

## **5.10. Управление конфликтами в проекте**

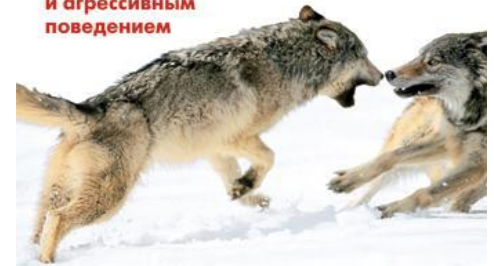
# Рекомендуемая литература

1. Петрушин В. И. Психология менеджмента: Как сделать счастливыми себя и своих подчиненных: Учебное пособие. – М.: Институт практической психологии, 2004 г.
2. Гайденко П.П. Основы социологии.-Изд. Комкнига, 2006.-368 с.
3. Драган З.М. Набор инструментов для управления проектами. Учебник – Москва: Издательство АйТи, 2014.
4. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. (Методология и философия оргуправленческой деятельности. Курс лекций / из архива Г.П. Щедровицкого. Т.5). М., 2008 - 288 с.
5. Бабосов Е. М. Конфликтология: Учебник. - М: ТетраСистемс, 2009
6. Анисимов С.Н., Анисимова Е.В. . Управление проектами. Российский опыт.– СПб.: Вектор, 2006.

Предисловие ТОМА ПИТЕРСА

## Управление КОНФЛИКТОМ

**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ СТОЛКНУЛИСЬ  
с невыполненными обещаниями,  
обманутыми ожиданиями  
и агрессивным  
поведением**



Карри Паттерсон, Джозеф Грени, Рон МакМиллан, Эл Сэйтлер

# Виды конфликтов

Некоторые исследователи выделяют следующие виды конфликтов, которые наиболее часто проявляются в организации:

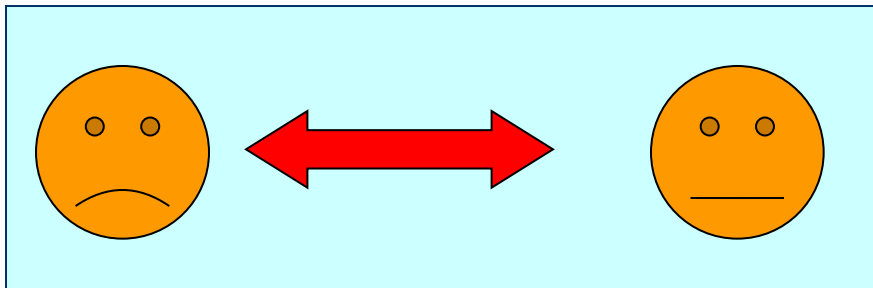
Первый - между работодателями и служащими.

Второй - между подразделениями крупных организаций.

Третий - межличностные конфликты.

Четвертый - межэтнические конфликты.

## Схема межличностного конфликта



## Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

# Понятия

**Конфликт** - это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т.д.

Застраховаться от конфликтов практически невозможно, так как в любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки. *Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности.*

Появление информации, приемлемой для одной стороны и неприемлемой для другой (слухи, сплетни), стимулирует неадекватное поведение некоторых сотрудников. *Примером такой ситуации может служить проведение аттестации в коллективе, когда работников не поставили в известность об изменении системы отбора и возможных сокращениях.*

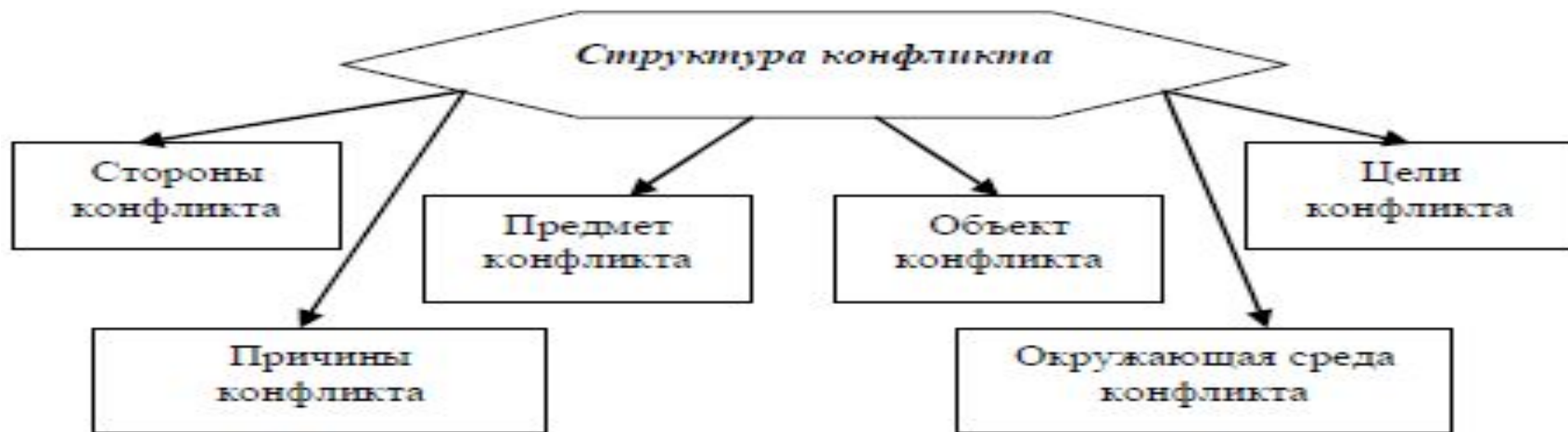
Расхождение ценностей и целей сотрудников с целями организации является весьма существенной причиной для развития споров.

Существовали и будут существовать коммуникативные или поведенческие причины, включая поведение сотрудников, несоответствующее ожиданиям окружающих, а также вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, ответственности и т. д.

Выделяют следующие типы конфликтов:

- внутриличностный
- межличностный
- между личностью и группой
- между группами

# Структура конфликта



## Структура конфликтной ситуации



- Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствуют:
- а) **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;
  - б) **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;
  - в) **оппоненты**, конкретные лица, являющиеся его участниками;
  - г) **подлинные причины**, которые важно суметь отличить от непосредственного повода столкновения.

**Конфликты** вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности - получению определенных продуктов.

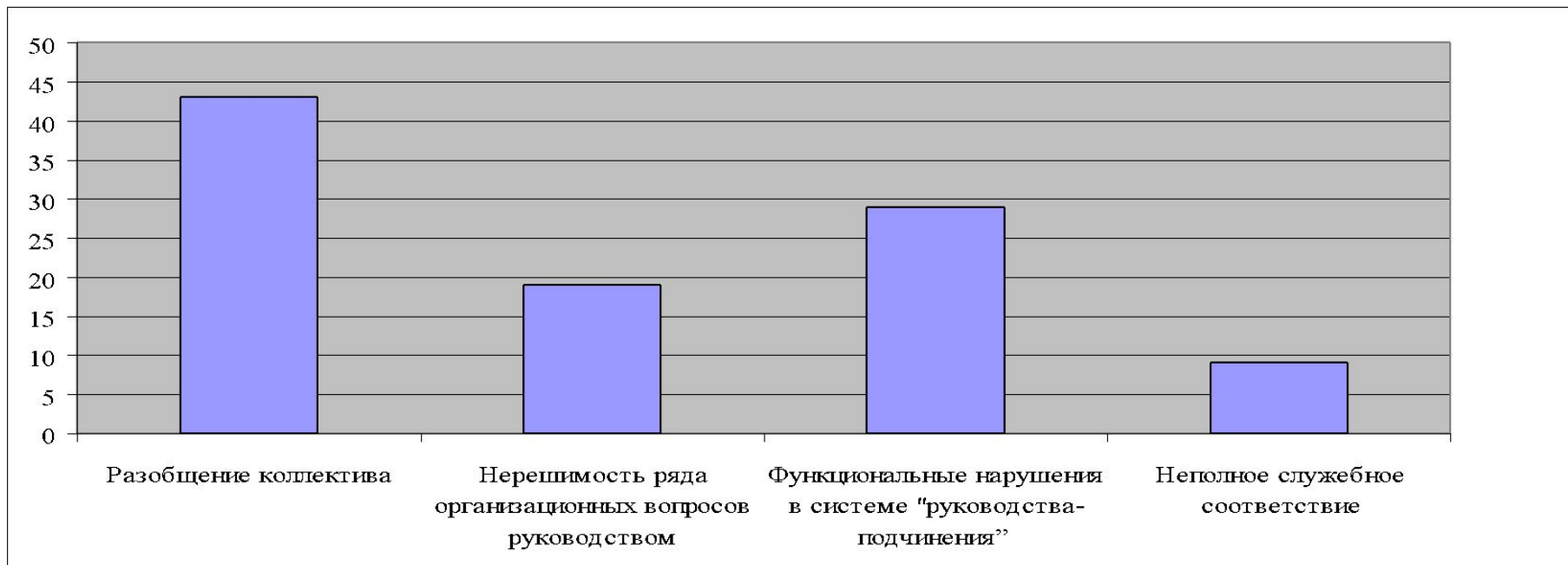
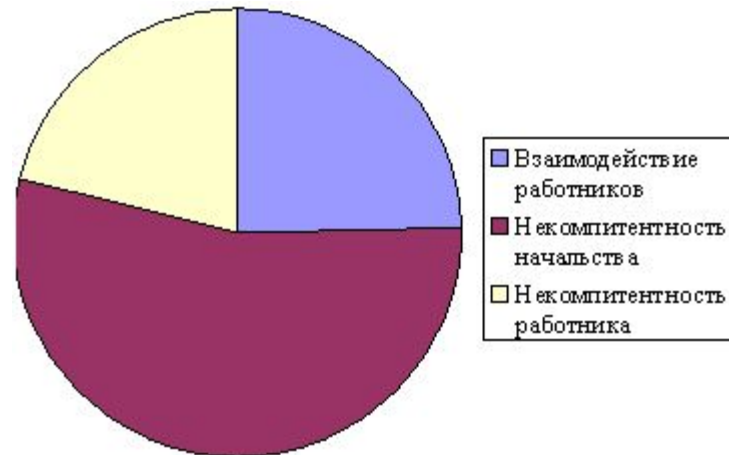
Таковыми факторами могут быть:

а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);

б) перенос проблем решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

в) невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководства-подчинения" (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

## Причины конфликтов



## Причины конфликтов

**Конфликты**, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая, похожая, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений “руководства-подчинения” когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.



# Стадии конфликта





# Развитие конфликта

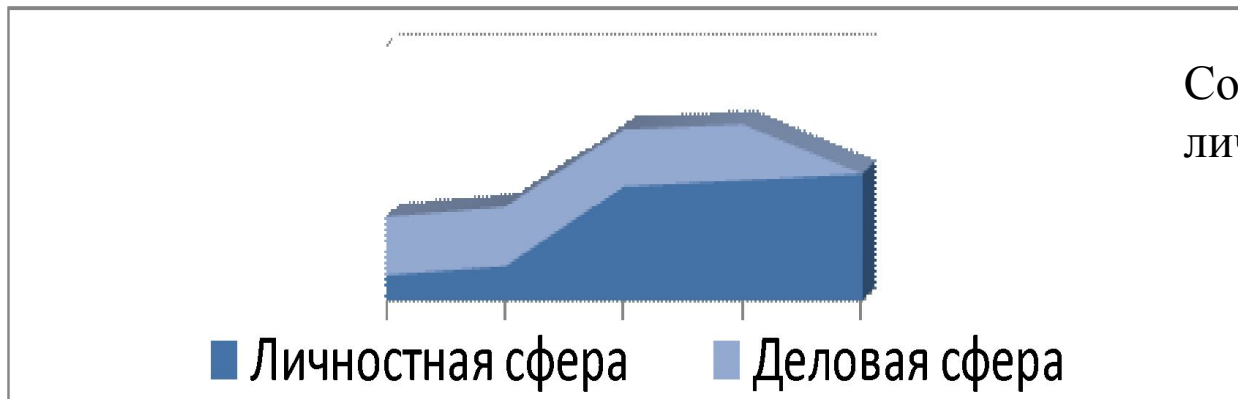
Конфликт в своем развитии проходит, как правило, *несколько этапов*.

Современные исследователи выделяют три основные стадии конфликта: *предконфликт, конфликт и постконфликтная ситуация*, которые представлены шестью этапами. Это последовательная смена процессов и событий, каждый из которых характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабевающими социальную напряженность.

**Первый этап** – *зарождение*. **Второй этап** - *созревание*. **Третий этап** - *инцидент*.

**Четвертый этап** - *столкновение (конфликт)*. **Пятый этап** - *развитие конфликта*. **Шестой этап** - *последствия*.

По времени, конфликтная ситуация и конфликты могут быть скоротечными или вялотекущими, однако последовательность, при этом, сохраняется. Проведение диагностики на разных этапах конфликтной ситуации позволяет определить степень вмешательства в управление процессами, в зависимости от того какие характеристики в них доминируют.



Соотношение деловой и личностной сфер конфликта

# Развитие конфликта

Делится на этапы:

**Первый этап** – *зарождение*

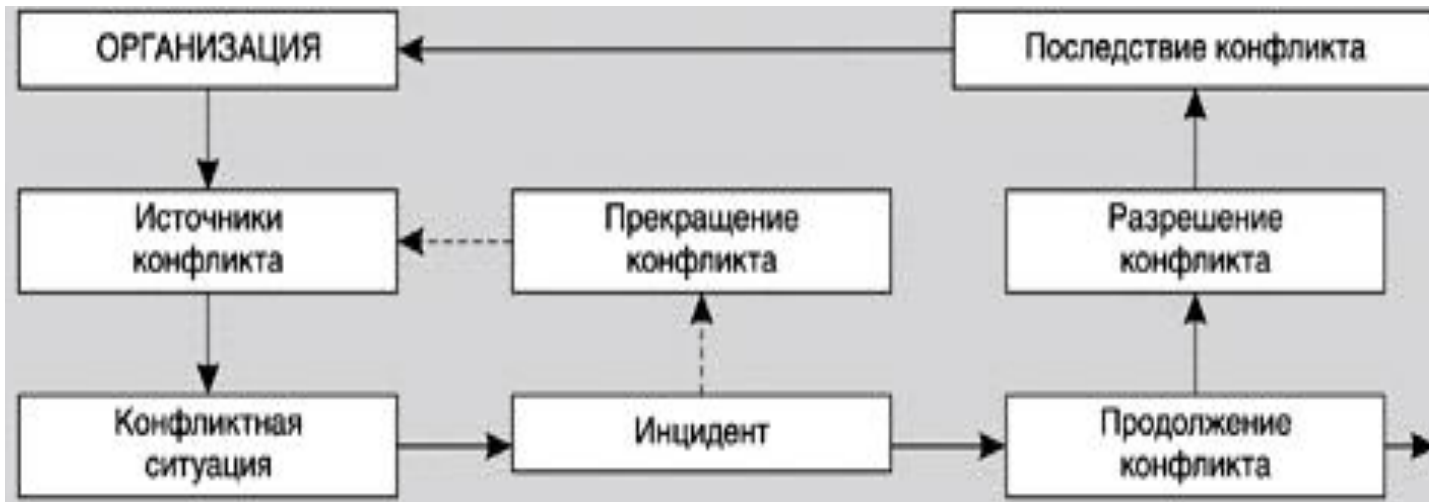
**Второй этап** – *созревание*

**Третий этап** – *инцидент*

**Четвертый этап** - *столкновение*  
(конфликт)

**Пятый этап** - *развитие конфликта*

**Шестой этап** - *последствия*



Процесс  
развития  
конфликта

# Управление конфликтами в проекте



## Персональные методы управления конфликтами

### Персональные методы управления конфликтами



# Межличностные стили разрешения конфликта



# Методы управления конфликтами

## Стратегические

- планирование социального развития;
- информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
- адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

## Тактические

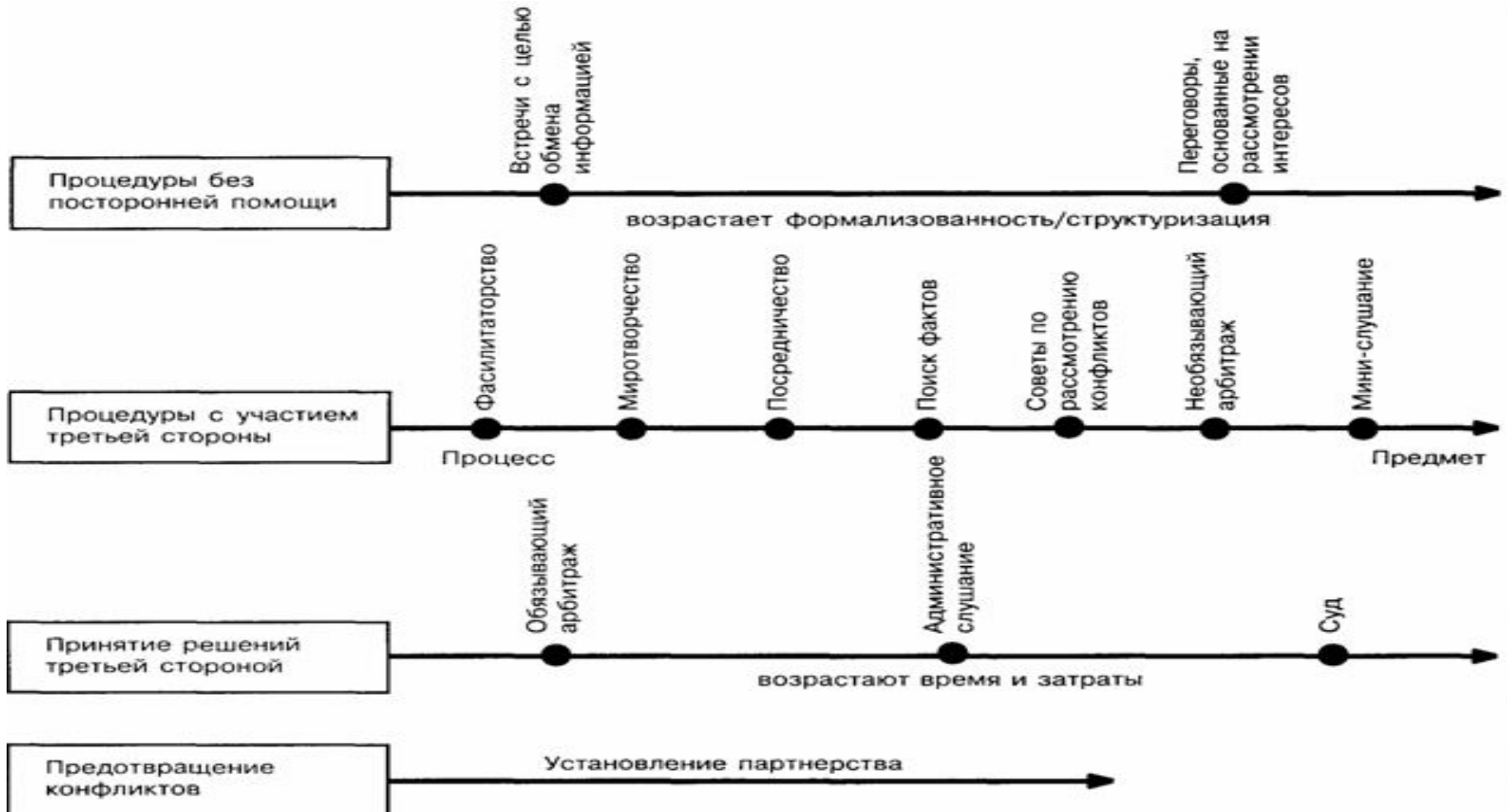
### **две базовые тактики:**

- соперничество
- приспособление

### **три производные тактики:**

- уклонение
- компромисс
- сотрудничество

# Пример использования одного из методов разрешения конфликта при наличии двух и более сторон



# Пример стратегии поведения участников конфликта

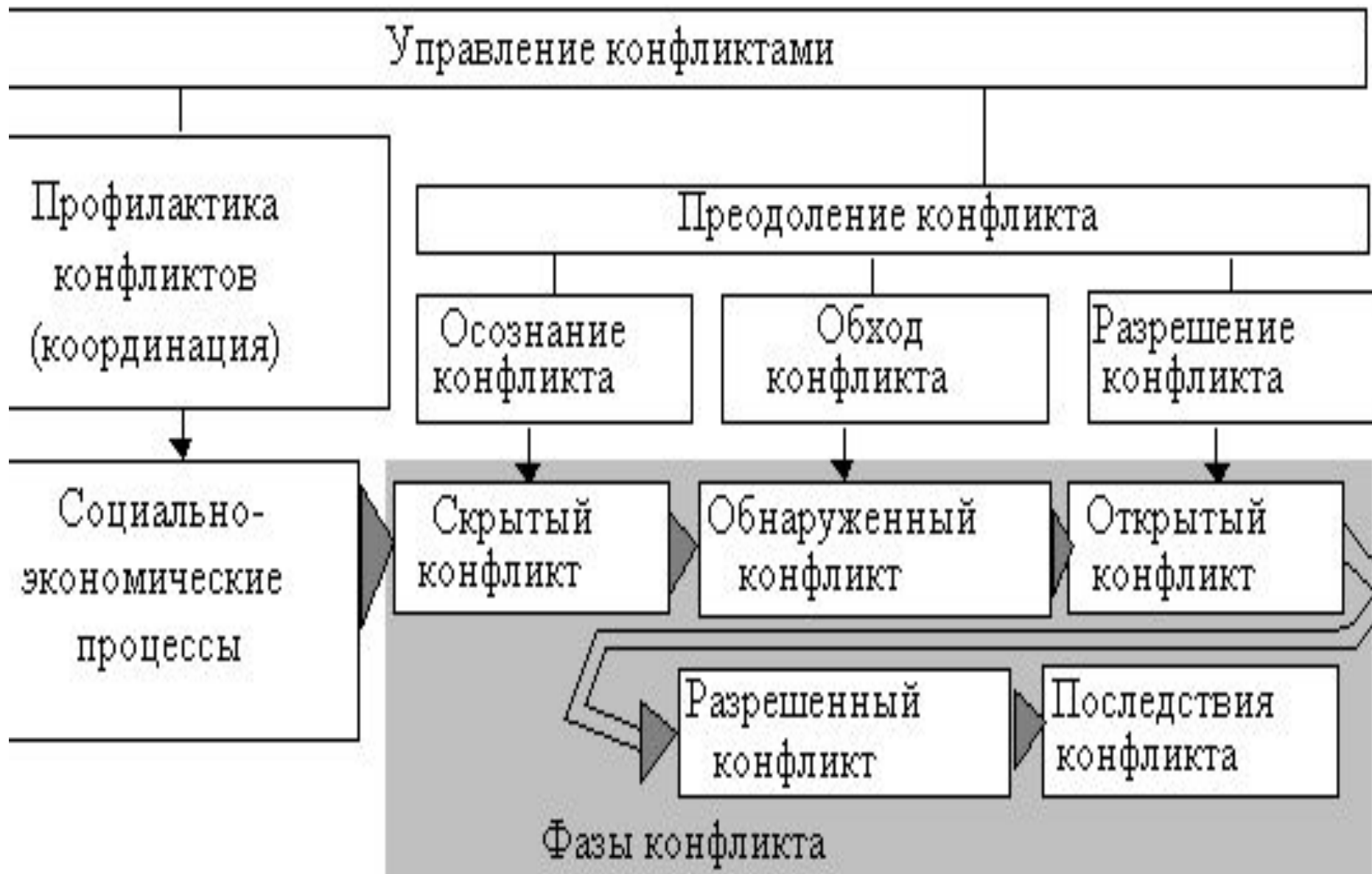


## Приемы регулирования

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.



# Схема управления конфликтами



# Выбор способа управления конфликтом

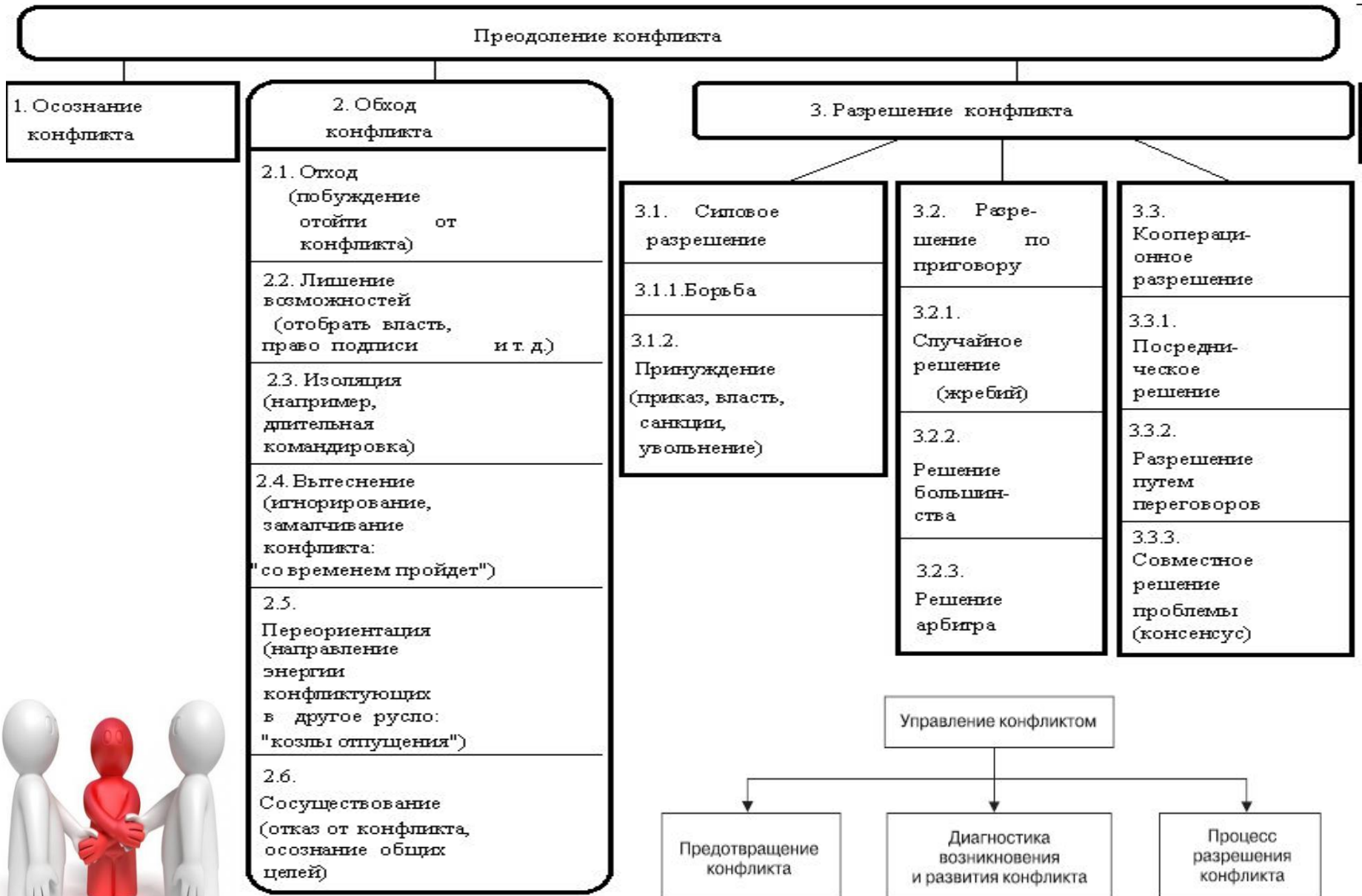
## Способ управления конфликтом

Соображения,  
определяемые  
ситуацией

Применение  
силы    Приспособление  
Компромисс    Сотрудничество    Избегание

Важность проблемы	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая
Значимость взаимоотношений	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая
Соотношение власти	Высокое	Низкое	Равное- Высокое	Низкое- Высокое	Равное- Высокое
Временные ограничения	Среднее- Высокое	Среднее- Высокое	Среднее- Высокое	Низкое	Среднее- Высокое

# Способы преодоления конфликтов



## Содержание управления конфликтом и его динамика

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

К.Томас. Двухмерная модель регулирования конфликтов



# Приемы регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

# Последовательность процедур управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы



# Приемы вмешательства в конфликт по этапам его развития

<i>Аспект отношений</i>	<i>Экспертный метод</i>
Завоевание авторитета у сторон	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
Поддержание “оптимального” уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по видам конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих данной классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Позатупное рассмотрение конфликта, конфронтации и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений