

Управление конфликтами

Лекция 9

«Тот, кто думает, что может обойтись без других, сильно ошибается; но тот, кто думает, что другие не могут обойтись без него, ошибается еще больше»

Ф. Ларошфуко.

Стили разрешения конфликтов (для участников конфликтов)

Вопрос 1

Стили разрешения конфликтной ситуации (К. Томас и Р. Килменн):

Избегание.

Соперничество.

Приспособление.

Компромисс.

Сотрудничество.

Стили разрешения конфликта

**Собственные
интересы**



Компромисс

Уклонение

Приспособление

**Интерес к
другим**

Избегание:

**Индивид не отстаивает свои права,
ни с кем не сотрудничает для
выработки решения, или
уклоняется от решения,
перекладывает ответственность за
принятие решения на другого**



Соперничество:

предпочитает идти к разрешению конфликта своим путем, использует свои деловые и личностные качества, не заинтересован в сотрудничестве. В первую очередь удовлетворяет свои интересы



Приспособление:

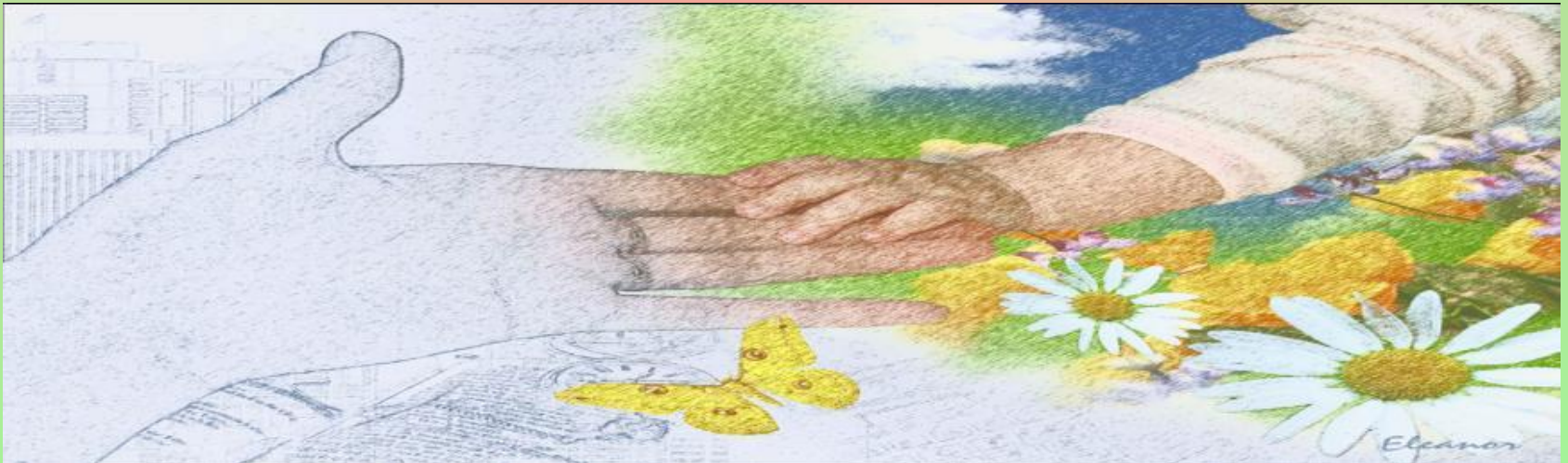
Совместное действие с другим человеком без попытки отстаивать свои интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения себя в жертву.



Компромисс:

Обе стороны частично уступают в своих интересах, чтобы, чтобы удовлетворить часто в главном, путем торга и обмена уступками.

Отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. Удовлетворяются сиюминутные интересы обеих сторон.



Сотрудничество:

Активное участие в решении конфликта, отстаивание своих интересов, с выраженным желанием сотрудничать с другим человеком, требует продолжительных затрат времени, изучаются нужды обеих сторон и идет постепенное сближение позиций, Самый сложный, но продуктивный метод



**Конфликт, если научиться его
рационально использовать,
может и должен стать
источником развития личности**



Управление конфликтами

Вопрос 2.

Управление конфликтами

Управление конфликтами – это целенаправленные воздействия:

- по устранению причин, породивших конфликт;*
- по коррекции поведения участников конфликта;*
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы.*

Управление конфликтами

- Внутренний аспект управления - заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии и носит психологический характер.
- Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, сотрудник, выполняющий свои служебные обязанности, третьи лица (н-р, медиатор).

- **Управление конфликтом** - целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.
- это и перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов в целях достижения желаемых результатов;
- это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

Особенности управления конфликтами

(Е.М. Бабосов, 2000).

1. На первый план выдвигается задача управления людьми.
2. Существенное значение и учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.).
Здесь существует известная вероятность непредсказуемости.

3. Управление конфликтом - это чаще всего управление равными людьми с точки зрения их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притязаний. Среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны.
4. Управление конфликтами есть управление на базе интересов. Только правильно понятый интерес участников конфликтного противоборства открывает возможность успешного разрешения этого

Управление конфликтом - это процесс, в ходе которого осознается наличие конфликта, определяется его природа и применяется соответствующая методология, чтобы рассеять существующую эмоциональную энергию и дать возможность конфликтующим сторонам понять и решить свои различия противоборства, непременное условие соглашения, устраивающего обе враждующие стороны.

5. Возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды.

6. Надо всегда стараться искать и находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов.

Управление конфликтами включает в себя несколько видов деятельности



1) Прогнозирование конфликта - направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

- Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей
- Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянным анализ как общих, так и частных причин конфликтов.



2) Предупреждение конфликта направлено на недопущение возникновения конфликта. Оно основывается на их прогнозировании. На основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая *вынужденная форма предупреждения конфликта.*

- Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой.
- В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе.
- Этому могут способствовать:

- высокая организация деятельности;
- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- правовая защита сотрудников. За требованиями к подчиненным знать и выполнять свои обязанности некоторые руководители забывают, что у сотрудников существуют и права, оговоренные в различных нормативных документах. Нарушения прав сотрудников влекут за собой снижение эффективности профессиональной деятельности коллектива, недоверие в отношении руководства, создание конфликтной атмосферы;

- демократизация отношений в коллективе. Одним из основных показателей здоровой социально-психологической обстановки в коллективе является отсутствие напряженности, боязни обсудить насущные проблемы с начальником и другими сотрудниками подразделения. Активное участие в организации профессиональной деятельности в коллективе, возможность высказать свою точку зрения и получить обоснованный ответ от руководителя подразделения вырабатывают у работника ощущение собственной значимости и состояние эмоциональной удовлетворенности от контактов с сослуживцами, что в конечном счете ведет к профилактике конфликтов;

- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности.
Справедливая оценка результатов профессиональной деятельности позволяет исключить возможность конфликта между работниками различных подразделений, как правило, возникающего из-за несправедливого распределения премиального фонда, необъективной оценки результата работы, рассогласования заслуг и поощрений;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения;
- обучение работников навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющим немаловажную роль в профилактике конфликта. От умения контролировать свои эмоции, речь, действия в процессе взаимоотношений зависит, насколько велико будет эмоциональное удовлетворение вашего собеседника от контакта с вами.



Превентивная форма предупреждения конфликтов.

- Нередко, совершенно не желая развязывать конфликт, люди тем не менее, бросая необдуманную реплику, фразу, совершая необдуманный поступок, вызывают негативную реакцию у своего собеседника, подталкивают его этим к противоборству, которое вполне может вылиться в агрессию, желание нанести (уже вполне обдуманно) ответный удар.
- В этой ситуации главное вовремя осознать нелепость сложившегося положения, не дать конфликту перейти на эмоциональный уровень и, используя навыки бесконфликтного поведения, погасить его на ранней стадии.

- **Превентивная форма предупреждения конфликтов.**
- Своевременное обнаружение и успешность последующих мероприятий по предупреждению конфликта зависят также от уровня наблюдательности, ибо конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами, такими как: дискомфорт; напряжение (возникновение негативных установок и предвзятого отношения); недоразумение (ложные выводы из-за отсутствия взаимопонимания); инциденты; кризис (разрыв связи с партнером и т.п.).

- **Стимулирование конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта.
- Стимулирование оправданно по отношению к конструктивным конфликтам. **Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными**: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании или совещании и т.п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д.
- Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им.
- Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

3) Регулирование конфликта направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.

Этапы регулирования конфликта:

- 1-й этап. Признание реальности конфликта противоборствующими сторонами.
- 2-й этап. Легимитизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.
- 3-й этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов- рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

- 4) Разрешение конфликта** - это вид деятельности, связанный с завершением конфликта. Разрешение - это заключительный этап управления конфликтом.
- **Разрешение конфликта** - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.
 - Разрешение конфликта может быть полным и неполным.
 - Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации.
 - Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

- При разрешении конфликта необходимо помнить, что он имеет три основные стадии:
- возникновение,
- усиление (период обострения противоречий и борьбы его участников)
- и затухание (период ослабления борьбы и постепенной гармонизации взаимоотношений участников конфликта).
- В реальной практике по управлению конфликтами важно также учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения

Для успешного разрешения конфликта необходимо следующее.

I. Перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный. В процессе конфликта, на стадии его возникновения и развития конфликт переходит с интеллектуального на эмоциональный уровень, то есть конфликтующие стороны уходят от здравого обсуждения интересующей их проблемы и ставят для себя основную задачу - нанести противнику максимальный эмоциональный, а иногда даже физический урон. Соответственно до той поры, пока субъекты конфликта не вернуться к поэтапному обсуждению вариантов решения возникшей проблемы, ни о каком разрешении конфликта речи быть не может.

2. Выровнять позиции между оппонентами (так как, если один из оппонентов будет считать свою позицию наиболее выгодной и у него сохранится представление о возможности полного обладания объектом конфликта, разрешить конфликт будет трудно).

3. Устранить противоречие, а не ограничиваться примирением сторон. Примирение сторон не устраняет объекта конфликта, соответственно не исчерпывает конфликтной ситуации и, как правило, носит демонстративный характер, так как по прошествии некоторого времени стороны снова станут искать повод к возникновению противоборства и конфликт будет потушен лишь до первого инцидента.

4. Устранение противоречия путем компромисса. Компромиссом называется добровольный отказ субъектов конфликта от части объекта в пользу своего оппонента с целью завладеть другой частью объекта конфликта. В ходе разрешения конфликта путем компромисса необходимо заранее подготовить блок различных вариантов взаимных уступок, не затрагивающих основных требований противоборствующих сторон.

- **Бывают такие ситуации, когда разрешение конфликта путем компромисса не представляется возможным.**

Причиной может выступать неделимый объект конфликта или индивидуальные особенности субъектов конфликта.

- **В этом случае рекомендуется поступить следующим образом:**

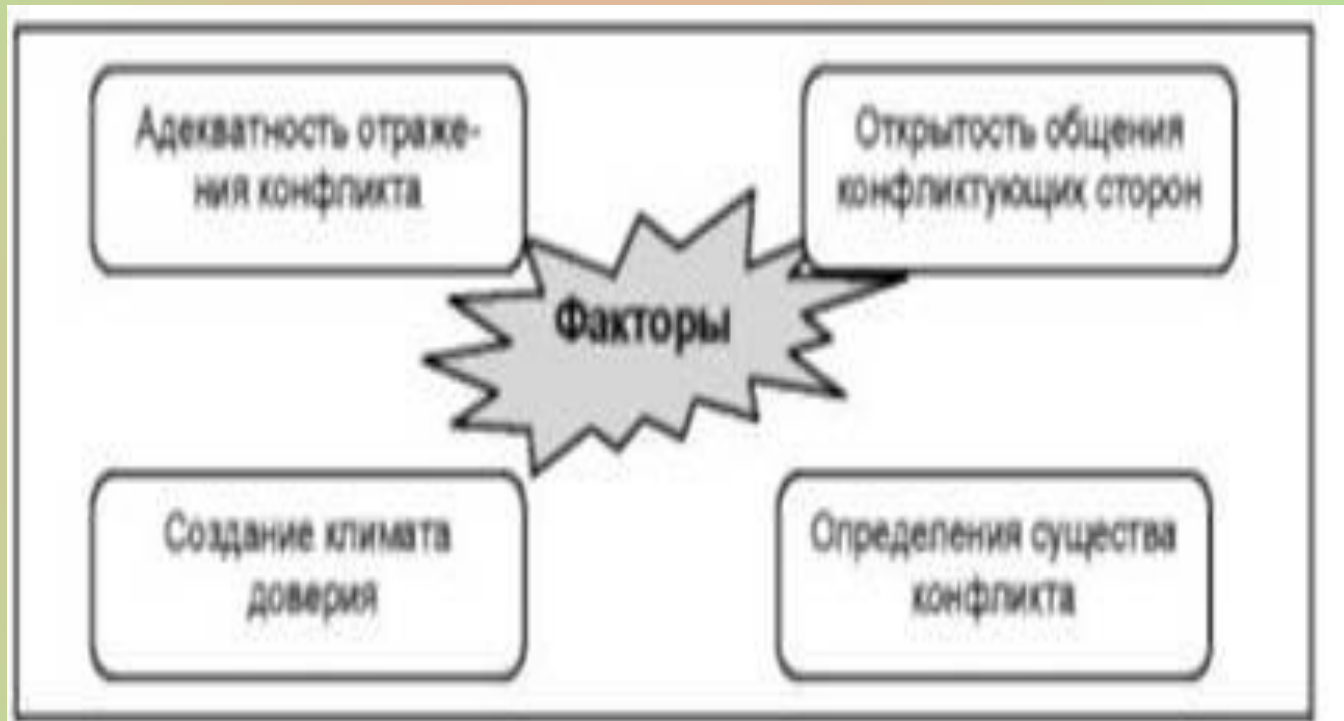
- **ликвидировать объект конфликта.** Например, конфликт в отношении вакантной должности в подразделении между двумя претендентами не прекращается. Руководство назначает на данную должность третье лицо. Таким образом, объект конфликта устраняется и сам конфликт сходит на нет;
- **заменить объект конфликта.** Например, в целях разрешения конфликта в подразделении руководство предлагает одному из субъектов равноценную должность в другом подразделении;

- разрешить конфликт путем привлечения третейских судей, в качестве которых рекомендуются сотрудники коллектива подразделения, представители общественности и т.п.;
- устранить возможность вступления в контакт субъектов конфликта. Этот крайний вариант разрешения конфликта заключается в создании условий, устраняющих возможность взаимодействия конфликтующих сторон и коллектива, и переводе сотрудников в разные подразделения.

Средства реализации процесса разрешения конфликта

- Это может быть различная тактика, состоящая из совокупности способов и приемов воздействия на оппонента в конфликте:
- рациональное убеждение, дружеское обращение, заискивание, заключение сделок, демонстративные действия, давление, апелляция к власти, санкционирование, коалиция.

Важную роль в разрешении конфликта играют различные факторы, которые необходимо учитывать



- Имеется ряд психологических явлений, затрудняющих адекватное отражение конфликта:
- так называемая "иллюзия собственного благородства", когда человеку, вовлеченному в конфликт, кажется, что истина и справедливость целиком на его стороне, уверенность в этом определяет поведение человека в процессе разрешения конфликта;
- "поиски соринки в глазу другого", когда каждый из участников конфликта видит, как правило, только недостатки своего оппонента, не замечая при этом собственных;
- упрощение конфликтной ситуации, в результате которого подтверждается представление о правильности своих действий и неадекватности действий оппонента.

Основные принципы разрешения конфликта

- (предложенные Р. Фишером и У. Юри в известной книге "Путь к согласию, или Переговоры без поражения" (1990))
 1. Отделение людей от проблемы:
разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность браться с проблемой; будьте тверды по отношению к проблемам и мягки к людям.

2. Внимание интересам, а не лицам:
спрашивайте "почему?" и "почему нет?";
фиксируйте базовые интересы и их
множество; ищите общие интересы;
объясняйте жизненность ваших интересов;
признавайте их интересы частью проблемы.
3. Предложение взаимовыгодных вариантов:
не ищите единственного ответа; отделите
поиск вариантов от их оценки; расширяйте
круг вариантов; ищите взаимную выгоду;
выясняйте, что предпочитает другая
сторона.

4. Использование объективных критериев:
будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению только принципу; по каждой части проблемы - объективные критерии; используйте справедливые критерии; используйте несколько критериев.

Алгоритм управления конфликтом

Вопрос 3.

- Этот алгоритм зависит от многих факторов - содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.
- Поэтому универсального алгоритма деятельности руководителя предложить невозможно. Но основные, целесообразные шаги можно выделить.

Универсальный алгоритм деятельности руководителя по управлению 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



- В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:
- объективность и адекватность оценки конфликта;
- конкретно-ситуационный подход;
- гласность;
- демократическое воздействие, опора на общественное мнение;
- комплексное использование способов и приемов воздействия.

- Важным в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, а также использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов,
разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр
(1992)

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

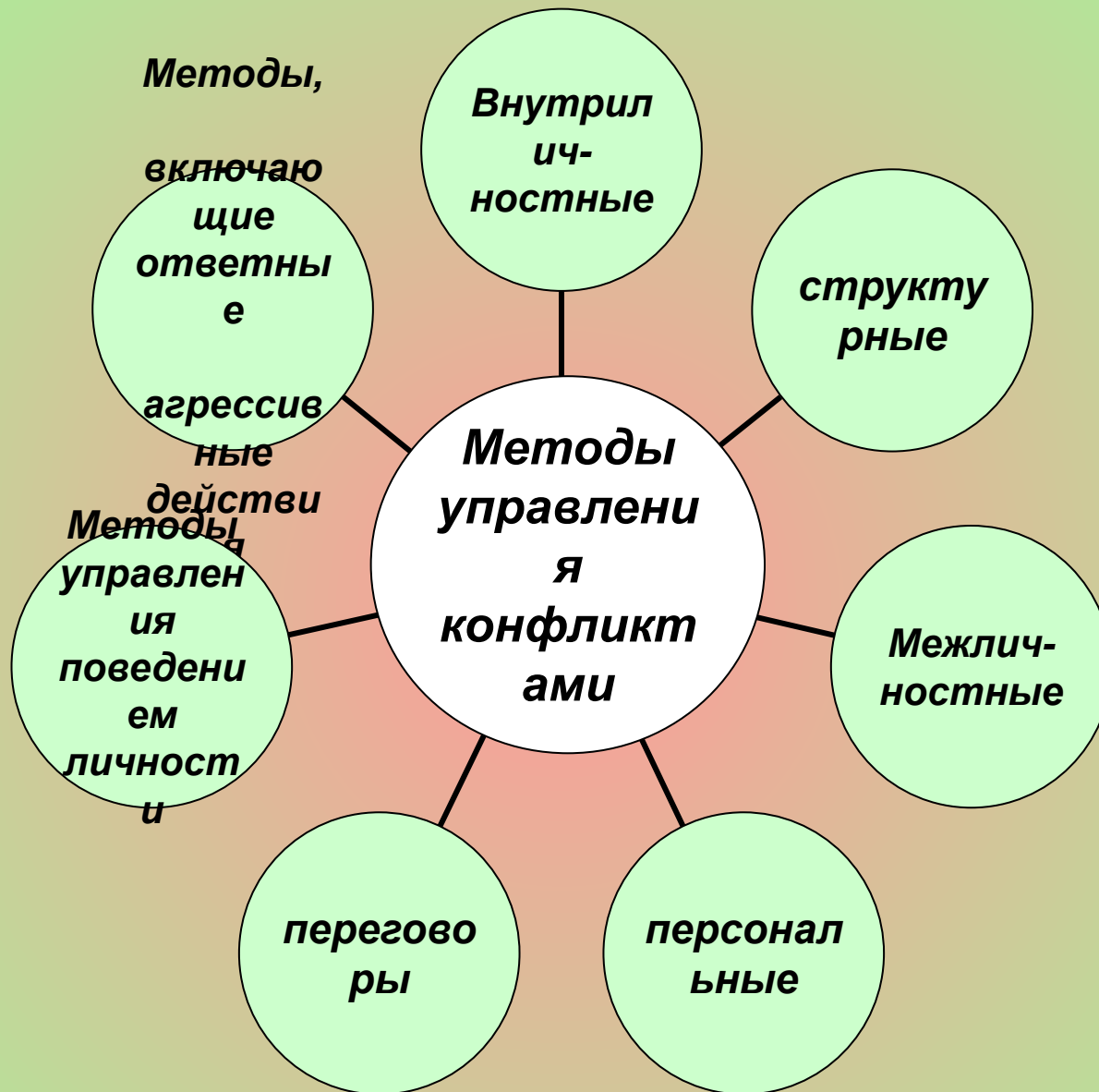
Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т. п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	Влияние
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неудобная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

Методы управления конфликтом

Вопрос 4.



Внутриличностные методы

- умение управлять своим эмоциональным состоянием, владеть навыками копинг-поведения;
- умение правильно организовать свое собственное поведение,
- владеть навыками бесконфликтного общения (н-р, высказать свою точку зрения так, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих);
- умение давать обратную связь партнерам по общению (четкое высказывание, почему именно такие поступки окружающих вас раздражают, помогают им понять вас, а когда вы говорите, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения).

Способы управления конфликтом

Структурные

Разъяснение требований к работе

Система вознаграждений

Координация и объединительные механизмы

Установление общефирменных комплексных целей

Межличностные

Уклонение

Сглаживание

Компромисс

Принуждение

Решение проблемы

Структурные методы управления конфликтами

**Структурные
методы
управления
конфликтами**

Использование руководителем своего статуса (приказы, распоряжения и т.п.)

Разведение участников конфликта (по целям, по ресурсам, дифференцирование и автономизация подразделений)

Создание заделов между взаимозависимыми подразделениями (запасов сырья, комплектующих и т.п.)

Интегрирование (кураторы, координаторы и т.п.)

Слияние подразделений



Межличностные способы разрешения конфликта

Персональные методы

Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;*
- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;*
- убеждение участников конфликта;*
- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;*
- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров;*

Переговоры

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;*
- отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;*
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;*
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.*

Методы управления поведением личности

Управление поведением представляет систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. При правильном управлении ожидания личности и организации приближаются друг к другу. Задача управления поведением состоит в достижении соответствия взаимных ожиданий индивида и организации.

Методы, включающие ответные агрессивные действия

*Эта группа методов применяется в крайних случаях,
когда исчерпаны возможности всех предыдущих
методов.*