

## 7 Причины конфликтов и стили их разрешения.

**Конфликт** – это противоречие между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство.

**Конфликт** – это такое противоречие, которое характеризуется противоборством.

**Конфликтология** – это дисциплина, которая занимается изучением закономерностей таких процессов, возникновение, развитие, разрешение и завершение конфликта.

**История развития конфликтологии:**

- Основы общей теории конфликтов. Учение о противоречии развития модели социального изменения – Карл Маркс;
- Основы учения о конфликте – американский социолог Джонатан Тёрнер;
- Развитие конфликтологической науки - американский социолог Льюис Козер и немецкий социолог Георг Зиммель.

### Причины конфликтов в организациях

- Распределение ресурсов
- Взаимозависимость задач
- Различия в представлениях и ценностях
- Различия в манере поведения и жизненном опыте, в возрасте, уровне и специфике образования, в манере одеваться
- Увеличение потребности в специалистах и зависимость руководителей от профессиональных знаний специалистов (конфликты между штатными специалистами и административно-управленческим персоналом)
- Неудовлетворительные коммуникации

### Пошаговый алгоритм разрешения конфликта

Шаг №1. Сбор информации. Наблюдение за обеими сторонами конфликта, беседа с коллегами. В компаниях редко удается скрыть, с чего началось противостояние.

Шаг №2. Анализ ситуации. Установить стадию конфликта, сопоставить факты, события. Определить, можно ли было избежать разногласий.

Шаг №3. Пригласить сотрудников на разговор. Вызвать их в свой кабинет по одному — не проводите беседы в офисе при коллегах. Попросить работников описать конфликтную ситуацию.

Шаг №4. Помочь сторонам примириться или добиться нейтралитета. Устроить переговоры, на которых следует разобрать проблемы и последствия.

Шаг №5. Устранить раздражающие факторы. Если коллеги не могут работать в одной команде — распределить их по разным группам, если разногласия вызваны зарплатой, по возможности уравняйте ее.

Шаг №6. Наблюдать за конфликтующими сторонами. При внешнем примирении сторон — не расслабляйтесь. Возможно, сотрудники продолжают таить обиду. Злопамятные люди способны на все — их ничто не остановит, если они решили отомстить.

Шаг №7. Проводить профилактику. Разработать комплекс мер, которые помогут сплотить сотрудников.

## 8 Типология конфликтов по разным критериям.

# Типы конфликтов

1. Типы конфликтов по способу разрешения:
  - Насильственные конфликты
  - Ненасильственные (компромиссные) конфликты
2. Типы конфликтов по сферам проявления:
  - Политические конфликты
  - Социальный конфликт
  - Экономические конфликты
  - Организационные конфликты
3. Типы конфликтов по направленности воздействия:
  - Вертикальные конфликты
  - Горизонтальные конфликты
4. Типы конфликтов по выраженности конфликтного противостояния:
  - Скрытые конфликты
  - Открытые конфликты
5. Типы конфликтов в зависимости от нарушенных потребностей:
  - Конфликт интересов
  - Когнитивные конфликты

# Классификация конфликтов

1. Классификация конфликтов по воздействию на деятельность группы или организации:
  - Конструктивные (функциональные) конфликты
  - Деструктивные (дисфункциональные) конфликты
2. Классификация конфликтов по содержанию:
  - Реалистические конфликты
  - Нереалистические конфликты
3. Классификация конфликтов по характеру участников:
  - Внутриличностный конфликт
  - Межличностный конфликт
  - Конфликт между личностью и группой
4. Классификация конфликтов по специфике противоположных сторон и условий развития конфликта:
  - Внутренние конфликты
  - Внешние конфликты
  - Антагонистические конфликты

## 9 Природа конфликта. Предмет и объект конфликта.

**Конфликт** – это противоречие между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство.

**Конфликт** – это такое противоречие, которое характеризуется противоборством.

**Конфликтология** – это дисциплина, которая занимается изучением закономерностей таких процессов, возникновение, развитие, разрешение и завершение конфликта.

**История развития конфликтологии:**

- Основы общей теории конфликтов. Учение о противоречии развития модели социального изменения – Карл Маркс;
- Основы учения о конфликте – американский социолог Джонатан Тёрнер;
- Развитие конфликтологической науки - американский социолог Льюис Козер и немецкий социолог Георг Зиммель.

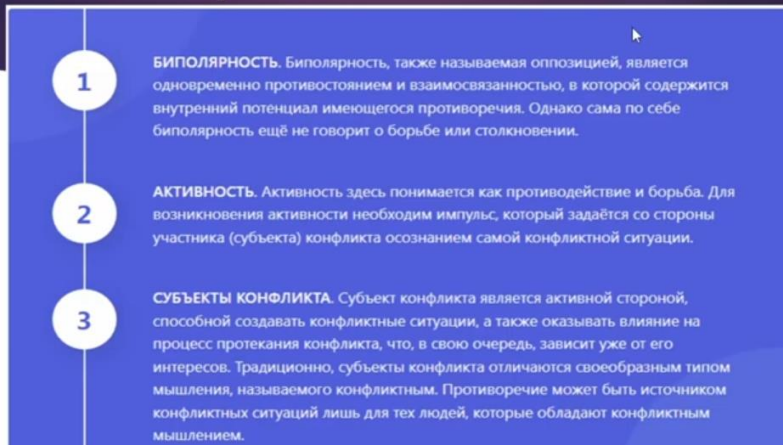
Понятие «конфликт» является синонимом следующих понятий:

- спор, соперничество – дружеское соревнование или враждебная борьба за достижение цели;
- единоборство – вооруженный конфликт;
- борьба – столкновение индивидуальных соперников;
- скандал – публичное столкновение или шумная ссора.

В условиях совместной жизни, работы или схожего бизнеса интересы всех участников не могут быть все время согласованными. Основными точками рассогласования являются:

- интересы;
- цели;
- права;
- отсутствие баланса между правами и ответственностью

## Признаки конфликта



### 10 Модель атрибутивного лидерства.

- **Суть:** Эффективность лидера определяется не только его объективными качествами, но и тем, как его воспринимают подчиненные.
- **Фокус:** На приписывании лидеру определенных характеристик (компетентность, харизма, честность).
- **Ключевой момент:** Восприятие лидера его командой определяет его эффективность. Лидер должен соответствовать ожиданиям подчиненных.

### 11 Модель ситуационного лидерства Фреда Фидлера.

3. Концепция ситуационного лидерства базируется на необходимости сочетания лидерских качеств и поведения, в зависимости от конкретной ситуации.

Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства. Наибольшую известность получили следующие концепции ситуационного лидерства:

- ✓ модель ситуационного лидерства Фидлера;
- ✓ атрибутивная модель лидерства Т. Митчелла и Р. Вуда;
- ✓ модель лидерского поведения Танненбаума-Шмидта;
- ✓ модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшара.

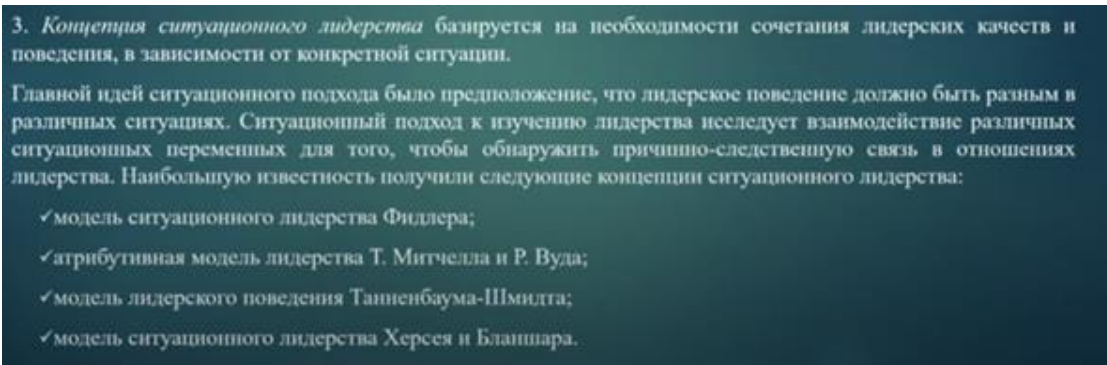
Она утверждает, что эффективность лидерства зависит от соответствия стиля руководства ситуации, а не от наличия у лидера определенных личностных качеств.

- **Суть:** Эффективность лидера зависит от соответствия его стиля руководства ситуации. Фидлер считает, что стиль лидера относительно постоянен и не может быть изменен, поэтому нужно подбирать лидера под ситуацию, а не наоборот.
- **Ключевые элементы модели:**
  - **Стиль лидера:** Измеряется с помощью LPC-шкалы (Least Preferred Coworker — наименее предпочитаемый сотрудник), которая определяет, ориентирован ли лидер на задачу или на отношения.
    - **Лидер, ориентированный на задачу (низкий LPC):** Мотивирован достижением целей и выполнением задач.

- **Лидер, ориентированный на отношения (высокий LPC):** Мотивирован построением хороших отношений с подчиненными.
- **Ситуационный контроль:** Определяется тремя факторами:
  - **Отношения между лидером и подчиненными:** Насколько подчиненные доверяют и уважают лидера.
  - **Структура задачи:** Насколько четко определены задачи и процедуры.
  - **Позиция власти лидера:** Насколько лидер обладает формальной властью.
- **Выводы модели:**
  - Лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях с очень высоким или очень низким контролем.

Лидеры, ориентированные на отношения, наиболее эффективны в ситуациях со средним уровнем контроля.

## 12 Модель лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.



- **Суть:** Модель представляет собой континуум стилей лидерского поведения, от авторитарного до демократического, показывая, как лидер может принимать решения и вовлекать подчиненных.
- **Континуум стилей:**
  - **Авторитарный стиль (лидер принимает решения единолично):**
    1. Лидер принимает решения и объявляет их.
    2. Лидер продает свои решения.
    3. Лидер представляет свои идеи и приглашает вопросы.
    4. Лидер представляет предварительные решения и приглашает обсуждение.
  - **Демократический стиль (лидер вовлекает подчиненных в принятие решений):**
    5. Лидер представляет проблему, приглашает предложения и принимает решения.
    6. Лидер определяет пределы, в которых группа принимает решения.
    7. Лидер позволяет группе принимать решения в рамках установленных границ.
- **Факторы, влияющие на выбор стиля:**
  - Личность лидера.
  - Характеристики подчиненных.
  - Ситуация и задачи.