**09.11.2021 Учебная группа 4ТМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Раздел 4. Менеджмент**

**Тема 10 Управление конфликтами**

**Лекция №14**

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение причин конфликта, типы конфликтов

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие умения анализировать полученную информацию.

**Задачи занятия:** рассмотреть способы разрешения конфликтных ситуаций

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru)в срок **до 8.00 11.11.2021.**

План

1. Природа конфликта и его причины

2. Типы конфликтов

3. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Литература:

1. Казначеевская Г.Б.Менеджмент:Учебник для вузов.-Ростовн/Д:

Феникс, 2008.

2. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

3. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

**Вопрос 1. Природа конфликта и его причины**

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

* основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

*формула конфликта*

*Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт*

**Конфликтная ситуация** - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

**Инцидент** - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**Конфликт** - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы:

1. устойчивые к конфликтам,
2. удерживающиеся от конфликта и
3. конфликтные.

Численность конфликтных работников составляет где-то около 10% от всей совокупности работающих. Это относительно немногочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

В конфликте определяют шесть этапов:

1 этап — зарождение. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они заключены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это — общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство и т. п. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте.

2 этап — созревание. Из многообразных связей и отношений субъект начинает выбирать те, на которых центрируется принятие или непринятие чего-либо. Это может быть работа, форма поведения, деньги, власть, процесс познания. Конкретно выделяется субъект как носитель той или иной притягательности или отталкивания и вокруг него начинает концентрироваться определенная информация. Идет поиск людей, симпатизирующих или не симпатизирующих конкретной группе или человеку.

3 этап — инцидент. Часто перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «провокатора», «жертвы», «судьи», «борца за справедливость» и др. Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все что угодно, например, «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – все это лишь «зацепка».

4 этап — столкновение (конфликт). Это открытое предъявление противоречий. Этот этап можно сравнить со взрывом. Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Этот этап характеризуется: ярко выраженными оппозициями; выделением предмета конфликта, осознанного субъектами; появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.); определением масштаба и границ конфликтной ситуации; предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте; появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения.

5 этап — развитие конфликта. Изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в конфликтной ситуации, а также факторов, оказывающих различное влияние на конфликт.

6 этап — последствия. Они могут развиваться в двух направлениях. Первое — доминирование разрушительных процессов, второе — доминирование созидательных процессов.

В любом конфликте есть свои причины.

Основными причинами конфликта считаются:

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.
2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно чинить оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.
3. Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает

по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается изготовлением простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

* 1. Разница в воображении и ценностях (различия в способах достижения целей). У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.
  2. Неудовлетворительная коммуникация. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительностью коммуникации. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.
  3. Различия в психологических особенностях. Не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя.

Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

**Вопрос 2. Типы конфликтов**

Существует четыре основных типа конфликта по содержанию:

а) внутриличностный (конфликт требований).

Типичным примером внутриличностного конфликта может быть также ситуация, когда производственные и профессиональные требования не совпадают с потребностями или ценностями исполнителя. Большинство людей, работающих на должностях, не предусматривающих творчества, инициативы и самостоятельного принятия решений, и выполняют при этом монотонную, рутинную и неинтересную работу, стремились бы освободиться от такой должности. Большинство ненавидит дело, которым им приходится заниматься по необходимости. Однако вместо поиска интересной работы, которая пришлась бы им по душе, они попадают в ловушку на всю жизнь. При этом они не могут оставить эту должность и найти более интересную и содержательную работу, поскольку временно потеряют источник финансовых выплат (в виде заработной платы). Очень редко встретишь человека, который действительно занимается любимым делом, но этих немногих почти всегда сопутствует успех. Судите сами - типичный конфликт, вечная тема - кто достигает мирового признания, а в некоторых жизнь состоит из бесконечной очереди мелких неудач или разочарований.

Его проявлением является противоречие или противоположность требований, предъявляемых к одному и тому же исполнителю различными функциональными руководителями, которым он одновременно подчиняется. Причины такого конфликта - недостатки в: системе делегирования полномочий, организационной структуре, структуре аппарата управления, непохожесть стилей руководства, конфликт интересов (ситуация, при которой работник имеет частный или личный интерес, достаточный для влияния, или этот интерес оказывает влияние на объективное исполнение работником своих служебных обязанностей).

б) межличностный.

Возникает при любом распределении: полномочий, ресурсов, работ, обязанностей, задач, активов, льгот, вознаграждений; а также через непохожесть характеров, знаний, запросов, квалификации, возможностей, кругозора, круга интересов, отношение к труду и психологической совместимости людей, работающих вместе;

в) между личностью и группой.

Причины - дисбаланс, существующий между нормами группового поведения и индивидуальными действиями, взглядами или привычками отдельного лица; невыполнение или перевыполнение обязанностей, несоблюдение неписаного внутреннего распорядка, имеющий силу закона в данном коллективе, этики взаимоотношений и т.д.;

г) межгрупповой.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, которые просто не в состоянии мирно сосуществовать, поскольку внутри любой группы постоянно происходит динамичное развитие, меняются цели, задачи, постепенно входят в споры с аналогичными показателями других групп.

Например, отдел сбыта (служба маркетинга) и производственное подразделение не могут мирно существовать, потому что:

* Отдел сбыта - ориентированный на нужды потребителя готовой продукции работ или услуг организации. Он стремится постоянной модернизации, технологических нововведений, совершенного технического уровня, расширение номенклатуры и ассортимента, дифференциации производства, совершенного дизайна, надежности в эксплуатации и др. Отдел сбыта руководствуется целью - максимизировать сбыт, а это ведет к учету требований покупателей и к росту себестоимости производства;
* Производственное подразделение - заботится о соотношении затрат к результатам производства, пытается стандартизировать выпускаемую, достичь «эффекта масштаба», сократить статьи себестоимости, сделать изделие максимально дешевым для производства.

Как уже было сказано выше, возникновение конфликта внутри организации не всегда следует рассматривать как негативное явление. Современная теория управления рассматривает некоторые конфликты как желательные. Считается, что если в организации нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Поэтому задача менеджера - спроектировать конструктивный управляемый конфликт.

Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными средствами. Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли. Вообще аналогия между конфликтом и пожаром достаточно глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Таким образом, по признаку результатов конфликтные ситуации делятся на:

а) функциональные - которые способствуют эффективной деятельности организаций, являются положительными по содержанию, имеют эволюционную направленность;

б) дисфункциональные - парализуют нормальное функционирование организаций, ограничивают перспективы развития, не способствуют максимально эффективному использованию собственных и привлеченных ресурсов.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов.

**Вопрос 3. Способы разрешения конфликтных ситуаций**

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта - несовпадение интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. Конкуренция (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль «выигрыш – проигрыш» в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.
2. Избегание. Стиль, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.
3. Разрешение конфликта через сотрудничество. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.

При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

1. Стиль приспособления побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие «не выигрыш – выигрыш» окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.
2. Стиль компромисса предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «не проигрыш – не проигрыш».

Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое конфликт?
2. Что Вы понимаете под конфликтной ситуацией?
3. Каковы основные причины конфликта?
4. Какие Вы узнали основные типы конфликтов ?
5. Какие способы урегулирования конфликтов?
6. Что предполагает стиль компромисса?