

# Конфликты в организации

---

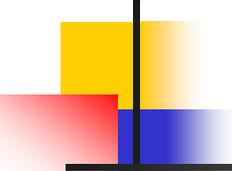
Г.В. Новикова, к.п.н., доцент  
факультета педагогического  
образования  
МГУ имени М.В. Ломоносова



# Организация

---

- Организация — это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также и коллектив тружеников, которые объединяют свои усилия и способности для развития производства, принимают активное участие в решении социально-экономических проблем. Организация — это такая совокупность людей, в которой индивиды объединены определенными связями и отношениями;
- Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.



# Конфликт в организации

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

- Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта;
- Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности;
- Социальная напряженность — это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия



# Признаки трудной ситуации

---

- Наличие трудности, осознание угрозы, препятствия на пути к достижению цели;
- Состояние психической напряженности, реакция личности на трудность, преодоление которой лично значимо;
- Заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения



# Типы трудных ситуаций

---

- трудные ситуации в сфере деятельности, когда человеку противостоит среда;
- трудные ситуации социального взаимодействия, когда человеку противостоит человек или группа;
- трудные ситуации внутриличностного плана, когда человек противостоит сам себе (внутриличностный конфликт)



# Виды конфликтов по блокированным потребностям

---

- **Потребности:**

материальные, социальные, духовные;

- **Объект удовлетворения  
потребностей:**

ресурсы, статус в группе, идеи, нормы;

- **Тип конфликта:**

ресурсный, статусно-ролевой, конфликт из-за идей, норм



# Объективные причины внутригрупповых конфликтов

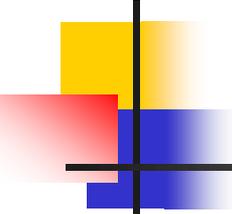
---

- столкновение материальных и духовных интересов людей в процессе жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых норм разрешения социальных противоречий во взаимодействии людей;
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни, связанный с материально-бытовой неустроенностью, деятельностью, в которой нет возможности реализовать свои потребности;
- стереотипы межличностных и межгрупповых отношений (менталитет);
- нарушения в экологии, негативное воздействие электромагнитных полей, солнечной активности или технических установок.

# Социально-психологические причины конфликтов



- значительные потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации;
- несбалансированное ролевое взаимодействие или повышенные притязания на статусно-ролевое положение;
- несовпадение позиций при обсуждении сложных проблем может быть вызвано не расхождениями во взглядах, а подходом к проблеме с разных сторон;
- различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- конкурентный характер взаимодействия с другими людьми;
- желание человека получать больше, чем отдавать;
- психологическая несовместимость людей.



# Организационно- управленческие причины

---

- **Структурно-организационные причины конфликтов.** (несоответствие структуры организации требованиям профессиональной деятельности. несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам: ошибки при проектировании структуры организации (организационно-штатной структуры); задачи и деятельность организации непрерывно меняются);
- **Функционально-организационные причины конфликтов** вызваны неоптимальностью функциональных связей организации между структурными элементами организации и между отдельными работниками;
- **Личностно-функциональные причины конфликтов** обусловлены неполным соответствием работника требованиям занимаемой должности по профессиональным, психологическим, нравственным качествам



# Ситуативно-управленческие причины конфликтов

---

- Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и персоналом в процессе решения управленческих задач;
- Неспособность или неумение персонала действовать (принимать решения) адекватно складывающейся обстановке;
- Следовательно, качество управленческих решений должно оцениваться не только по профессиональной компетентности, но и по конфликтному потенциалу личности и коллектива

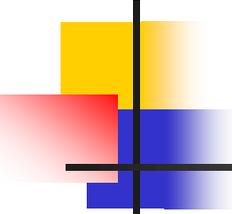


# Конфликты в системе «руководитель - подчинённый»

---

## Объективные причины:

- субординационный характер отношений «руководство—подчинение», где заложено неравенство позиций в должностном положении. В такой системе отношений невозможно обеспечить соответствие между требованиями руководителя и возможными способами действий исполнителя. По статистическим данным 77% всех конфликтов — это конфликты по вертикали, т.е. в звене «руководитель — подчиненный»;
- деятельность в системе «человек — человек» конфликтна по своей природе;
- частота возникновения конфликтов увеличивается в связи с проверками, аттестациями, подведением итогов, повышением напряженности в деятельности;

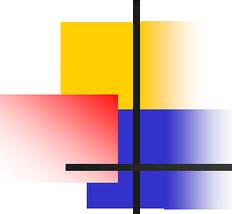


# Конфликты в системе «руководитель - подчинённый»

---

## **Объективные причины:**

- наиболее конфликтное звено «непосредственный руководитель — подчиненный» (53% всех конфликтов). Особенно конфликтно звено близких по положению людей. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается;
- рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Это проявляется в том, что:
  - подчиненному могут давать указания многие звенья руководителей и он вынужден сам распределять указания по степени важности;
  - у руководства может быть большое число непосредственных подчиненных;
- сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к деятельности управленца;
- недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым.



# Конфликты в системе «руководитель - подчинённый»

---

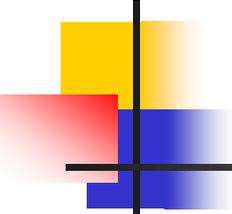
## **Субъективные причины:**

### **управленческие:**

- необоснованные и ошибочные решения;
- излишняя опека и контроль;
- недостаточная профессиональная и психологическая подготовленность руководителя;
- неравномерное распределение служебной нагрузки;

### **личностные:**

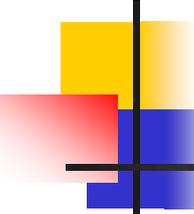
- низкая культура общения;
- недобросовестное исполнение своих должностных обязанностей;
- стремление к авторитету любой ценой;
- неэффективный стиль руководства;
- отрицательная установка к подчиненному;
- эмоциональная неустойчивость, тревожность, низкая рефлексивность, завышенная самооценка и т.п.



# Конструктивная функция конфликта в отношении его участников

---

- Полностью или частично устраняет противоречия высвечивает узкие места, нерешенные вопросы;
- Позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические характеристики сотрудников;
- Ослабляет психологическую напряженность в отношениях, снимает отрицательные эмоции;
- Является источником развития личности в группе и стабилизации межличностных отношений;
- Может улучшить качество индивидуальной деятельности;
- При отстаивании справедливых целей повышается авторитет;
- Является средством самоутверждения личности в группе. В этом случае конфликт рассматривается как конфликт роста личности, ее социализации



# Деструктивная функция конфликта в отношении его участников

---

Оказывает негативное влияние на морально-психологическое состояние участников;

Сопровождается физическим или психологическим давлением, что травмирует участников;

Всегда сопровождается стрессом и негативно влияет на состояние здоровья;

Происходит нарушение межличностных отношений;

- Формирует негативный образ оппонента (врага), следовательно, формируется предвзятое отношение, готовность действовать в ущерб;
- Негативно влияет на результат деятельности участников в период эскалации;
- Конфликтный способ взаимодействия может закрепиться в социальном опыте личности и сформировать конфликтность как черту характера;
- Может отрицательно влиять на развитие личности в целом, формируя комплексы



# Конструктивная функция конфликта в отношении социального окружения

---

- Выступает как средство активизации социальной жизни группы, формирует новации в профессиональной сфере деятельности;
- Высвечивает нерешенные проблемы в групповой деятельности;
- Зондирует групповое мнение;
- Может выполнять роль сплочения группы;
- Повышает дисциплину, сближает руководство с подчиненными

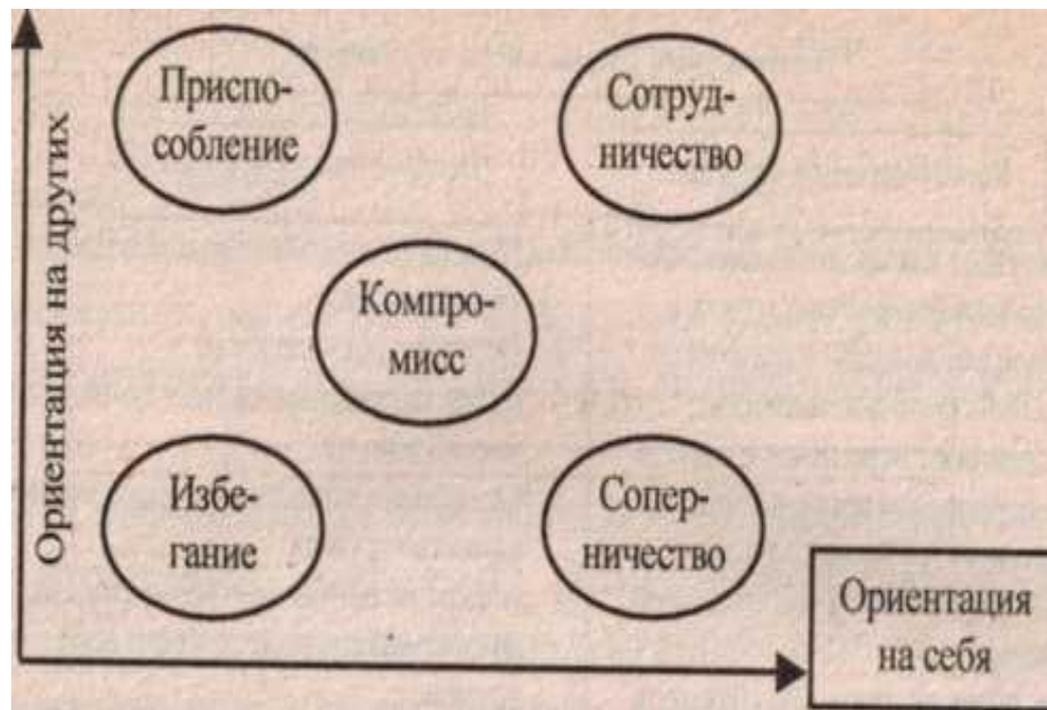


## Деструктивная функция конфликта в отношении социального окружения

---

- Нарушает систему коммуникации, взаимосвязей;
- Отрицательно влияет на взаимоотношения, социально-психологический климат;
- Ослабляет ценностно-ориентационное единство группы;
- Может на длительное время снизить эффективность деятельности всей группы

# Стратегия поведения в конфликтной ситуации



# Тактика воздействия на оппонента в конфликте

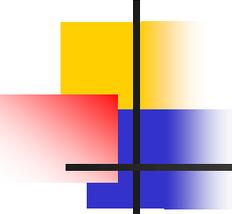




# Условия предупреждения конфликтов в рабочей группе

---

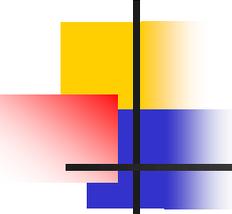
- **психологический отбор специалистов**, в ходе которого выявляются противопоказания к деятельности в социально-культурной среде (повышенная конфликтogenность кандидатов, психическая неустойчивость, интровертированность, завышенный уровень притязаний, пониженная рефлексивность и т.п.);
- **стимулирование мотивации к деятельности**. В связи с этим внимание должно обращаться на создание системы мотивации, основанной не только и не столько на материальном поощрении, сколько на поощрении социально-психологическом, а также на демонстрацию сотрудникам реальных возможностей в карьерном росте



# Условия предупреждения конфликтов в рабочей группе

---

- **справедливость и гласность в организации деятельности.** Каждый член малой группы должен быть уверен, что отношение к его деятельности, оценка его труда объективны, непредвзяты, справедливы;
- **учет интересов всех должностных лиц,** которых затрагивает управленческое решение;
- **своевременное информирование персонала** о принимаемых решениях и при необходимости обоснование принятых решений в целях исключения недомолвок, кривотолков, недовольства и т.п.;
- **справедливое распределение нагрузки** и соответствующее материальное и моральное стимулирование;
- **снятие социально-психологической напряженности** путем проведения совместного отдыха;



# Условия предупреждения конфликтов в рабочей группе

---

- **оптимизация рабочего времени** по принципу соответствия психофизиологического состояния персонала выполняемым задачам;
- **уменьшение функциональной зависимости** работника от руководства, предоставление ему возможности самостоятельно выбирать наиболее приемлемые для себя и, соответственно, более эффективные способы реализации должностных функций;
- **поощрение инициативы**, направленной на поиск новых возможностей функционирования всей организации