится усилить свою власть и контроль, а второй все больше противодействует.

# Вертикальный конфликт: “высший против низшего”

Стремясь защитить свою автономию, подчиненные используют разные “способы” воздействия на руководство:

- утаивают от шефа информацию,
- оказывают пассивное сопротивление,
- сплачиваются с коллегами и используют “круговую поруку”,
- создают видимость бурной работы (псевдодеятельность),
- подчеркивают свою незаменимость, иногда в ущерб общим результатам.

# Профилактика вертикальных конфликтов

- Использовать разные источники влияния (чем больше их в руках руководителя, тем он эффективнее)
- Замена личной власти обезличенной через введение организационного порядка, правил и процедур в отношении персонала.
- Учитывать требования групповой культуры в принятии управленческих решений.

# Конфликт «среднего звена»

"Средний" (мастер, начальник отдела, иногда менеджер по персоналу) в этом конфликте выступает в роли буфера.

"Высший" приказывает, а "низший" сопротивляется. Это двусмысленное положение "среднего" между двух огней - основная причина стресса и благодатная почва для конфликтов.

# Профилактика «конфликтов среднего звена»

- Установить более открытую коммуникацию между всеми
- Более четко определить задачи и распределить полномочия
- Обсуждать расхождение во мнениях
- Соблюдать дистанцию в системе "средний - низший"

Стили поведения в  
конфликтах,

**их преимущества и  
ограничения.**

# ИЗБЕГАНИЕ

- Это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем.



# ИЗБЕГАНИЕ

- Такая тактика оптимальна, когда ситуация не особенно значима для нас и не стоит того, чтобы тратить свои силы и ресурсы. Иногда лучше "не связываться", так как шансы что-либо улучшить близки к нулю.

# Причины избегания:

- Проблемы и на самом деле нет
- Проблема настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание (“не нужно делать из мухи слона”).
- Это не моя проблема.
- У меня много других проблем, более важных, чем эта.
- Я не смогу решить эту проблему (у меня нет власти, сил, денег, знаний и так далее).

# Причины избегания:

- Все это бесполезно и ни к чему не приведет.
- А вдруг я проиграю?
- Я не люблю конфликтных ситуаций. Это очень неприятные для меня ситуации.
- Со временем все образуется;
- Боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

# Достоинства избегания:

- Легко и быстро осуществляется, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов (например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной).

# Достоинства избегания:

- Дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, руководитель может закрыть глаза, «не связываться» с сотрудницей из-за того, что ее брючные костюмы не вполне вписываются в dress-code.

# Недостатки избегания:

- При определенных условиях эта тактика может привести к эскалации конфликта, так как причина конфликта не устраняется, а консервируется. И если эта проблема существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

# Когда избегание эффективно

- Если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы.

# Когда избегание эффективно

- При ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта.



# Когда избегание эффективно

- При наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт.

# Когда избегание эффективно

- Если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. В этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;

# ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

- Стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны.

# Предпосылки приспособления

- явная ошибка во взаимоотношениях, допущенная одной из сторон;
- в условиях, когда будущее грозит кризисными событиями для данной группы, надо беречь энергию и ценой уступок по менее значимым проблемам, сохранить резервы для будущих кризисов;
- отказ от уступок грозит более серьезным уроном.

# Причины приспособления:

- для меня приспособление не является большой жертвой;
- ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность;
- правота на стороне противника;
- приспособление сейчас поможет мне в будущем.

# Причины приспособления:

- у меня есть более важные интересы;
- мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать;
- не хочу углубления конфликта;
- стремление сделать “жест доброй воли”;
- стремление избавиться от конфликта (“скорее бы все это закончилось”);

# СОПЕРНИЧЕСТВО

- стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта.

# СОПЕРНИЧЕСТВО

- Соперничество - удовлетворение только своих интересов, не принимая в расчет интересы другой стороны.



# Причины соперничества:

- пренебрежение к другим;
- недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность;
- недооценка сил другой стороны;
- ситуация, опасная для жизни самого человека и его близких;

# Причины соперничества:

- правила поведения, принятые в данной среде (“среди волков жить - по волчьему выть”);
- восприятие поведения другого человека как оскорбительное;
- честная игра в рамках закона и правил.

# КОМПРОМИСС

- «Для того, чтобы каждый из нас что - то выиграл, каждый из нас должен что - то проиграть» Такие потери представляются всем сторонам неизбежными, хотя первоначально не воспринимались как необходимые или даже возможные. Стороны «делят» между собой область неоптимальных решений.

# Причины компромисса:

- переговоры в тупике, компромисс - единственный выход;
- лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться;
- передышка для дальнейшей концентрации ресурсов;
- компромисс в одном может дать выигрыш в другом;
- проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

# Условия для применения компромисса:

- обе стороны ГОТОВЫ К ВЗАИМНЫМ уступкам;
- невозможность разрешения конфликта силовым методом, нет возможности ухода.

# Недостатки компромисса:

- возможность отказа одной из сторон от первоначально занятой позиции;
- решение может оказаться противоречивым;
- Соблюдение основных интересов сторон в компромиссе – случайно.

# Достоинства компромисса:

- ведет хотя бы к какому-то результату;
- демонстрирует уважение сторон к достоинству друг друга.

# СОТРУДНИЧЕСТВО

- Это форма разрешения конфликта, при которой *удовлетворение интересов важнее, чем решение вопроса.*



# Сотрудничество

- интересы одной стороны *не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены также и интересы другой стороны, по крайней мере, частично.*

# Достоинства сотрудничества

- обязательно ведет к разрешению конфликта,
- сохраняются партнерские отношения во время конфликта и после него.

# Обязательное условие сотрудничества

- интеллектуальные и эмоциональные усилия сторон,
- время,
- материальные ресурсы,
- наличие запасного варианта.

Спасибо за работу!