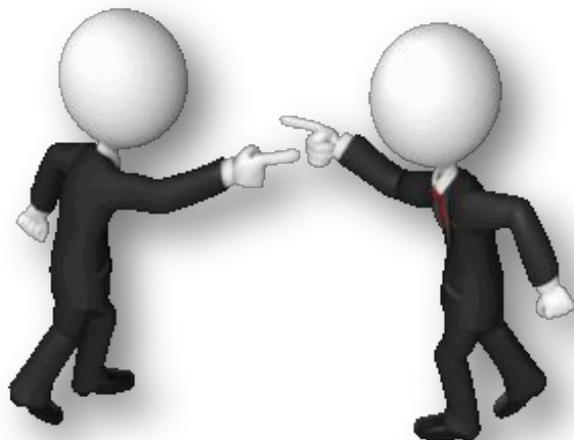




ЭнергоМашБанк

Семинар



Управление Конфликтом



*Автор и ведущий
Кашинцев Сергей*



Введение



Возникновение сложных ситуаций в управлении персоналом является естественным процессом. Невозможно предвидеть все и построить взаимодействие таким образом, чтобы не возникало противоречий.

Руководитель любого уровня должен быть готов к разрешению возникающих противоречий, выбирая максимально эффективный метод их разрешения.

Одним из важных навыков руководителя является умение управлять конфликтными ситуациями таким образом, чтобы последствия конфликта позитивно сказывались на производственных отношениях и не приводили к их разрушению.



В программе семинара:

- Общие представления о конфликте.
- Различия между конфликтом и ссорой.
- Признаки конфликта и ссоры.
- Причины конфликтов и ссор.
- Функции конфликтов.
- Динамика конфликта. Этапы конфликта.
- Анализ конфликтов. Методы анализа конфликтов.
- Методы разрешения конфликтных ситуаций.
- Управление конфликтом.
- Посредничество и консультирование в конфликте.



Конфликт



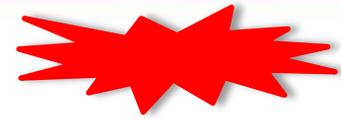
Конфликт — это биполярное явление (противостояние двух начал), проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречий, причем стороны представлены активным субъектом (субъектами) [Н.В. Гришина 2003г].

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* — столкновение и, практически, в неизменном виде входит в другие языки.

Сегодня многие, особенно, западные конфликтологи высказывают весьма скептическое отношение к возможности (и необходимости) создания единой универсальной теории конфликта, приложимой к разнородным конфликтным явлениям.



Ссора



Ссора – взаимная вражда, сопровождающаяся полным или частичным прекращением отношений, серьезная размолвка.

Ссора – жёсткий, нелюбезный разговор на повышенных тонах.

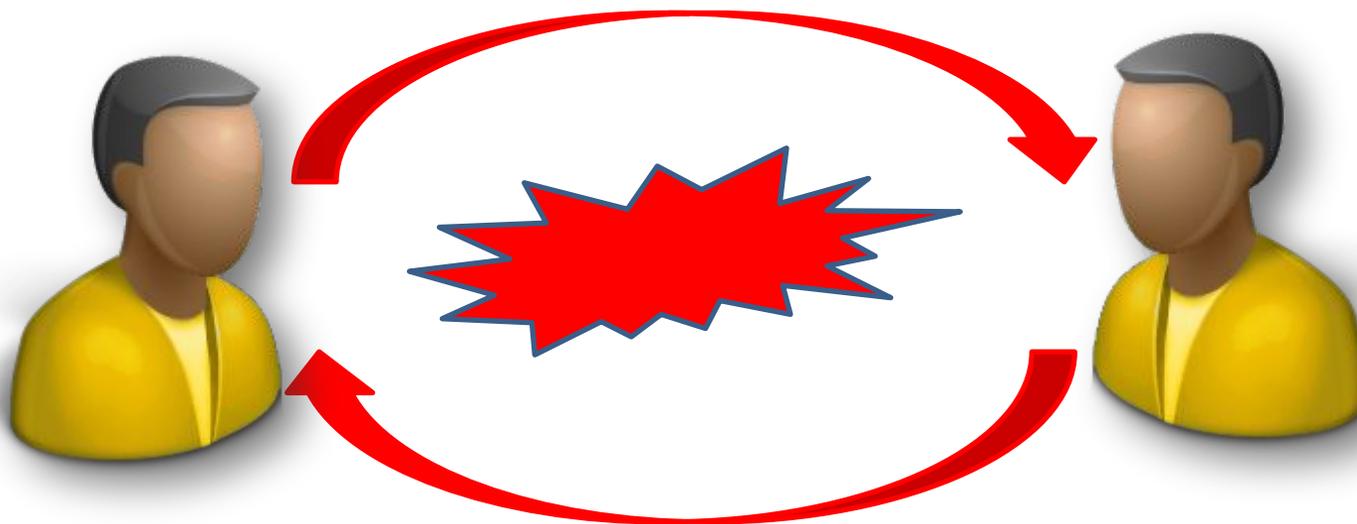
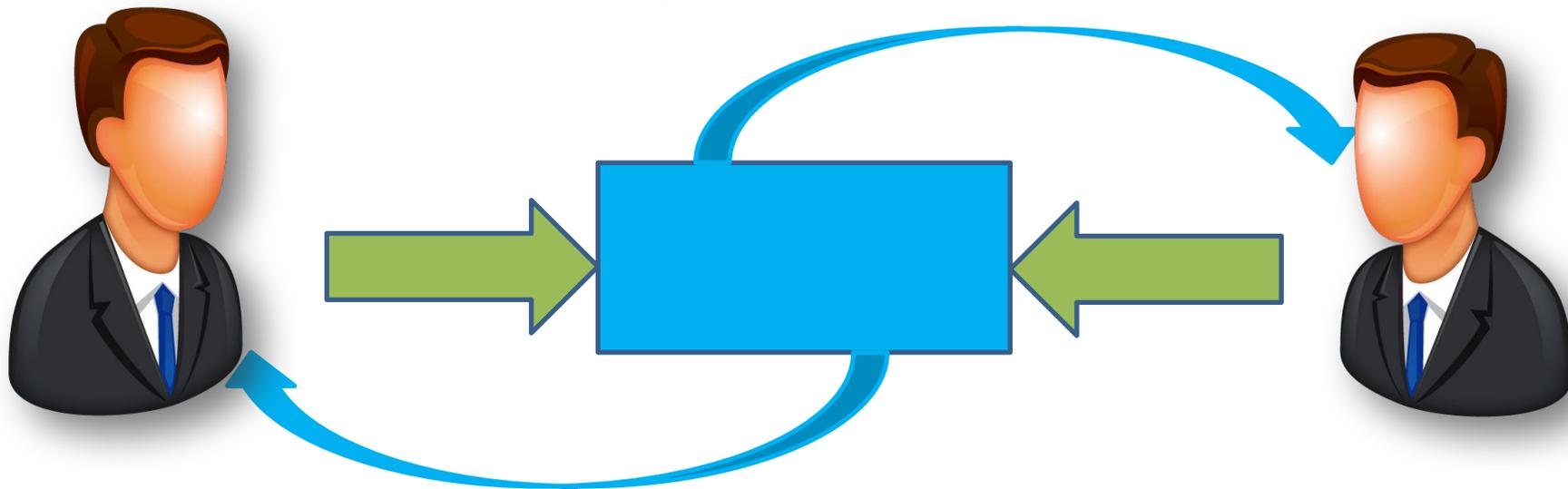
Истинная ссора – это выплеск эмоции одним человеком на другого, это следствие определенной степени несдержанности и эмоциональной распушенности.

Минусы ссоры: мы испытываем негативные эмоции и заражаем ими близких, провоцируя их, обижая их.

Плюсы ссоры: она дает возможность эмоциональной разрядки, снятия эмоционального напряжения, в том числе и внутреннего.



Различия между ссорой и конфликтом



Различия между ссорой и конфликтом

Признаки и причины конфликта	Признаки и причины ссоры
<ul style="list-style-type: none">• Наличие предмета или объекта конфликта• Объект и предмет в центре внимания• Возможность переговоров• Причина в попытке изменения норм, правил распределения, власти и т.п.• Осознание сторонами наличия противоречия, требующего урегулирования	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие предмета и объекта• В центре внимания участники• Эмоциональная окраска• Невозможность урегулирования за счет переговоров

Основные различия между данными явлениями

- Отсутствие или наличие предмета и объекта конфликта
 - Возможность разрешения ситуации с помощью переговорного
- 

Отношение к конфликту

Одним из важнейших элементов в управлении конфликтом является изменение отношения к данному явлению. Для этого необходимо принять несколько аксиом:



- Конфликт неизбежен.
- Конфликт не обязательно плохо.
- Конфликт – это то, с чем необходимо работать, им можно управлять.
- Конфликт – это путь к изменениям и к развитию.
- Человек – неотъемлемая часть конфликта, и то, насколько он грамотен, зависит, как будет развиваться и решаться конфликт.
- Существуют неразрешимые противоречия и конфликты, и важно не провоцировать конфликтное

Негативные стороны конфликта

- Конфликт оказывает негативное воздействие на состояние его участников;
- конфликт всегда стресс;
- конфликты — это деструкция системы межличностных отношений;
- конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага»;
- конфликты негативно отражаются на эффективности индивидуальной деятельности;
- конфликты могут вызвать насилие, также, конфликт может закреплять в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем;
- конфликты, зачастую, отрицательно влияют на развитие личности.



Позитивные стороны конфликта

- Конфликт устраняет противоречие, высвечивает узкие места, нерешенные вопросы;
- конфликт способствует более глубокому познанию друг друга;
- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность;
- конфликт служит источником развития личности;
- личность приобретает социальный опыт;
- конфликт улучшает качество индивидуальной деятельности;
- при отстаивании справедливых целей в конфликте, оппонент повышает свой авторитет у окружающих;
- межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения.



Виды конфликтов

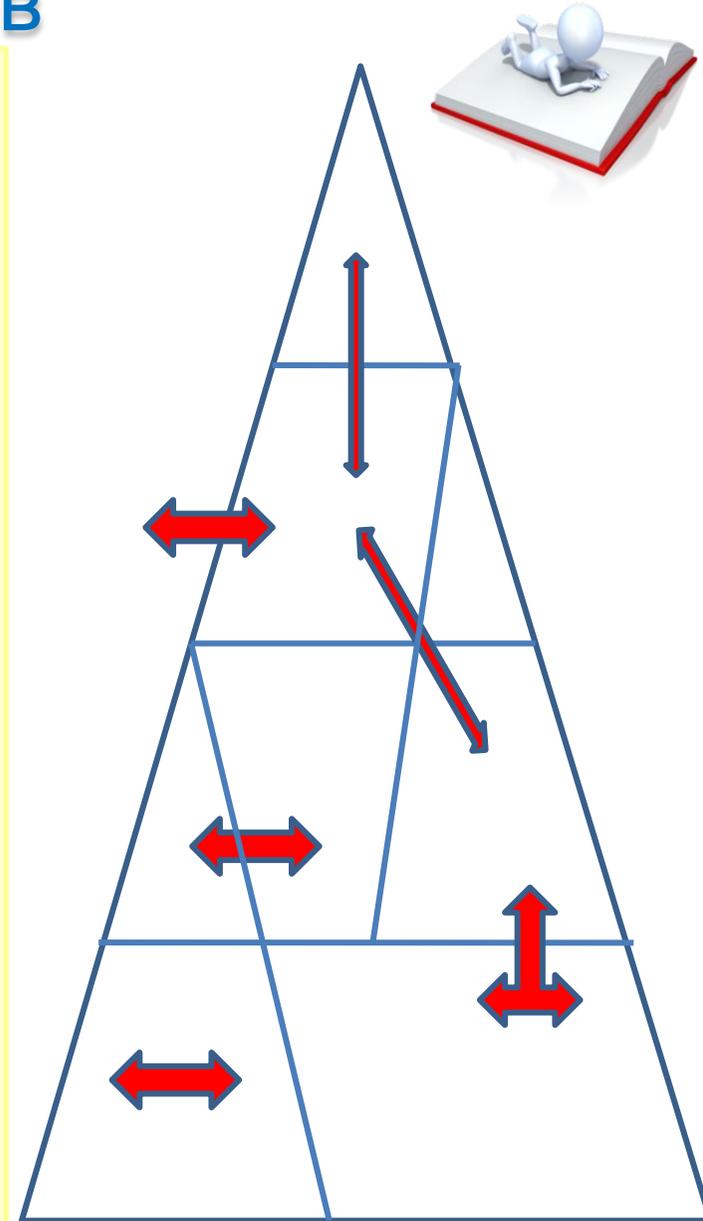
Классификация конфликтов

- Внутриличностные конфликты.
- Межличностные конфликты.
- Конфликт между личностью и группой.
- Межгрупповые.

По **длительности** протекания конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные.

По **источнику** возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные.

По **уровню** – вертикальные, горизонтальные, диагональные.



Основные причины конфликтов в организации

- Ограниченность ресурсов;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность;
- чрезмерная загруженность;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность норм и процедур;



Динамика конфликта



1. Предконфликтная тревожность.
2. Осознание противоречия.
3. Вербализация претензий.
4. Попытка переговоров.
5. Эскалация (ссора).
6. Переговоры.
7. Реализация решения.

В случае, если стороны не договорились на фазе «6» или одна из сторон не исполняет решение на фазе «7», то возникает следующий виток конфликта.

Управление конфликтом

Деятельность руководителя по управлению конфликтом включает в себя следующие элементы:

- Контроль конфликтной ситуации;
- Анализ ситуаций, которые могут спровоцировать конфликт;
- Выявление потенциальных инициаторов конфликтов;
- Принятие решения по вопросу возможности предотвращения конфликтной ситуации (профилактика конфликтов);
- Контроль и участие в развитии конфликта;
- Управление динамикой конфликта, управление конфликтными процессами, управление процессом переговоров;
- Участие в разрешении конфликта, управление процессом поиска решений и проработка программы реализации решения;



Конфликтогены

Конфликтогенами принято называть слова, действия (или бездействие), которые приводят к конфликту.

Производя анализ конфликтогенности, необходимо обращать внимание на:

- Целостность и эффективность системы;
- Исполнение на всех уровнях правил, норм и алгоритмов;
- Эффективность коммуникаций (деловой и межличностной);
- Общее состояние корпоративной культуры;
- Состояние психологического климата;
- Поведение и действия персонала, способного спровоцировать конфликт или инициировать его.



Конфликтогенное поведение

Основные проявления конфликтогенного **поведения**:

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника;
- принижение значимости его роли;
- подчеркивание различий;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность в суждениях;
- неумение выслушать и понять точку зрения.



Типология конфликтных личностей



«Демонстративные» - характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом.

«Ригидные» - отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

«Неуправляемые» - отличаются отсутствием самоконтроля, импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения.

«Сверхточные» - особо скрупулезные, подходящие ко всему с позиций завышенных требований.

«Рационалисты» - расчетливые, готовые к конфликту, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных целей.

«Безвольные» - отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого они оказались.

Стратегии взаимодействия в конфликте

1. **Соперничество** (конкуренция, противоборство) - представляет собой открытую борьбу как стремление добиться своих интересов в ущерб другой стороне.

2. **Сотрудничество** (кооперация) - эта стратегия предполагает удовлетворение интересов обеих сторон. Этот стиль требует больших временных затрат, так как требует изучения внутренних позиций всех участников конфликта.

3. **Компромисс** - эта стратегия предполагает урегулирование конфликта посредством взаимных уступок, т.е. частичного удовлетворения одних интересов, за счет отказа от некоторых других.

4. **Избегание** (уход) - диктуется желанием выйти из ситуации, не настаивая на своем, но и не способствуя удовлетворению интересов другой стороны.

5. **Приспособление** - это отказ от своих интересов, сглаживание противоречий в пользу другой стороны.



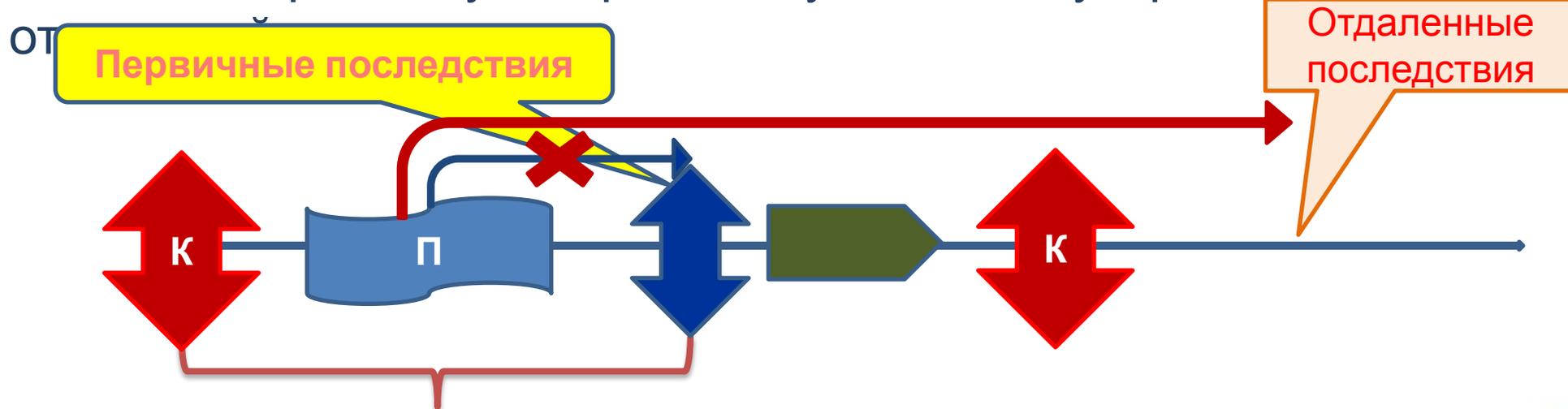
Цели разрешения конфликта



Основной целью разрешения конфликта является устранение противоречий с целью нормализации отношений.

Но не менее важным является, при разрешении конфликта, найти такое решение, которое сделает невозможным возникновение новых конфликтов по тем же причинам.

Руководитель должен стремиться не только разрешить имеющуюся ситуацию, но и найти такое решение, которое изменит нормы и усовершенствует систему производственных



Анализ ситуации

Виды анализа ситуации при управлении конфликтом:

- Анализ предконфликтной ситуации и общей ситуации в подразделении и предприятии.
- Анализ развития конфликта и динамики конфликта.
- Анализ возможных решений и принятых решений.
- Анализ реализации решения (воплощение в жизнь).
- Анализ ситуации по завершении конфликта.

На всех этапах конфликтного взаимодействия руководитель, вовлеченный в конфликт или реализующий посредническую деятельность, должен осуществлять многоуровневый анализ.



Модель оценки ситуации



Насколько важно решение этой проблемы для обеспечения эффективности деятельности предприятия? (достижения цели)	
Кто имеет непосредственное отношение к проблеме и к ее решению?	
Каким образом развивалась ситуация? Что произошло в процессе возникновения проблемы?	
Что является истинной причиной возникновения данной проблемы?	
Каковы возможные последствия при игнорировании ситуации или не правильном принятии решения?	
Какие виды решений в данной ситуации возможно принять для разрешения проблемы?	

Карта конфликта



Методы решения конфликтов

Каждая конфликтная ситуация требует индивидуальной оценки и принятия решения о методе его разрешении. В общих чертах, все методы разрешения сводятся к следующим вариантам:



- **Подавление** противоположной стороны.
- **Приспособление** к требованиям противоположной стороны.
- **Подавление** конфликтующих сторон третьим участником конфликта.
- **Избегание** обеими сторонами решения конфликтной ситуации.
- **Переговоры** с целью поиска консенсуса или поиска временного решения проблемной ситуации.
- **Переговоры** с целью построения новых отношений между конфликтующими сторонами.



Выбор стратегии в конфликте

- **Соперничество** - когда нужно быстро принять решение и есть для этого власть.
- **Избегание** - в ситуации накала эмоций, когда нужно получить отсрочку, чтобы снять напряжение и подготовиться.
- **Компромисс** - временное соглашение.
- **Сотрудничество** - когда для участников важен результат, а конфликт - это только эпизод в долгосрочных отношениях.

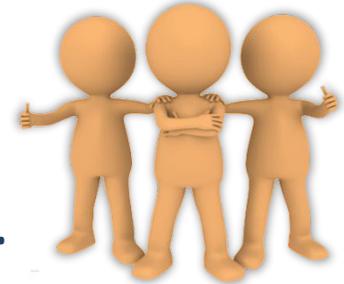
Осуществляя выбор стратегии, руководитель должен, в первую очередь, ориентироваться не на свои личные особенности и предпочтения, а на последствия применения данной стратегии в ситуации.



Посредничество в разрешении конфликта

Руководитель в своей деятельности должен выступать в качестве посредника в разрешении конфликтных ситуаций. При выполнении посредничества необходимо опираться на следующие принципы:

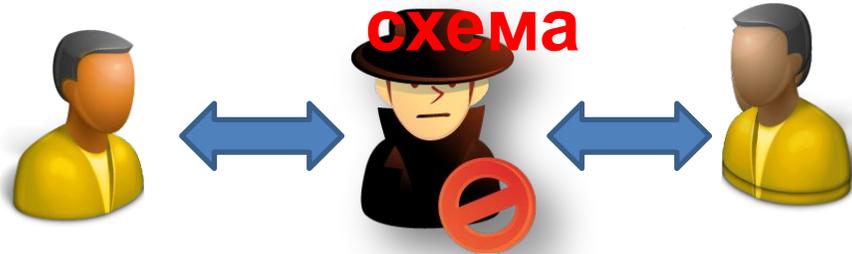
- Достаточный уровень компетенции посредника.
- Непредвзятость лица, разрешающего конфликт.
- Отсутствие интересов посредника в предмете конфликта.
- Добровольность сторон при обращении к посреднику.
- Доверие сторон посреднику и его авторитетность (для сторон).
- Определенные полномочия в разрешении конфликта.



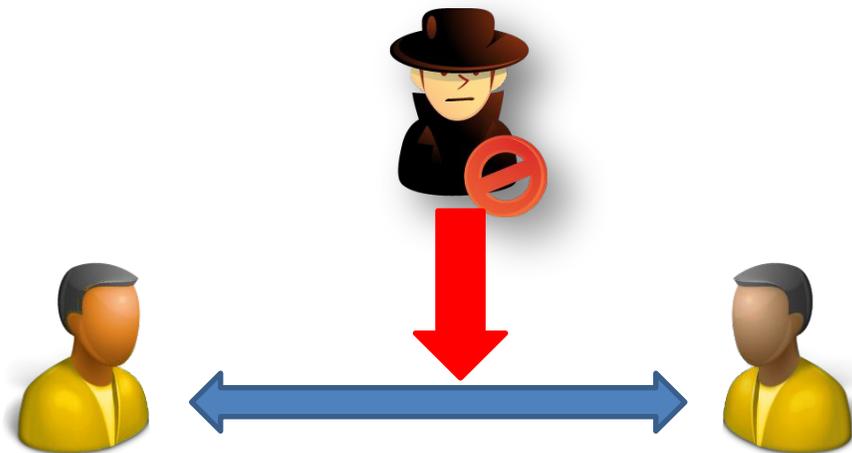
Схемы посредничества в конфликта

Разделительная

схема

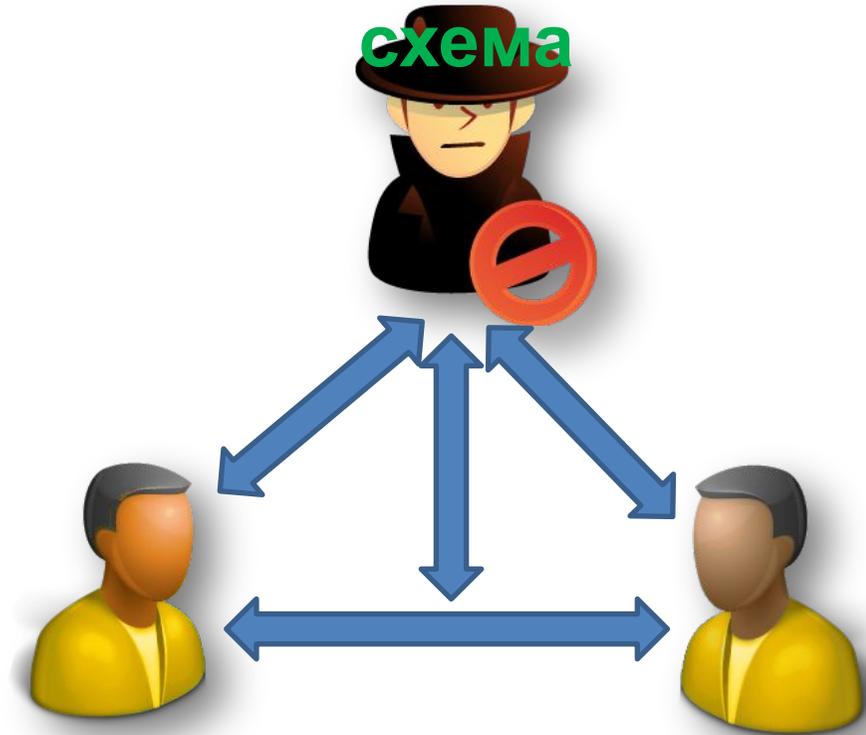


Надзорная схема



Консультационная

схема



Данная схема направлена на обучение участников конфликта, формирование навыка их разрешения.

Подготовка к проведению переговоров

Элементы	Анализ	
	С одной стороны	С другой стороны
Участники переговоров		
Предмет переговоров		
Цели сторон и участников		
Варианты решений		
Аргументы для решений		
Ресурсы сторон		
Действия сторон при реализации решения		

Переговоры

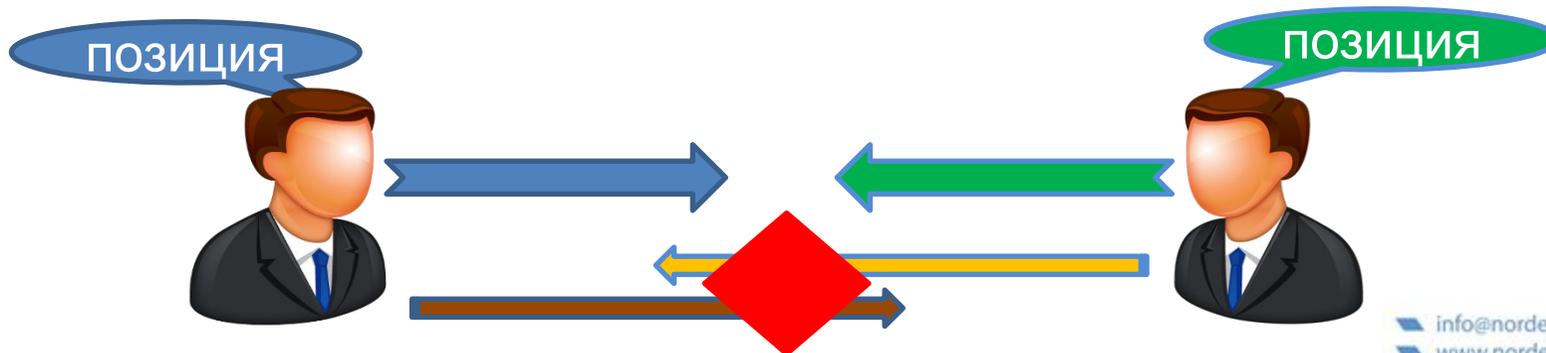
Критерии оценки переговорного процесса:

- ✓ он должен привести к разумному соглашению, если это возможно;
- ✓ он должен быть эффективным;
- ✓ он должен улучшить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным.

Переговоры, ведущиеся с позиции силы или слабости, в сущности, являются конфликтом и не являются его решением.



Принятие решений

Основной целью разрешения любого конфликта является устранение противоречий.

Соответственно, основная задача, которую решают конфликтующие стороны – это принятие совместного решения. В данном процессе необходимо учитывать следующие факторы:

- Участие сторон в поиске решения.
- Удовлетворенность сторон принятым решением.
- Понимание сторонами последствий данного решения.
- Одинаковое видение как самой договоренности, так и путей ее реализации.



Важно, чтобы стороны стремились к договоренности, а не пытались саботировать процесс разрешения конфликта.

Фиксация принятого решения

В процессе переговоров обязательна фиксация решений:

1. Фиксировать промежуточные договоренности.
2. Обращать особое внимание на разногласия.
3. Записывать договоренности и порядок реализации.
4. Согласовывать и фиксировать косвенных участников.



При фиксации договоренности, необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Что делаем (о чем договорились, о каком продукте деятельности)?
- 2) Кто делает (кто будет принимать участие в реализации решений)?
- 3) Как будем делать (какие процессы должны осуществить стороны и участники)?
- 4) Когда делать (временные характеристики договоренности)?
- 5) Каков ожидаемый результат (зачем мы это делаем)?

Основные ошибки в конфликте

Главной ошибкой в управлении конфликтами является ситуационное реагирование на конфликт, то есть, когда человек не готовится к управлению и разрешению возможных конфликтов. Кроме этого, необходимо обратить внимание на следующие ошибки:

- Вера в возможность существования без конфликтов.
- Затягивание признания создания конфликтной ситуации.
- Нежелание анализировать ситуации на предмет противоречий.
- Отсутствие понимания и признания объективно неразрешимых противоречий.
- Неумение вести продуктивный диалог.
- Стремление побеждать любой ценой.



Совершенствование мастерства



В совершенствовании навыков управления конфликтом важно не только анализировать то, как были разрешены те, или иные конфликтные ситуации, но и постоянно обучаться методам управления и разрешения конфликтов. Для осуществления данной деятельности необходимо обращать внимание на следующее:

- Комплексный анализ завершенных конфликтных ситуаций.
- Прогнозирование развития ситуации.
- Поиск иных способов решения состоявшихся конфликтов.
- Решение аналитических задач (кейсов) и т.п.
- Организация и участие в групповых дискуссиях, деловых играх и других развивающих мероприятиях.
- Консультирование у специалистов.



Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

📄 www.NordEx.info

📄 8 (812) 374 56 60

📄 info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*