

Занятие № 6

Виды конфликтов в ходе делового общения

Учебные вопросы:

- 1. Основы возникновения внутриличностного конфликта.*
- 2. Основы конфликта в организации.*

Вопрос 1

**ОСНОВЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ
ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО
КОНФЛИКТА**

ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА



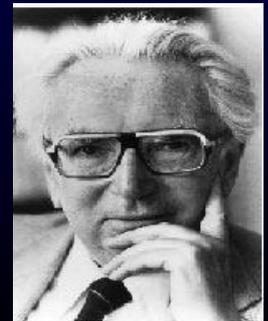
Внутриличностный конфликт - это регресс в сферу бессознательного, проигрывание так называемого «родительского сценария». *(К.Юнг)*

Внутриличностный конфликт – это столкновение стремления к удовлетворению желаний и к безопасности и - противоречие «невротических потребностей», удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других. *(К.Хорни)*

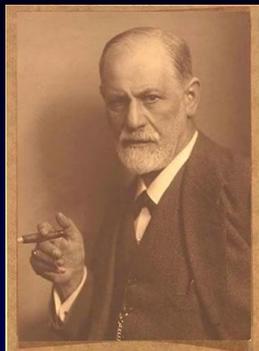


В основе внутриличностного конфликта лежит противоречие, возникающее у личности между осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне. *(К.Роджерс)*

Главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние экзистенциального вакуума, или чувство бесцельности и пустоты. *(В.Франкл)*



ТЕОРИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА (по З.Фрейду)



У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний. Часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их.

Оно (Ид)
сосредоточение слепых инстинктов (либо сексуальных, либо агрессивных), стремящихся к немедленному удовлетворению



Сверх-Я (Супер-эго)
моральные нормы, запреты и поощрения, усвоенные личностью

ЖЕЛАНИЯ

ЦЕНЗУРА



СТРУКТУРА ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА (по К.Левину)



Внутриличностный конфликт - это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины, и субъект вынужден делать выбор: между положительной и отрицательной тенденциями; между положительной и положительной тенденциями; между отрицательной и отрицательной тенденциями (К.Левин)

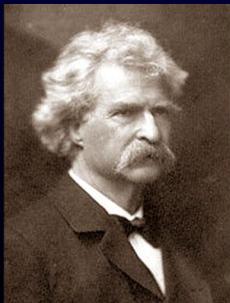
Внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности

Сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания

Внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими

Основу внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся: противоречивыми позициями сторон; противоположными мотивами, целями и интересами сторон; противоположными средствами достижения целей в данных условиях

Внутриличностный конфликт – это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов)



«Избегайте тех, кто старается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственна мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает чувство, что вы можете стать великим.»

(М.Твен)

ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРЫ ВНУТРЕННЕГО МИРА ЛИЧНОСТИ

Ценности

Мотивы

Самооценка

Воплощают в себе общественные нормы и выступают благодаря этому как эталоны должного.

Здесь имеются в виду личностные ценности, т. е. принятые личностью, а также те, которые не принимаются ею, но в силу их общественной или другой значимости личность вынуждена следовать им.

Они обозначаются как «надо»
(*Я «должен»*)

Отражают стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т.п.).

Они могут быть выражены понятием

«хочу»
(*«Я хочу»*).



Определяется как самооценку себя для себя, оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Будучи выражением уровня притязания личности, самооценка выступает своеобразным побудителем ее активности, поведения. Выражается как «могу» или «не могу»
(*«Я есть»*).

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Структуры внутреннего мира личности, находящиеся в конфликте			Вид внутриличностного конфликта
«Хочу» («Я хочу») Мотив	«Надо» («Я должен») Ценность	«Могу» («Я есть») Самооценка	
			Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)
			Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)
			Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)
			Рольевой конфликт (между «надо» и «надо»)
			Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)
			Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)

МОТИВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Существуют конфликты между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и к безопасности, между двумя **положительными тенденциями** – классическая дилемма «бурданова осла», или как столкновение различных **МОТИВОВ**



Ситуация: Таня пишет: «Мне 21 год. Мой муж хороший человек, но пьет каждый день. Его ничего не останавливает. Сама удивляюсь, почему я до сих пор с ним. Почему я не могу его бросить? – **Предложите решение ситуации:**

Решение: Помочь себе может только она сама. У всех поступков есть причины. Если Таня терпит его, значит, находит в этом свои психологические преимущества – например, чувство собственной нужности («он без меня пропадет»), убеждает себя в правильности своих жизненных принципов («любому нужно помочь»).

ПРАВСТВЕННЫЙ КОНФЛИКТ

Конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями, между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых или общества, между долгом и сомнением в необходимости следовать ему



Ситуация: Героиня романа «Евгений Онегин» Татьяна Ларина заявляет: «Но я другому отдана и буду век ему верна». Именно «отдана», т.е. с ней общество, семья поступили, как с предметом. Но «буду век ему верна» - решает для себя Татьяна Ларина. – Предложите решение ситуации:

Решение: Решение принимается в результате мучительных раздумий, борьбы мотивов, благодаря нравственным усилиям. Так она понимает супружеский долг.

КОНФЛИКТ НЕРЕАЛИЗОВАННОГО ЖЕЛАНИЯ

Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать



Ситуация: Писательница Арбатова пишет, что она, переболев в детстве полиомиелитом, комплексовала. Усугубляла это состояние мама, которая упивалась ролью матери болеющего ребенка. – **Предложите решение ситуации:**

Решение: Необходимо переключить сознание человека на более радостную перспективу, на повышение самооценки. Например, убедить комплексующего человека в том, что успех его в обществе зависит не от того, над чем он комплексует, а от другого.

РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ

Выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также в связи с различным пониманием требований самой личности к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт)



Ситуация: Дима (13 лет) идя рядом с мамой заинтересованно разговаривал с ней о своих увлечениях. Но вот навстречу идут ребята из его класса. Дима мгновенно отошел от мамы на большое расстояние. – **Предложите решение ситуации:**

Решение: В данном случае возникла конфликтная ситуация – необходимости выполнять одновременно разные роли., которые требовали противоположных форм поведения: с мамой – роль внимательного сына, а со сверстниками – независимой личности, чтобы они не называли его «маменькиным сыночком».

АДАПТАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека - профессиональными, физическими, психологическими.

Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнить предъявляемые требования.

«Я» -

надо



«Я» - могу



Внутренняя борьба связана с адаптацией в конкретной группе (обществе, обстановке и т.д.)

Ситуация: Витя (17 лет) однажды решил познакомиться с девушкой, а она язвительно ответила ему отказав, сказав «Посмотри на себя в зеркало...». Это происходило в присутствии его друзей. С тех пор Витя даже не пытался знакомиться с девушками. А со свидетелями своего «позора» стал избегать встреч. – **Предложите решение ситуации:**

Решение: Мучиться подобными воспоминаниями нет никакого смысла. Случилось и прошло. Надо сразу же сделать поправку на то, что неловкая ситуация сложилась случайно и виновник ее совершенно не хотел никому сделать зла. У него были свои проблемы.

КОНФЛИКТ НЕАДЕКВАТНОЙ САМООЦЕНКИ

Адекватность самооценки личности зависит от ее критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что у человека возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др.



Ситуация: Таня пишет: «Мне 20 лет. У меня давно нет близкого друга. Я превратилась в одинокую женщину. Пробовала жить по принципу «стерпится – слюбится», ничего не получается. Идеального мужчину все равно не найти – таких просто нет. А загонять себя в тупик ничего не значащих отношений не хочу. Что же делать?» – Предложите решение ситуации:

Решение: Конечно, идеальных мужчин не существует – это не открытие. Однако здесь важно, чтобы женщина смогла разглядеть, оценить и полюбить в мужчине **СВОЕ**.

КОГНИТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

Конфликты, связанные с тем, что человек может иметь 2 знания (мнения), психологически несовместимых (не согласованных).

Человек знает, что курить вредно, но продолжает курить. 2 знания (когниции) – «знаю, что курить вредно» и «знаю, что курю» - противоречат друг другу. Это когнитивный диссонанс.



Ситуация: Человек купил телевизор марки «Самсунг». После этого возникли сомнения – ту ли модель купил. Возник диссонанс 2 – х знаний: «Я принял решение» и «Я не уверен, что это правильное решение». – **Предложите решение ситуации:**

Решение: Уменьшение диссонанса возможно через изменение одного из противоречащих представлений таким образом, чтобы они соответствовали друг другу: привести себе дополнительные аргументы в пользу того, что эта модель проста и удобна в управлении, имеет технические возможности, которых нет у других и т.д.

ПОКАЗАТЕЛИ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Когнитивная сфера:

противоречивость «образа Я»;
снижение самооценки;
осознание своего состояния как
психологического тупика,
задержка принятия решения;
субъективное признание наличия
проблемы ценностного выбора,
сомнение в истинности мотивов и
принципов, которыми субъект
ранее руководствовался.

Поведенческая сфера:

снижение качества и
интенсивности деятельности;
снижение удовлетворенности
деятельностью;
негативный эмоциональный фон
общения.

Интегральные показатели:

нарушение нормального
механизма адаптации; усиление
психологического стресса.

Эмоциональная сфера:

психоэмоциональное напряжение;
значительные отрицательные
переживания



Таким образом, **внутриличностный конфликт** – это острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Форма проявления	Симптомы
Неврастения	Невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли
Эйфория	Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слезы»
Регрессия	Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности
Проекция	Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная
Номадизм	Частое изменение места жительства, места работы, семейного положения, партнеров; частые разрывы отношений с друзьями; изменение привычек, увлечений, обстановки
Рационализм	Самооправдание своих поступков, действий, даже неадекватных и социально неодобряемых



**МЫ СОПРОТИВЛЯЕМСЯ НАШИМ СТРАСТЯМ НЕ ПОТОМУ, ЧТО
МЫ СИЛЬНЫ, А ПОТОМУ, ЧТО ОНИ СЛАБЫ (М.Ларошфуко)**

ПОСЛЕДСТВИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

НЕГАТИВНЫЕ

*невроты;
тревожность;
общая психическая
подавленность;
бесконтрольный выход
энергии;
утрата уверенности в своих
силах*

ПОЗИТИВНЫЕ

*усиливается
привлекательность еще
недоступной цели; наличие
препятствия способствует
мобилизации сил и средств
для его преодоления;
сила мотивации достигает
своего апогея.*

ЕСЛИ ВЫХОД НЕ НАЙДЕН



**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ**



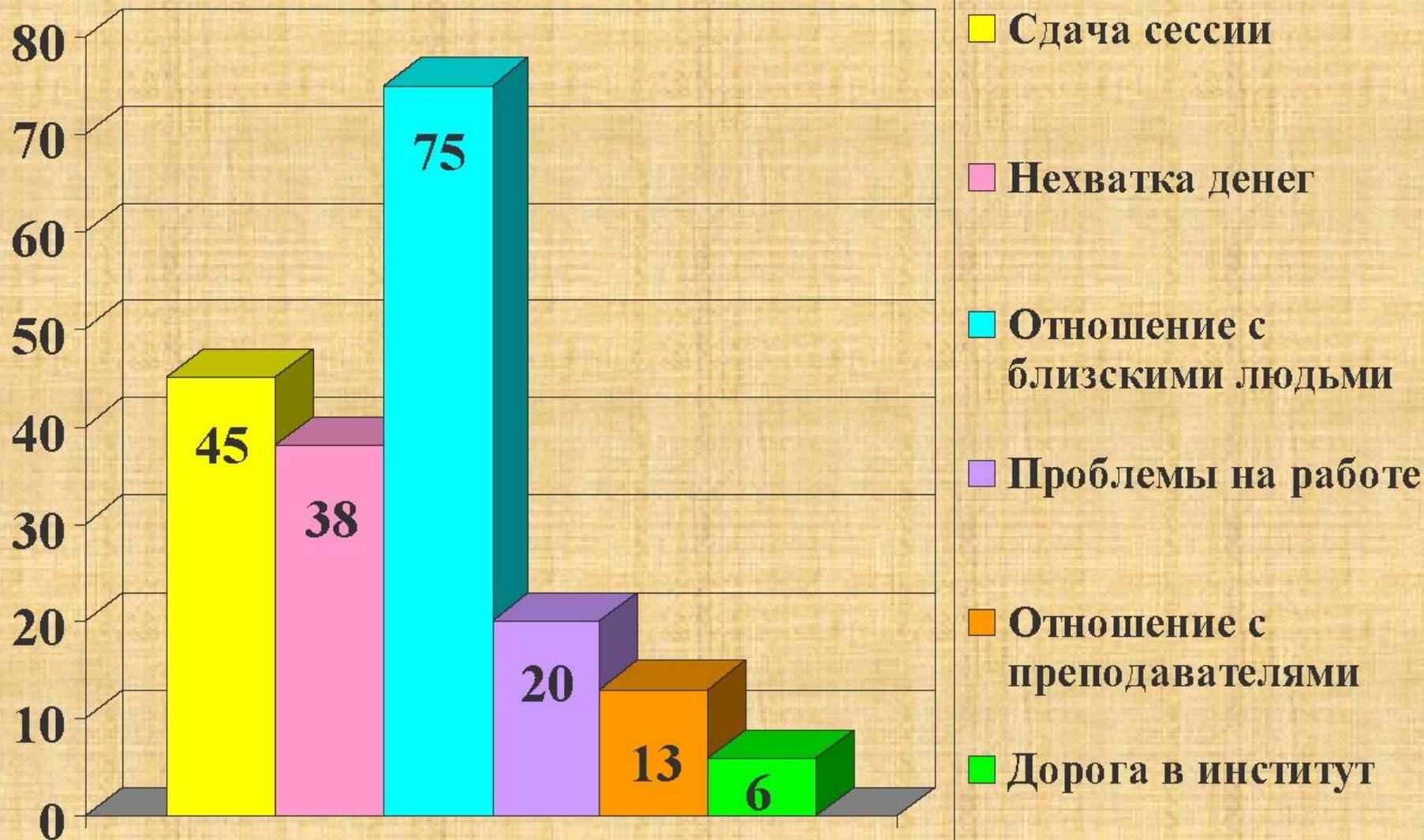
СУИЦИД



**ПРИЯТНЕЙШИЙ СПОСОБ САМОУБИЙСТВА –
ТОНУТЬ В СИРОПЕ СЛАВОСЛОВИЯ**



ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ СТРЕССА У СТУДЕНТОВ



ПОКАЗАТЕЛИ СУИЦИДОВ В СТРАНАХ МИРА

Каждый год в мире кончают с собой более 1 000 000 человек

Уровень суицидального показателя

Низ
кий

(до 10 человек в год на 100 тысяч населения) –

*Греция (3),
Италия (7),
Албания (4),
Великобритания (7),
Испания (8),
Мальта (6)*

Сре
дни
й

(от 10 до 20 человек на 100 тысяч населения)

– *Австралия (11,5),
США (11),
Франция (18)*

Выс
оки
й

(свыше 20 человек на 100 тыс. населения) -

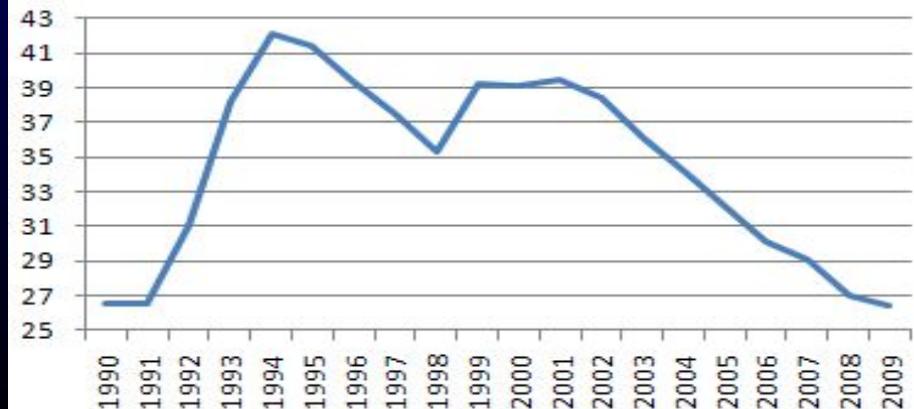
*Латвия (26.0),
Литва (42.0),
Эстония (21.5), Венгрия
(28.5)*

Россия уже давно занимает прочную позицию в третьей группе с показателем 36 (2007).

По данным ВОЗ за 2007 год Литва вышла на первое место по количеству

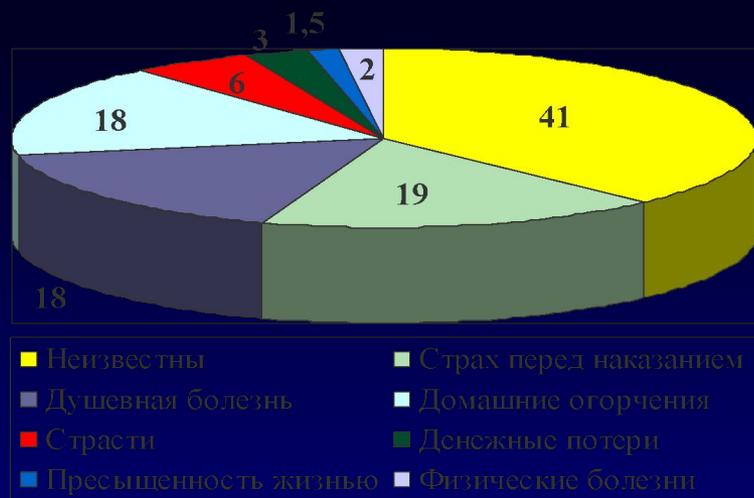
самоубийств

Число умерших от самоубийств в России в расчёте на 100000 населения



СТАТИСТИКА СУИЦИДАЛЬНЫХ ПОСТУПКОВ

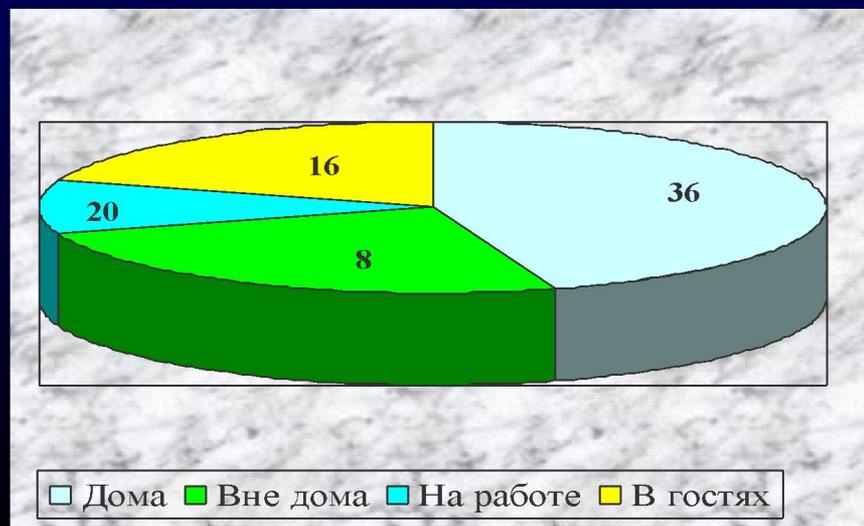
ПРИЧИНЫ СУИЦИДОВ (%)



ВРЕМЯ СУИЦИДОВ (%)



МЕСТО СУИЦИДОВ (%)



СУИЦИДУ ПРЕДШЕСТВОВАЛИ (%)



СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

СТРАТЕГИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЙ
Компромисс с	Сделать выбор в пользу какого-то варианта и приступить к его реализации
Уход	Уход от решения проблемы
Пере- ориентация	Изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего внутреннюю проблему
Сублимаци я	Перевод психической энергии в другие сферы деятельности – занятие творчеством, спортом, музыкой и т.д.
Идеализац ия	Предаться мечтаниям, фантазиям, уход от действительности
Вытеснени	ЮМОР ПЕРЕНОСИТ ДУШУ ЧЕРЕЗ ПРОПАСТЬ И УЧИТ БЕ ИГРАТЬ СО СВОИМ ГОРЕМ (Д.Фейербах) Содержание желаний



ВИДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ

СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ		СОДЕРЖАНИЕ ДЕЙСТВИЯ
<i>Вытеснение</i>		<p>Забыть, не осознавать события, вызывающие тревогу. Затрачиваются усилия на поддержание вытесненного. <i>«Часто забывается и конфликт, и все, что с ним связано.»</i></p>
<i>Рационализация</i>		<p>Обесценивание: <i>«виноград-то зеленый»</i>. Мнимая привлекательность того, что мы потеряли. <i>«Если к другому уходит невеста, то неизвестно кому повезло»</i>. Искажая восприятие, мы сохраняем свое достоинство.</p>
<i>Отрицание</i>		<p>Сдерживание негативных эмоций, вызванных поведением человека в трудной ситуации. <i>«Все отрицать. Следить за разворачиванием событий, надеясь на авось»</i>.</p>
<i>Обособление</i>		<p>Уход от неприятной ситуации. Нежелание думать, о возможных последствиях тех событий, в которых индивид вынужден был принимать участие. <i>«Не вспоминать ситуацию, в которой потерпел фиаско.»</i></p>
<i>Компенсация</i>		<p>Неуспешные виды деятельности компенсируются другими, удачными. Уход от проблемы в другую область. <i>«Субъект, отвергаемый в одной группе, ищет себя в другой»</i>.</p>

2. ОСВОБОДИВШИСЬ ОТ ГРУЗА ЭМОЦИЙ, ЧЕЛОВЕК ПОЛУЧАЕТ РЕСУРС ДЛЯ РЕШЕНИЯ СВОИХ ПРОБЛЕМ

- Уметь прощать себя и других. Прощение действует исцеляюще.

Причину конфликта надо искать в самом человеке.
Для этого задать себе несколько вопросов:



что раздражает меня?

почему я так реагирую на это?

как я веду себя при этом?

почему другие реагируют на это иначе?

насколько адекватно я реагирую на это?

в чем причина моего раздражения?

не случилось ли со мной нечто подобное прежде?



СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

1. АДЕКВАТНО ОЦЕНИТЬ СИТУАЦИЮ, В КОТОРОЙ ОКАЗАЛСЯ ИНДИВИД.

- С помощью рефлексии взглянуть на себя с позиции внешнего наблюдателя:
осознать себя в этой ситуации;
осознать как тебя воспринимают окружающие;
не раздувать из мухи слона, реально оценить ситуацию.

- Создать правильный образ собственного «Я»:
уметь смотреть правде в глаза.

- Реагировать на факты, а не на представления о них:
не думать о том, как люди вас оценивают.

- Не реагировать эмоционально на раздражители:
реакцию отсрочить («Я буду волноваться только завтра»).

- Научиться управлять своими эмоциями:
очиститься от таких чувств как обида, гнев, страх.

- Уметь направлять свою агрессию в нужное русло, используя способы разрядки:
спортивные игры, физические упражнения, прогулки;
устроить истерику наедине (чтобы не слышали);
разорвать газету в клочья;
поколотить подушку руками и т.д.

3. ОСОЗНАВ РЕАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ СВОЕГО ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА, ТОЧНО ОПИСАТЬ ВОЛНУЮЩУЮ ВАС СИТУАЦИЮ

- Для того, чтобы освободиться от груза старых проблем, надо поставить четко выраженную цель:

*с принятием решения 50% волнений исчезает;
цель должна быть реальной;
записать возможные действия, которые надо предпринять;
действовать решительно, целеустремленно;
наступать, а не обороняться.*

4. ЕДИНОГО РЕЦЕПТА ВЫХОДА ИЗ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА НЕТ

- Важно, чтобы каждый человек отдавал себе отчет о собственных индивидуальных особенностях:

*вырабатывал свой стиль выхода из внутриличностного конфликта;
конструктивно решал;
активно действовал.*

Вопрос 2

Основы конфликта в организации

Организация – это общественный механизм, создание которого преследует коллективные цели, деятельность которого каким-то образом управляется, и который каким-то образом отделён от окружения

ВИДЫ

Предприятия

Университеты

Общественные

Ассоциативные

Другие

Подразделения

Конфликт в организации - это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка

предтеча

в реальной жизни - осознание большинством членов организации очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта

сущность

противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений

нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия в организации

**СОЦИАЛЬНАЯ
НАПРЯЖЕННОСТЬ**

Снижение производительности
труда

Стихийные мини-
собрания (беседы
нескольких человек)

Рост эмоциональной
напряженности

Увеличение числа
неявок на работу

Массовые увольнения
по собственному
желанию

Распространение
слухов

Коллективное
невыполнение
указаний руководства

Увеличение числа
локальных конфликтов

Повышенный эмоционально-
психологический фон

Стихийные митинги и
забастовки

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ



«Чтобы система была устойчивей,
ее надо часто трясти»

(В. Челомей)

Невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел

Нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов

Невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать

**ВНУТРЕННИЕ
ФАКТОРЫ
ВОЗНИКНОВЕ
НИЯ
КОНФЛИКТА
В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Подстрекательская деятельность неформальных лидеров

Отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников

Конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда; внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников

Дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп

Возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости

Ущемление социальных льгот в новых законодательных актах

**ВНЕШНИЕ
ФАКТОРЫ
ВОЗНИКНОВЕ
НИЯ
КОНФЛИКТА
В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан

Резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива



ЗАРОЖДЕНИЕ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ



полное
тождество

противоположная
направленность
интересов

различие в
направленности
интересов

**Конфликт
иррационального типа**

**Конфликт
рационального типа**

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ 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.

Осно
вные
участ
ники

Групп
ы
подд
ержк

ие
учас
тник



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



это участники конфликта, но играющие второстепенную роль



это посредники и судьи

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; содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами; являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие; выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

Они стремятся: предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

ВНУТРЕННИЕ КОНФЛИКТЫ

возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами.

ВНЕШНИЕ КОНФЛИКТЫ

это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

ВИДЫ

Межиндивидуальный - расхождение личных целей сотрудников (например, конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству)

Внутригрупповой - между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу "Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?"

Межгрупповой - например, конфликт между совладельцами предприятий

УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться

Преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин

Снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным, которое выражается в терпимости и всепрощении недостатков у т.н. «незаменимых» активистов

Недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей

Предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот

Недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей

Наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью, имеющих в своем основании стремление отдельных индивидов к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.

ПРИЗНАКИ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Факты унижения
достоинства
личности в
официальной или
неофициальной
обстановке

Резкое изменение в
отношении к работе
(функциональным
обязанностям)

Замкнутость,
удинение,
подавленность
отдельных членов
трудового
коллектива

Факты уклонения от
выполнения
указаний,
распоряжений
непосредственных
(вышестоящих)
начальников



Обоюдное или
одностороннее
словесное или
физическое
оскорбление

Формальная
постановка работы
по управлению
персоналом

Главное условие
возникновения конфликта
– нарушение
нравственных норм
взаимоотношений между
членами трудового
коллектива разных
категории и организации
самого процесса
производства

Негативные
суждения об
окружающей
обстановке, о жизни
и деятельности
сослуживцев и
должностных лиц

МЕЖЛИЧНОСТНАЯ ОКРАСКА ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

**Характеристика
предпосылок создания
конфликтной ситуации**

Все подчиненные
находятся в
конфликтной
оппозиции
друг к другу

Все подчиненные
настроены против
руководителя

Группа разделяется
на триады,
диады

**Характеристика
индивидов по
конфликтности**

**Устойчивые к
конфликтам**

**Удерживающиеся
от конфликтов**

**Конфликтные
(6 – 7 %)**

НЕ ИЩИ СЛАВЫ В БЕССЛАВИИ ДРУГИХ
(Талмуд)



НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального самочувствия

Ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами

Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма

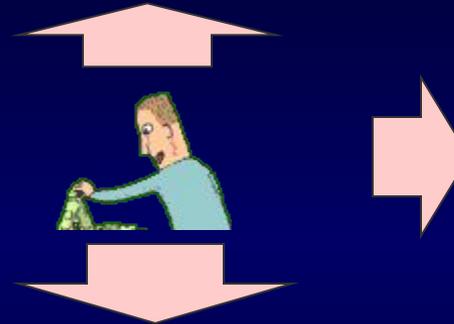
Падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров

Отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий

Бессмысленная трата сил и энергии на конфронтацию, субъективные переживания и стрессы

В ИТОГЕ:

ПРИВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К КРИЗИСУ И РАСПАДУ



ПОЗИТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

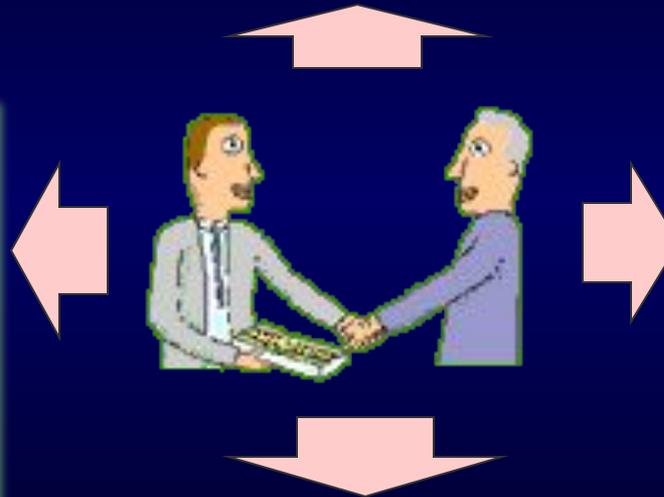
Адаптация и социализация членов организации

Выявление и закрепление новой расстановки сил в организации

Выявление скрытых недостатков и просчетов

Снятие внутреннего напряжения и стабилизация обстановки

Групповое сплочение для решения общих проблем, рост самосознания, чувства собственного достоинства и сопричастности к решаемым проблемам



Активизация информационных процессов

Радикальное решение назревших организационных и технологических проблем, поиск неординарных решений

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

Организационный конфликт - это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций

ВОЗНИКАЕТ

Когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации

Когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию

Когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны

**Группы
работников**

Личности



**СУБЪЕКТ
Ы**



**Рабочие и
служащие**

**Представител
ь**

администраци

ПРИЧИНЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

Случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности

Искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время

Различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов

Рассогласование отношений между руководителем организации и его заместителем

Рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района



**ЧЕЛОВЕК ИДУЩИЙ К ВЛАСТИ И ЕЕ ДОБИВШЕЙСЯ,
НОСИТ РАЗНЫЕ ОДЕЖДЫ (Ф.Ницше)**

ПОНЯТИЕ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА

Трудовой конфликт – вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения

Условия труда
(технология,
нормирование,
режим,
безопасность
и т.д.)

**СФЕРА
ВОЗНИКНОВ
ЕНИЯ
ПРОТИВОРЕ
ЧИЙ**

**Выполнение
ранее принятых
договоренностей**
(взаимные
поставки,
расчеты,
погашения долгов
и т.д.)

Система распределения ресурсов
(выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т.д.)

ФУНКЦИИ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА

ФУНКЦИЯ ВЛИЯНИЯ



Суть заключается в том, что трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия

Конфликт рабочих с администрацией

Усиливает их
конфронтацию

Сплачивает
коллектив

СИГНАЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ

Заключается во вскрытии острых противоречий в жизни коллектива



ТВОРЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ

Заключается в поиске путей преодоления препятствий на пути экономического, социального или духовного развития коллектива



СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ

Закключается в приведении к изменению социально-психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения





**Трудовой
коллектив**



**Профсоюзный
комитет**



**Руководство
отрасли**

**СУБЪЕКТЫ
ТРУДОВОГО
КОНФЛИКТА**



**Органы
управления
государством**



Администрация



**Трудовой
коллектив**

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ

Субъективные
причины

Организационно -
хозяйственные
причины

Работник



Руководитель



КОНФЛИКТНОЕ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА
индивидуальное право на
труд и соответствующие
условия его реализации

Трудовые конфликты по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде (неисковые)

Трудовые конфликты по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (исковые)

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ

Субъективные
причины

Организационно -
хозяйственные
причины

Представители
трудоого коллектива

Представитель
работодателя



КОНФЛИКТНОЕ

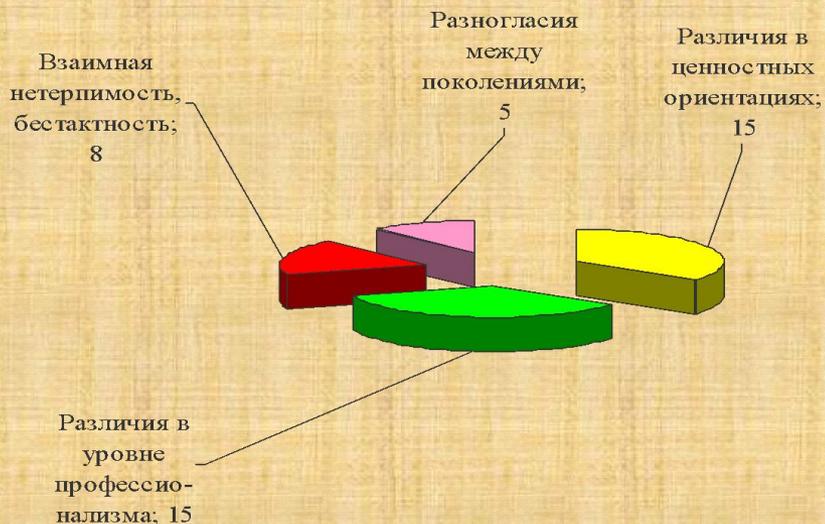
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА
условия труда, коллективные
договора, социально-
трудоые и социально-
бытовые отношения

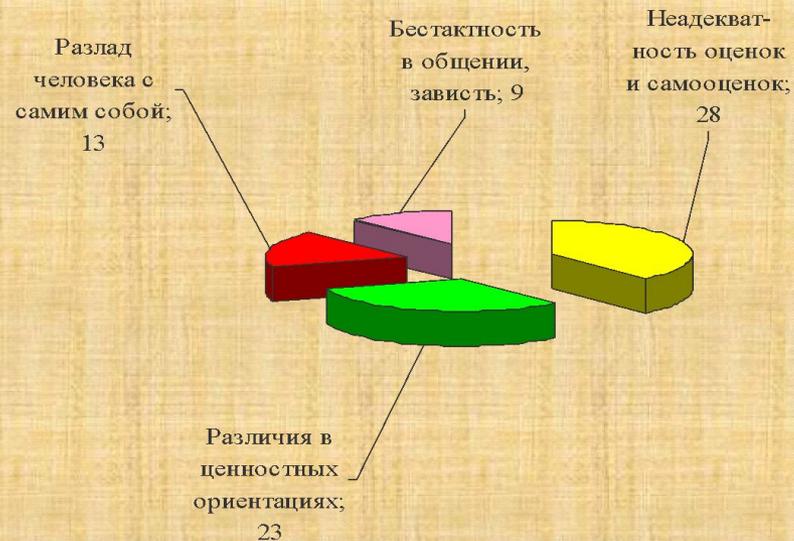
Трудовые конфликты по вопросам
с установлением и изменением
условий труда

Трудовые конфликты по вопросам
выполнения уже заключенных
коллективных договоров и
соглашений

ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА МЕЖДУ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ



ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА МЕЖДУ СТУДЕНТАМИ



ТИПОЛОГИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

**По отношениям
статуса
участников**

Вертикальные
*Между
начальником и
подчиненным*

Горизонтальные
*Между
сотрудниками
одного отдела*

**По степени
проявления**

Открытые
*Лежат на
поверхности*

Скрытые
*Спрятаны за
ширму
благоприятных
отношений,
распознаются
только по
косвенным
признакам*

**По степени
интенсивности**

Ярко выраженные

Стертые

**По времени
протяженности**

Кратковременные

Затяжные

**Все
конфликты
можно
разделить
на:**

ПРЕДМЕТНЫЕ

Своей целью имеют достижение определенного результата – получение конкретного материального или нематериального преимущества, более справедливого распределения благ

БЕСПРЕДМЕТНЫЕ

Возникают вследствие потребности освободиться от неосознаваемого внутреннего психологического напряжения, которое проецируется вовне на ни в чем не повинных оппонентов.



Конфликт в административно-
управленческой системе



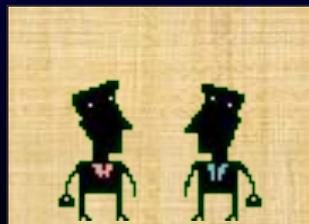
Организационно-
технологический

Конфликт в
социально-
экономической
системе
организации

ВИДЫ
ТРУДОВЫХ
КОНФЛИКТОВ

Конфликт,
связанный с
функциони-
рованием
внеформальной
организации

Конфликт в
социально-
культурной
сфере
организации



Конфликт, связанный с
функционированием социально-
психологической системы отношений



ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ

Рассогласованность формальных организационных начал.
Например, когда руководство организации нарушает ранее принятые и согласованные с коллективом правила и нормы.

причина

Результат реального поведения членов трудового коллектива.
Например, прогулы, опоздания, нарушения графика работы.

Несбалансированность рабочих дел.
Например, когда возложенные на отдельных работников либо на целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

ПОЗИЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Обусловлен противоположностью ролевых, функциональных, профессиональных позиций.

Например, когда кто-то из сотрудников заинтересован в инновационных изменениях, а кто-то, напротив, предпочел бы существующие ныне порядки.

**ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕК СОПРОТИВЛЯЕТСЯ НАПРАВЛЕНИЮ ГРАВИТАЦИИ:
ЕМУ ПОСТОЯННО ХОЧЕТСЯ ПАДАТЬ ВВЕРХ (Ф.Ницше)**



КОНФЛИКТ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В основе конфликта лежит распределение ресурсов и финансов между подразделениями и отдельными членами организации

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ

Задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд

Увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда

Несовершенная система стимулирования, несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда

Явные нарушения или просчеты со стороны руководства в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива

Низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей

Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями

Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между фондом развития и фондом заработной платы

НЕ ТОТ БЕДЕН, У КОГО МАЛО, А ТОТ, КТО ХОЧЕТ БОЛЬШЕГО
(Сенека)



КОНФЛИКТ В АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

АВТОРИТАРНЫЙ

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ

Жесткая
формализация
всех
производствен
ных отношений

Простор для
самоорганиза
ции и
саморегулирова
ния на «местах»



**ОСНОВ
НЫЕ
ПРИЧИН
Ы**

Экономические

Организационно-
технологические

Невыполнение
руководством своих
обещаний

Нарушение
трудового
законодательства со
стороны руководства

Скрытие ст
работников
реального состояния
дел и планов на
будущее

Реконструкция
организации без
учета интересов
работников

Увольнение
работников без
оснований и учета
их интересов

КОНФЛИКТ, СВЯЗАННЫЙ С ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ ВНЕФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Внеформальная организация – одна из форм самоорганизации. Это специфическая система регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях. Специфика ее в том, что она содержит признаки как формальной, так и неформальной организации.

Возникает по поводу
производственных
отношений

ХАРАКТЕРИСТИКА

Спонтанность и
добровольность
сближает ее членов

РОЛЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ТРУДОВЫМ КОНФЛИКТАМ

Способствует
предотвращению и
разрешению
конфликта

Порождает
разного рода
конфликты

Т.н. ролевые
конфликты

Формальных и
неформальных
интересов

В самой
внеформальной
организации
между ее
членами

Между внеформальной
организацией и отдельными
членами (группами) формальной
организации, не входящими в
неформальную

Между
формальными и
неформальными
методами
управления

Конфликты между формальной и
неформальной организациями на
различных уровнях

Конфликты
целей, ценностей,
интересов

Конфликты
доминирования и
лидерства

Межгрупповые
конфликты

Межличностные
эмоциональные
конфликты

СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКА
Я
ХАРАКТЕРИСТИКА
КОНФЛИКТОВ
ВНУТРИ
НЕФОРМАЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ

Ролевые конфликты, связанные с
нарушением сложившейся системы
отношений внутри группы



ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА



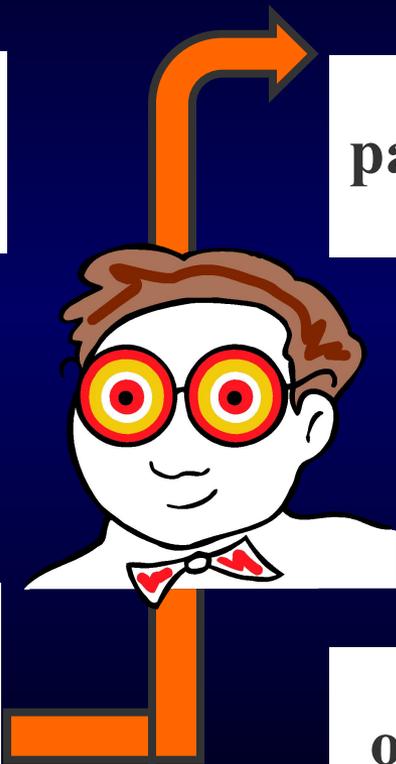
**Восприятие конфликта
и первичная оценка
ситуации**

**Поиск путей
разрешения конфликта**



**Исследование
конфликта и поиск его
причин**

**Осуществление
организационных мер**



ВАРИАНТ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

1. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И

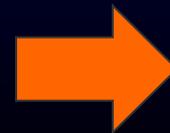
Неудовлетворенность составляет:
менее 20% - ситуация нормальная;
20 - 40% - ситуация неустойчивая;
40 - 70% - ситуация предкризисная;
свыше 70% - наличие кризиса.

2. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ

$K = (X1 + X2 + \dots + x) / n = 0,7$
K – коэффициент напряженности;
X1 – фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);
X2 – фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);
X – другие факторы;
n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Значение $K=0,7$ соответствует неудовлетворенности более чем 70% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряженности в трудовом коллективе.



уход от конфликта; компромисс;
сотрудничество; силовое
решение

ПОЭТАПНЫЙ МЕТОД УСТРАНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Институализация конflikта

Определение общих правил и принципов в разрешении конфликта

**Структурирование
конflikтующих групп**
Выявление носителей преследуемых интересов и определение количественных и качественных характеристик участников конфликта

Легитимизация

Готовность конфликтующих сторон соблюдать принятые нормы и правила в процессе разрешения конфликта

Редукция
Последовательное ослабление конфликта за счет перевода его на другой уровень

НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ ИМЕЕТ ТЕНДЕНЦИЮ ВОЗРАСТАТЬ С УРОВНЕМ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ. И, ЕСТЕСТВЕННО, ПОТРЕБНОСТЬ В ЛИЧНОМ ПЕРСОНАЛЕ ПРИ ДОЛЖНОСТИ РАСТЕТ ПО МЕРЕ ВОЗРАСТАНИЯ УРОВНЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ ЗАНИМАЮЩЕГО ДОЛЖНОСТЬ (Pigg)





Содействие трудоустройству работникам,
которым предстоит увольнение



Разработка
детального плана
реформирования
организации

Оповещение
всех
сотрудников о
предстоящей
реорганизации и
возможных
перспективах

КОМПЛЕКС
МЕРОПРИЯТИЙ
ПО УМЕНЬШЕНИЮ
СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСК
ОЙ
НАПРЯЖЕННОСТИ

Выплата
компенсаций
увольняемым
работникам

Организация
переподготовки
кадров

Согласование
действий с
профсоюзами

Организация открытого обсуждения
плана реформирования



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КОНФЛИКТОВ С НАЧАЛЬНИКОМ

1. Добросовестное выполнение служебных обязанностей и распоряжений начальников

2. Если Вы не в состоянии выполнить указание старшего начальника, своевременно доложите ему об этом, а также ваши предложения по решению проблемы

3. Внимательно изучайте индивидуально – психологические особенности своих руководителей: это позволит вам с меньшими издержками разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации

4. Не допускайте нарушений субординационных отношений, даже во внеслужебной обстановке

5. Всегда помните свой статус подчиненного и сохраняйте его с достоинством



6. Помните, что начальники преимущественно старше по возрасту, имеют больше знаний и опыта в решении возникающих проблем

7. Если начальник ошибся или оговорился, не акцентируйте на этом внимание окружающих

8. Не критикуйте руководителей, это чревато конфликтами

9. Если все же такова критика необходима, критикуйте действия, а не личность

10. Желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений начальника

11. Чем ниже нравственные качества начальника, тем опаснее вступать с ним в конфликт

Старайтесь вообще избегать конфликтов с начальниками

ПОМНИ – НАЧАЛЬНИК ВСЕГДА ПРАВ