

# Управление организационными конфликтами



Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры  
социальной психологии и социологии  
управления  
Кубанского государственного университета,  
старший научный сотрудник центра  
непрерывного  
повышения профессионального мастерства  
педагогических работников Института  
развития  
образования Краснодарского края  
Бубнова Ирина Сергеевна

# Основные формы взаимодействия людей



**Кооперация**

Общая цель и потребности в принадлежности к группе.  
Общая цель порождает у людей теплые чувства друг к другу и взаимное тяготение, а потребности — взаимную симпатию.

**Соревнование**

Соревнование вызывает повышенную активность людей, что при определенных условиях ведет к росту производительности труда.

**Приспособление**

Побуждает людей к терпению по отношению к другим людям и социальным группам, к примирению с иными взглядами и точками зрения.

**Конфликт**

Это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.

**Конфликт** – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их **противоборством** на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

## Условия возникновения конфликта:

1. Противоположно направленные мотивы или суждения.
2. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

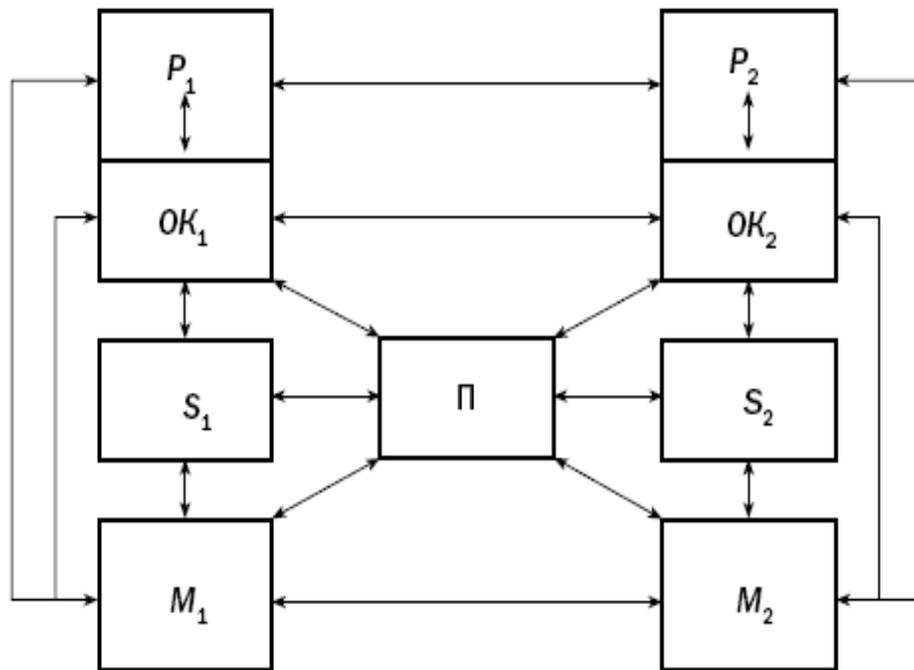
# Природа конфликта

Слова «**конфликт**» происходит от латинского conflictus, первоначально понимаемого как столкновение.

**Конфликт** - это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.

**Конфликт** - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

# Структура конфликта



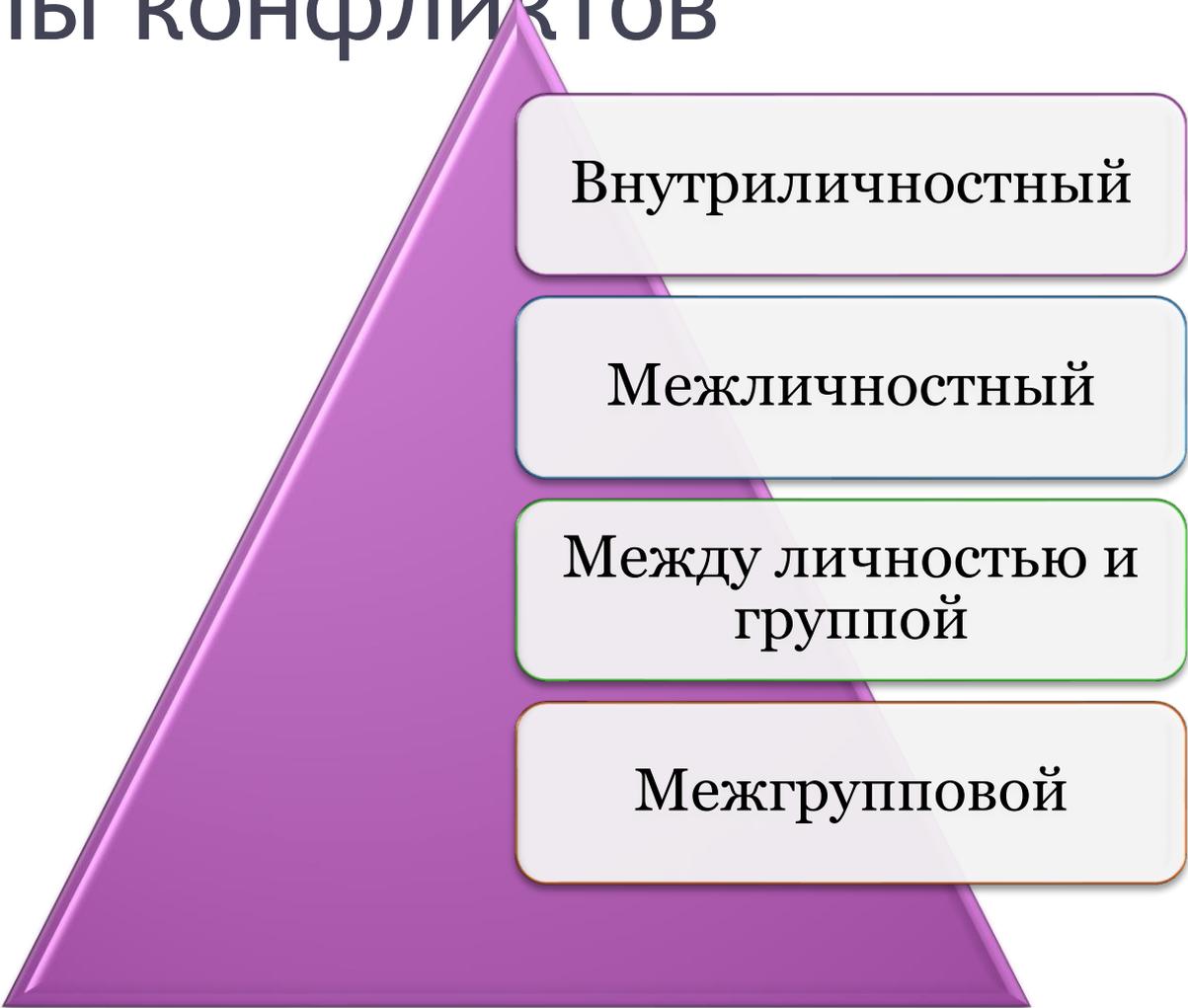
$S_1$  и  $S_2$  – стороны конфликта (субъекты конфликта);  $\Pi$  – предмет конфликта;  $OK_1$  и  $OK_2$  – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);  $M_1$  и  $M_2$  – мотивы конфликта;  $P_1$  и  $P_2$  – позиции конфликтующих сторон.

## Определение основных структурных элементов конфликта

- **Стороны конфликта** – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.
- **Предмет конфликта** – это то, из-за чего возникает конфликт.

- **Образ конфликтной ситуации** – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.
- **Мотивы конфликта** – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).
- **Позиции конфликтующих сторон** – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

# Типы конфликтов



Внутриличностный

Межличностный

Между личностью и группой

Межгрупповой

# Виды конфликтов по его последствиям

## Функциональ- ный

помогает найти большее число перспективных альтернатив, делает процесс принятия решений группой более эффективным, обеспечивает самореализацию отдельной личности

## Дисфункцио- нальный (разрушитель- ный)

не происходит достижения целей организации и не удовлетворяются потребности отдельной личности

**Причины конфликта** – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

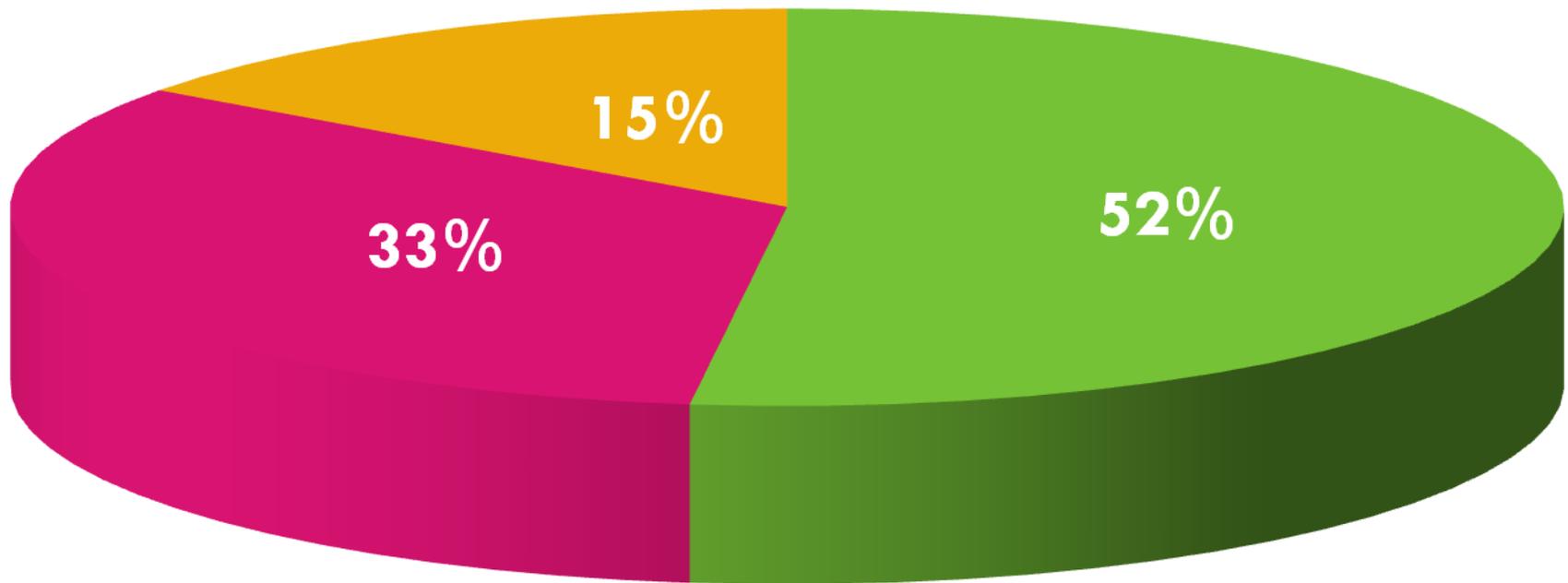
# Основные причины конфликтов



# Основные причины конфликтов



# Причины конфликтов в организации



- по вине руководителя
- из-за психологической несовместимости
- по причине неправильной расстановки кадров

# Приверженность к конфликту: сотрудники



Выделяют также следующие причины конфликтов в организации:

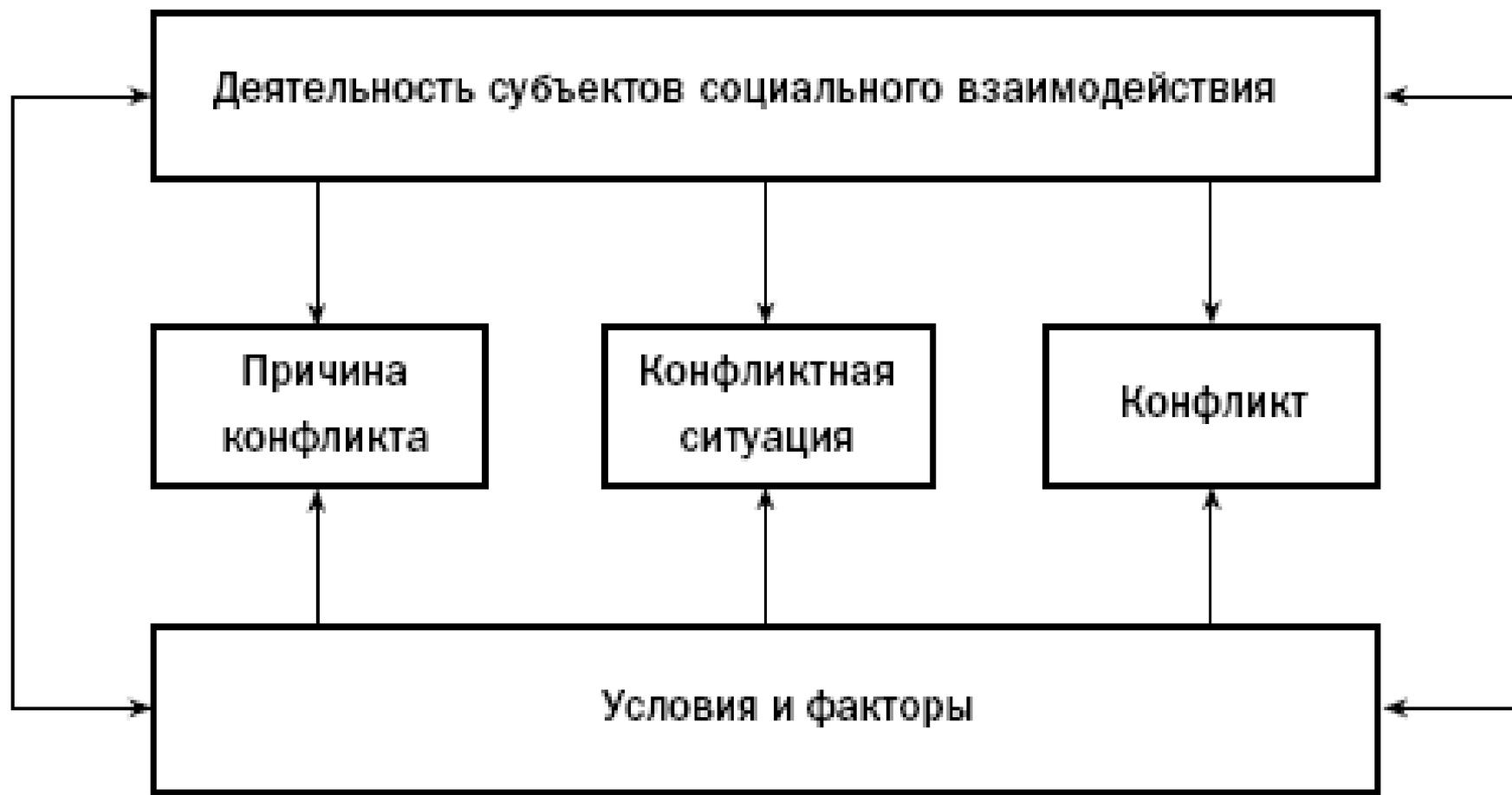
- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

***Конфликтная ситуация*** – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

- Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта можно выразить в виде следующей схемы (рис.).

Рис. Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта



## Типы конфликтных ситуаций

| <b>Характер конфликтной ситуации</b>                      | <b>Проявления</b>  |
|---|--|
| <b>Недобросовестное исполнение обязанностей</b>           | <b>Нарушения трудовой дисциплины<br/>Брак в работе</b>   |
| <b>Неудовлетворительный стиль управления</b>              | <b>Ошибки в подборе и расстановке кадров<br/>Ошибки в организации контроля<br/>Просчеты в планировании<br/>Нарушения этики общения</b>             |
| <b>Неадекватное представление о конкретных ситуациях</b>  | <b>Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального взаимодействия<br/>Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций</b> |
| <b>Индивидуально-психологические особенности личности</b> | <b>Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений<br/>Нарушение этики общения</b>   |
| <b>Низкая профессиональная подготовка</b>                 | <b>Брак в работе<br/>Неспособность принять адекватное решение</b>  |

## **Основные этапы конфликта**

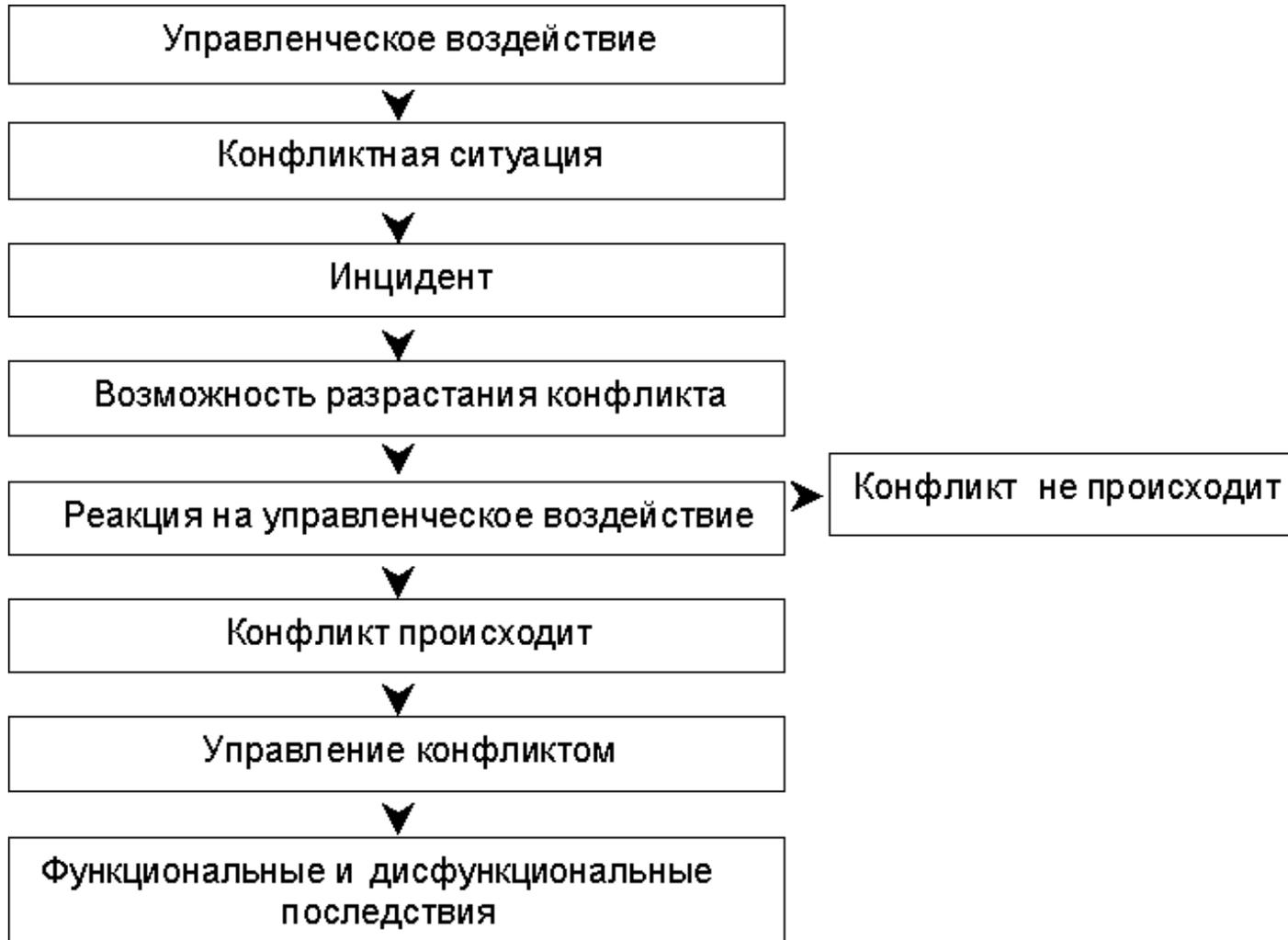
**1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.**

**2. Осознание конфликтной ситуации** хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.

- *внешними проявлениями подобного осознания могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.*

3. **Начало открытого конфликтного взаимодействия.** Один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям, направленным на нанесение ущерба «противнику».
4. **Развитие открытого конфликта.** На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования.
5. **Разрешение конфликта.** В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

# Модель конфликта



# Управление конфликтной ситуацией

В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа руководителя осуществляется в такой последовательности:

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.

# Методы разрешения организационных конфликтов

## Структурные

1. Разъяснение требований к работе
2. Координационные и интеграционные механизмы
3. Общеорганизационные комплексные цели
4. Структура системы вознаграждений

## Межличностные

1. Конкуренция
2. Уход из конфликта
3. Сотрудничество
4. Приспособление
5. Компромисс

# Кейс стади

# Формулы конфликтов



Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ).

- **Конфликтогены** – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Механизм развития конфликта основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген.

- Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом:

**$K\Phi\Gamma_1 \rightarrow K\Phi\Gamma_2 \rightarrow K\Phi\Gamma_3 \rightarrow \dots \rightarrow K\Phi$** ,

- где  $K\Phi\Gamma_1$  – первый конфликтоген;  $K\Phi\Gamma_2$  – второй конфликтоген, ответный на первый;  $K\Phi\Gamma_3$  – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. Д.
- При этом важно иметь в виду, что  $K\Phi\Gamma_2 > K\Phi\Gamma_1$ ,  $K\Phi\Gamma_3 > K\Phi\Gamma_2$  и т. Д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (*Закон эскалации конфликтогенов*).

## Конфликты типа А: 80 % конфликтов

возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

- **Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.**
- **Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.**
- Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов:

# Классификация конфликтогенов

| <b>Характер конфликтогена</b>      | <b>Форма проявления</b>   |
|------------------------------------|---|
| <b>Прямое негативное отношение</b> | <b>Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм</b>  |
| <b>Снисходительное отношение</b>   | <b>Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание</b>   |
| <b>Хвастовство</b>                 | <b>Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах</b>   |
| <b>Менторские отношения</b>        | <b>Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения</b> |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Нечестность и неискренность</b> | <b>Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека</b>  |
| <b>Нарушения этики</b>             | <b>Причиненные случайные неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека</b> |
| <b>Регрессивное поведение</b>      | <b>Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания</b>   |

*Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И):*

$$\mathbf{КС + И = КФ.}$$

- *Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: **устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.***



*Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС):*

$$\mathbf{КС}_1 + \mathbf{КС}_2 + \dots + \mathbf{КС}_n = \mathbf{КФ},$$

при этом  $n \geq 2$

- *Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.*
- *Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.*

# Задача 1

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

- Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

## Задача 2

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

- При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных.

Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

## Задача 3

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

- Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.
- Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

## Задача 4

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

- Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

## Задача 5

Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

- На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

# ДИАГНОСТИКА

# Основные модели поведения личности в конфликте

| №<br>п/п | Модель<br>поведения | Поведенческие характеристики личности  |
|----------|---------------------|--|
| 1        | Конструктивн<br>ая  | Стремится уладить конфликт; нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна |
| 2        | Деструктивна<br>я   | Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения        |
| 3        | Конформистс<br>кая  | Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов  |

# Опросник Томаса

Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите то утверждение («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в опросном листе теста.

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
Б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.  
Б) Я стараюсь добиться своего.
7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Я первым стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. А) Я предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
Б) Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.
16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
Б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. А) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
Б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к другому.  
Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.  
Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.
23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
Б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
Б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. А) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. А) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А) Зачастую я стремлюсь избежать споров.  
Б) Если это сделает другого человека более счастливым, я дам ему такую возможность настоять на своем.
28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А) Я предлагаю среднюю позицию.  
Б) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Для определения собственного стиля поведения в конфликте необходимо посчитать сумму ответов (один любой ответ дает один балл) по каждому стилю (столбцу) и построить график своего поведения.

|    | Противоборство | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|----|----------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| 1  |                |                |            | А         | Б              |
| 2  |                | Б              | А          |           |                |
| 3  | А              |                |            |           | Б              |
| 4  |                |                | А          |           | Б              |
| 5  |                | А              |            | Б         |                |
| 6  | Б              |                |            | А         |                |
| 7  |                |                | Б          | А         |                |
| 8  | А              | Б              |            |           |                |
| 9  | Б              |                |            | А         |                |
| 10 | А              |                | Б          |           |                |
| 11 |                | А              |            |           | Б              |
| 12 |                |                | Б          | А         |                |
| 13 | Б              |                | А          |           |                |
| 14 | Б              | А              |            |           |                |
| 15 |                |                |            | Б         | А              |
| 16 | Б              |                |            |           | А              |
| 17 |                |                |            | Б         | А              |
| 18 |                |                | Б          |           | А              |
| 19 |                | А              |            | Б         |                |
| 20 |                | А              | Б          |           |                |
| 21 |                | Б              |            | А         |                |
| 22 | Б              |                | А          |           |                |
| 23 |                | А              |            | Б         |                |
| 24 |                |                | Б          |           | А              |
| 25 | А              |                |            |           | Б              |
| 26 |                |                | Б          | А         |                |
| 27 |                |                |            | А         | Б              |
| 28 | А              | Б              |            |           |                |
| 29 |                |                | А          | Б         |                |
| 30 |                | Б              |            |           | А              |

## ***Принуждение (борьба, соперничество)***

- Оценка личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.
- Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. («Кто кого...». ...)

## Уход

- Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной.
- Возможно два варианта ее проявления:
  - а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;
  - б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный. В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив.

## ***Уступка***

- Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. Однако,
- Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.
- Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

## ***Компромисс***

- Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.
- Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

Однако,

- Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.
- Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.
- Компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. П. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

## **Сотрудничество**

- Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.
- Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.
- Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.