

# Лекция 7.

## Управление конфликтами в организации



Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,  
доцент ВШСиТ ИПМЭиТ СПбПУ

**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.

Управление конфликтом можно рассматривать **в двух аспектах**:

❖ **Внутренний аспект** заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии.

❖ **Внешний аспект** управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать **руководитель**, используя:

- ✓ убеждение, разъяснение, психологическую помощь сотрудникам;
- ✓ исполнение роли эксперта;
- ✓ перемещение и увольнение участников конфликта;
- ✓ поощрение и наказание и др.



# 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.

**5. Перерастание в другой конфликт.**

# Основные формы и инструменты завершения конфликта



*Разрешение* конфликта представляет собой *многоступенчатый процесс*, который включает в себя:

1. Анализ и оценку ситуации.
2. Выбор способа разрешения конфликта.
3. Формирование плана действий и его реализацию.
4. Оценку эффективности своих действий.

- ✓ Разрешение конфликта предполагает **активность обеих сторон** по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.
- ✓ Для разрешения конфликта необходимо **изменение самих оппонентов**, (их отношения к объекту конфликта, их позиций или друг к другу).



# 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 (координационные и интеграционные механизмы).
6. Интеграционно-ориентирующая структура санкций.

# Структурные методы управления конфликтом

## 1. Разъяснение требований к работе

**Руководителю** нужно **разъяснить**, различные аспекты требований к работе сотрудника (подразделения, организации).

Должны быть охвачены следующие *параметры*:

- ✓ **система полномочий и ответственности** (распределены и разъяснены права и обязанности, полномочия и ответственность, т.е. прописаны должностные инструкции, положения о подразделении);
- ✓ чётко определена **политика, процедуры и правила** (прописаны соответствующие документы).
- ✓ **аспекты коммуникации**: кто предоставляет и кто получает различную информацию и др.

**ВАЖНО:** Руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а **доносит их до подчинённых** с тем, чтобы они **поняли, чего от них ожидают** в той или иной ситуации. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт.

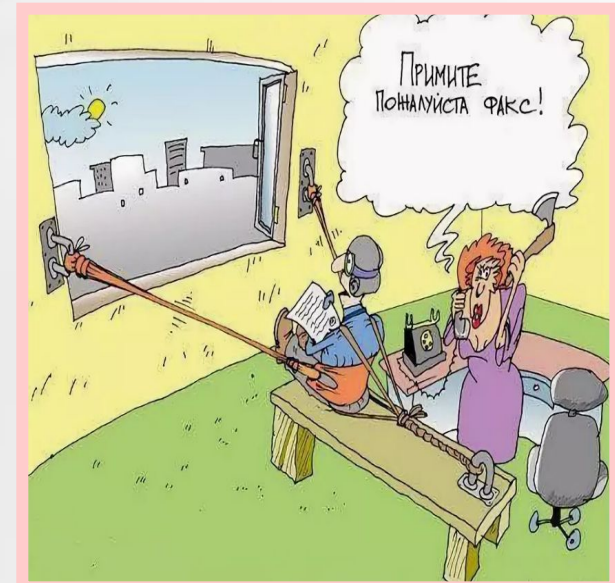




## 2. Разъединение участников конфликта

Проявляется в *уменьшении или прекращении частоты контактов* между конфликтующими сторонами — создание *дифференцированных и автономных подразделений*.

Конфликтующих сотрудников (подразделения) можно разделить и каждому из них дать *отдельный доступ к ограниченным ресурсам*.



(+) Хотя разъединение может *уменьшить напряженность* конфликта,

(-) оно может привести и к *дублированию усилий* и к *нерациональному размещению ценных ресурсов*.

### 3. Уменьшение взаимозависимости конфликтующих людей (групп)

Для этого существуют следующие *методы (техники)*:

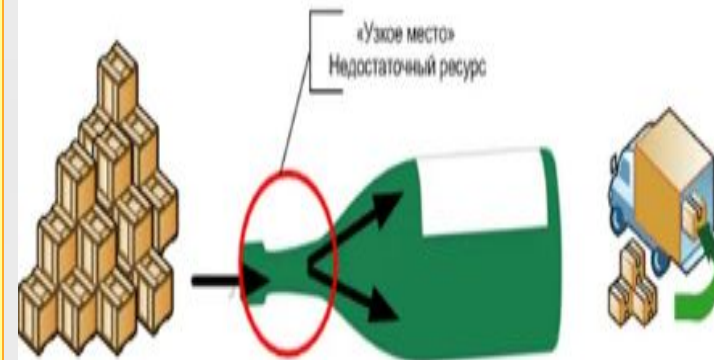
#### 3.1. Создание заделов (буфера) между взаимозависимыми группами

**Классическая техника создания буфера:** накапливание товарно-материальных запасов между двумя группами в такой мере, чтобы любой недостаток конечной продукции поглощался конфликтующей группой, зависимой от конечной продукции другой группы.

Буфер используется, когда *вводимыми ресурсами одной группы* является *конечная продукция другой*.

(+) Эта техника существенно *уменьшает конфликт* между взаимозависимыми группами.

(-) Однако ее широкому внедрению мешает то, что она *увеличивает стоимость товарно-материальных запасов*.



## 3.2. Назначения посредников

Назначенные посредники будут играть роль «шестеренки», соединяющей людей (группы), между которыми произошел (периодически происходит) конфликт.

В качестве посредников могут выступать:

✓ **Промежуточная («посредническая») служба.**



Например, когда в компании назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями: отделом сбыта и производственным отделом, то **была организована промежуточная служба**, координирующая объемы заказов и продаж.

✓ **Посредник (медиатор)**, помогающий в решении трудового конфликта. Главная задача которого обеспечить взаимопонимание между сторонами, выявить и помочь реализовать возможность решения проблемы на условиях, приемлемых для всех участников

### Трудовые конфликты



Оплата труда



Условия труда



Выплаты и компенсации



Увольнение

## 4. Обращение к общим целям (интеграция целей).

Идея: **направить усилия всех участников на достижение общей цели.**

- ✓ Конфликтующие стороны берут на себя **ответственность за улучшение ситуации**, когда концентрируется их внимания на достижении **общего результата, желаемого для обеих сторон**. Эффективное осуществление этих целей требует **совместных усилий** двух или более сотрудников (отделов или групп).

Например, если **3 смены производственного отдела конфликтуют** между собой, то **следует формулировать цели для всего отдела**, а не для каждой смены в отдельности.



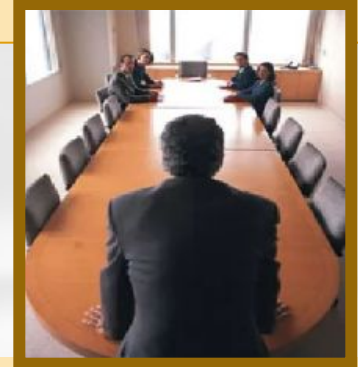
- ✓ **Цели, сформулированные для всей организации в целом** будет способствовать тому, что **руководители отделов** будут принимать решения, благоприятствующие для всей организации, а не только их функциональной области.
- ✓ **Инструментами интеграции** также могут быть:
  - Создание межфункциональных групп; проектных групп; совещаний, проводимых между отделами.
  - Функционирование кураторов, координаторов и т.п.

## 5. Использование иерархии полномочий

*(координационные и интеграционные механизмы)*

При использовании данного метода **решение конфликта** передается вверх по служебной лестнице **менеджеру**, который может использовать свой статус (приказы, распоряжения и т.п.)

Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, **обратившись к общему начальнику**, предлагая ему принять решение.



**(+)** Облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией **принцип единоначалия**, так как **подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять**. Установление иерархии полномочий упорядочивает: взаимодействие людей, принятие решений, информационные потоки внутри организации.

**(-)** Когда **конфликт имеет сложный и повторяющийся характер**, то постоянное обращение к руководителю может не привести к окончательному решению конфликта. **Менеджеры не всегда могут распознать истинные причины конфликта**, склонны считать большинство конфликтов **результатом плохих межличностных взаимодействий**.



## 6. Структура системы вознаграждений (интеграционно-ориентирующая структура санкций)

- ✓ Должны вознаграждаться сотрудники (благодарностью, премией, признанием, повышением по службе и т.п.), которые:
  - вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей,
  - помогают другим группам организации,
  - стараются подойти к решению проблемы комплексно.
- ✓ Важно, чтобы система вознаграждений **не поощряла неконструктивное поведение** отдельных лиц или групп.

Например, *не следует поощрять работников отдела сбыта*, если они добились этого, предоставляя покупателям *широкий набор скидок*, в ущерб общей прибыли фирмы.



Системы вознаграждений должна использоваться для поощрения тех, кто *способствует осуществлению общеорганизационных целей*, помогает людям понять, *как им следует поступать в конфликтной ситуации*, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Интеграционно-ориентирующая структура санкций оказывает **влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий их поведения**.



## II. Межличностные (прямые) методы управления конфликтами в организации

<b>Субъективные причины конфликтов в организации</b>	<b>Межличностные методы управления конфликтами</b>
<p>2.1. Различия в манере поведения.</p> <p>2.2. Различия в жизненном опыте.</p> <p>2.3. Недостаточная профессиональная подготовка руководителей.</p> <p>2.4. Отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному.</p> <p>2.5. Психологические особенности участников взаимодействия.</p>	<p><u>Межличностные методы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Выбор стратегии (стиля) поведения в конфликтной ситуации.</li></ul> <p><u>Внутриличностные методы, в т. ч. методы психокоррекции конфликтного поведения</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Организация и регуляция собственного поведения.</li><li>✓ Самоконтроль.</li><li>✓ Восприимчивость к критике.</li><li>✓ Способность к формулированию мнения по проблеме, не вызывая негативной реакции и др.</li></ul>

# Личностные особенности, которые мешают при разрешении конфликта

1. **Неадекватная самооценка** своих возможностей и способностей, которая бывает как завышенной, так и заниженной. (И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова).
2. **Стремление доминировать** во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно.
3. **Консерватизм** мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции.
4. **Излишняя принципиальность** и **прямолинейность** в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза.
5. Определенный **набор эмоциональных качеств личности**: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.



# МЕТОДЫ ПСИХОКОРРЕКЦИИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Социально-  
психологический  
тренинг

Индивидуальное  
психоконсуль-  
тирование

Аутогенная  
тренировка

Самоанализ  
конфликтного  
поведения



# Типы поведения в конфликте и достигаемые результаты

Типы разрешения конфликта	Достижимый результат	Полезно применять в условиях, когда:	Вредно использовать в условиях, когда:
<p><b>I</b> Избегание решения проблемы в основе конфликта</p>	<p>Отсутствует обострение конфликта. Решение проблемы переносится в будущее. Со временем проблема может потерять актуальность, и конфликт угасает. Однако при этом остается негативный эмоциональный «осадоку».</p>	<p>Конфликтная проблема не имеет большой важности, не требует немедленного решения, не угрожает постоянным повторением.</p>	<p>Конфликт затрагивает жизненно важные интересы и сохраняет постоянную актуальность.</p>
<p><b>II</b> Согласование правил дальнейших действий</p>	<p>Стороны конфликта гарантируют сохранение статус-кво и обещают не причинять друг другу вреда. При этом одна сторона оказывается в выигрышном положении, а другая — в положении проигравшего, что чревато непредсказуемостью развития конфликта.</p>	<p>Стороны конфликта исчерпали ресурсы разрешения конфликта в свою пользу. Сложилась новая ситуация с наличием общих интересов.</p>	<p>Сторона конфликта, оказавшаяся в проигрыше способна в будущем решить конфликт в свою пользу после накопления ресурсов.</p>
<p><b>III</b> Внешний арбитр</p>	<p>Наличие общепризнанного арбитра, не вовлеченного в конфликт, помогает решить проблему в соответствии с ранее установленными законами и правилами справедливости. Арбитр обеспечивает контроль за выполнением решения, поскольку обладает рычагами давления на соперников.</p>	<p>Каждая из сторон конфликта обладает высоким ресурсом и способна своими действиями причинить сопернику и окружающим большой вред.</p>	<p>Несправедливость решения арбитра вследствие ошибки или вовлеченности в конфликт, а также отсутствие у арбитра достаточных ресурсов для контроля за выполнением решения могут провоцировать обострение конфликта.</p>
<p><b>IV</b> Согласование интересов</p>	<p>Стороны разрешают конфликт, имея в виду воображаемого посредника (медиатора), предлагающего справедливое решение. Каждая сторона взвешивает свои потери и приобретения, сообщает о них сопернику и уравнивает после согласования. Отсутствует проигравшая сторона.</p>	<p>Стороны конфликта обладают равными возможностями добиваться решения проблемы в свою пользу и не готовы рисковать ради победы в конфликте.</p>	<p>Неверная оценка конфликтующими сторонами своих и чужих ресурсов приводит к разрушению соглашений и переводит конфликт на новый уровень.</p>
<p><b>V</b> Переход к партнерским отношениям</p>	<p>Благодаря партнерству и общим целям снижается вероятность конфликтных ситуаций. Возникающие конфликты разрешаются без острого соперничества. Отсутствуют победитель и побежденный, поэтому отношения не омрачаются негативным эмоциональным последствием конфликта. Более того, конфликт способствует мобилизации личного потенциала и партнерских ресурсов.</p>	<p>Выяснение общих интересов взаимодействия для достижения целей, важность которых превосходит конфликтную ситуацию.</p>	<p>Неверная оценка сторонами своих и чужих ресурсов, а также наличие у сторон целей, противоречащих партнерству, вызывает разрушение партнерства и углубляет конфликты.</p>

**Профилактика конфликтов** – это такая организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ**

**1. Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию конфликтов.**

- Благоприятные условия труда.
- Справедливое распределение материальных благ.
- Разработка нормативных процедур разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций и др.

**2. Блокировка личностных причин возникновения конфликта.**

- Психологические тренинги.

**3. Устранение социально-психологических причин.**

- Совершенствование коммуникаций.
- Сбалансированное ролевое взаимодействие.

**4. Оптимизация организационно-управленческих факторов.**

- Оптимизация организационной структуры управления.
- Проведение процедур аттестации персонала и др.

Такой **метод профилактики конфликтов** как использование **различных форм поощрения**, предполагающих взаимное **сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем**.



## 1. Монетарные методы

- организация **оплаты труда** в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- **премиальная политика**, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- **участие сотрудников в прибылях** и капитале предприятия;
- **систему специальных льгот и выплат**, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);
- **бонирование заработной платы**, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.



## 2. Немонетарные методы

- *привлечение персонала к разработке важнейших решений* как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование *системы гибкой занятости* сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- *открытость информационной системы* фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях (касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.);
- применение так называемых *виртуальных структур управления*, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование *стилей и методов руководства*, отвечающих интересам сотрудников;
- *моральное поощрение* персонала;
- *проведение совместных мероприятий* (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).



**Спасибо за внимание!**

---