



Управление конфликтами



- Что у вас произошло с миссис Мейл?
- Она питала странность к сомнительным метафорам.
- Она домработница, а не профессор филологии!

Из фильма «Бенни и Джун»

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперничества, противоборства.

Конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Функции конфликтов

- **диалектическая** — служит для выявления причин конфликтного взаимодействия;
- **конструктивная** — вызываемое конфликтом напряжение может быть направлено на достижение цели;
- **деструктивная** — появляется личностная, эмоциональная окраска взаимоотношений, которая мешает решению проблем.

Структура конфликта



Типы конфликтов

Типы конфликтов



Типы конфликтов

1. Внутриличностный конфликт

Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.



Типы конфликтов

2. Межличностный конфликт

Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.



Типы конфликтов

3. Конфликт между личностью и группой

Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Кроме этого, может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.



Типы конфликтов

4. Межгрупповой конфликт

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.



Пример межгруппового конфликта



Причины возникновения конфликтов в организации

1. Распределение ресурсов. Руководство должно решить, как распределить материалы, человеческие ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Также может возникнуть конфликт между линейным и штабным персоналом, где причиной будет взаимозависимость производственных отношений.

Причины возникновения конфликтов в организации

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

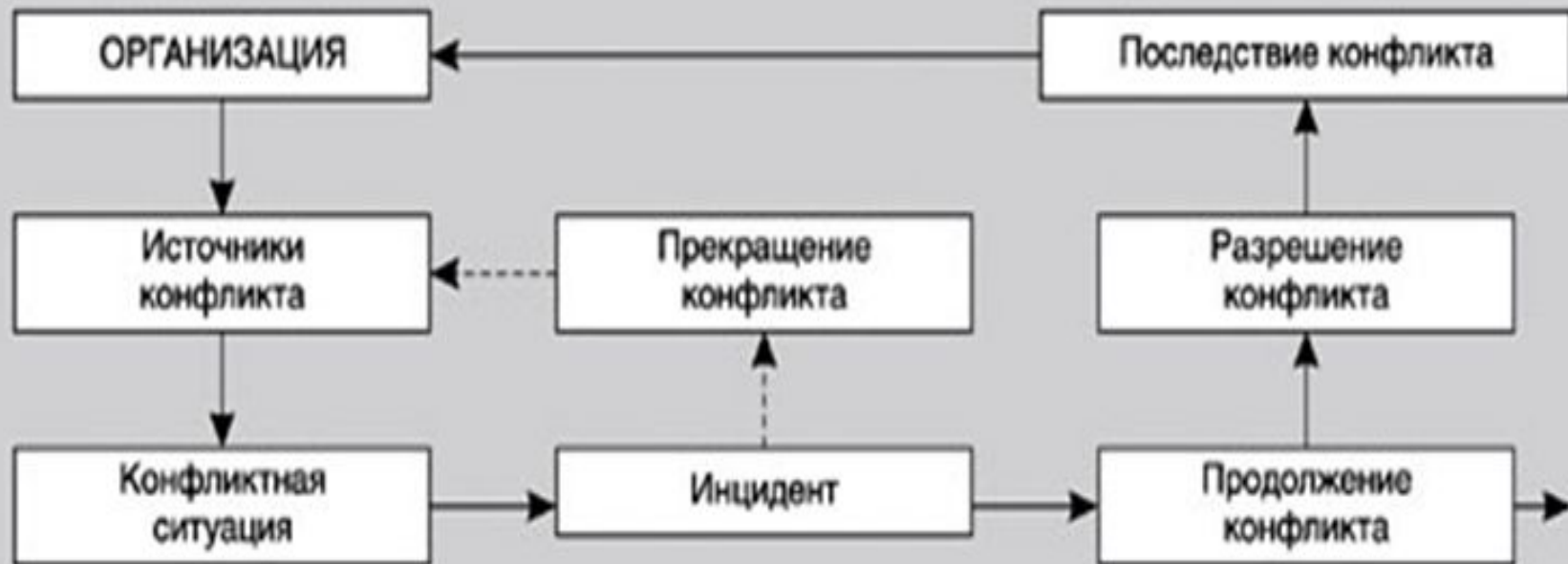
4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативны и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Причины возникновения конфликтов в организации

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Существуют следующие проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений.

Схема развития конфликта



Управление конфликтом

— это целенаправленное обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтом можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать руководитель (менеджер, лидер и т. п.)

Методы разрешения конфликтов

Структурные методы:

1. Разъяснение требований к работе - это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Подчиненные должны понять, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему руководителю, предлагая ему принять решение.

3. Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

4. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием, повышением по службе.

Методы разрешения конфликтов

Стили:

- 1. Уклонение.** Человек старается уйти от конфликта.
- 2. Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку".
- 3. Принуждение.** Превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.
- 4. Компромисс.** Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.
- 5. Решение проблемы.** Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Стратегии поведения при конфликте



Рекомендации по целесообразному использованию

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Этот стиль можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Рекомендации по целесообразному использованию

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения — разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Рекомендации по целесообразному использованию

Стиль компромисса . Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен: обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Такой подход к решению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить компромиссное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Рекомендации по целесообразному использованию

Стиль уклонения. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение.

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решать проблему немедленно — опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль уклонения

!!! Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности.

В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Рекомендации по целесообразному использованию

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

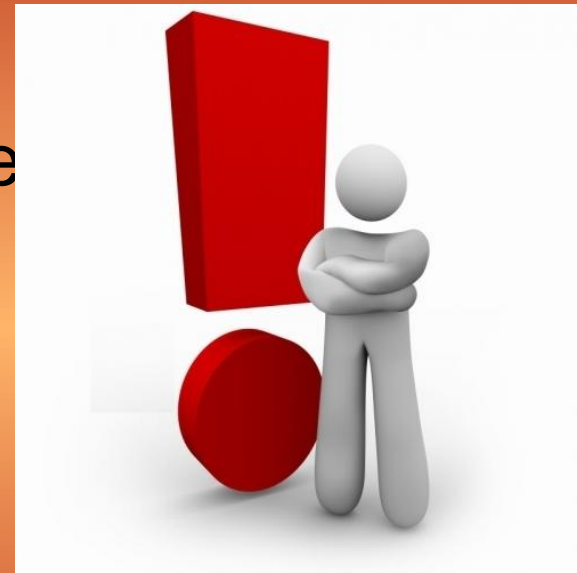
Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях!

Ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший!

Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства!



Карта конфликта



Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр

Пример карты конфликта



Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- конкретизировать собственную точку зрения и понять точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т. е. даст возможность сторонам конфликта увидеть проблему глазами оппонента и признать его мнение;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Методы предупреждения и урегулирования конфликтов

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Монетарные методы

- организация оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальная политика, основывающаяся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);
- бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

Немонетарные методы

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего, предлагают пути выхода из конфликтной ситуации, создают атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

Выводы

1. Неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая бывает как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова.
2. Стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно.
3. Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции.
4. Излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза.
5. Определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

При общении с конфликтными людьми формы поведения могут быть самыми разнообразными.

«Вздорный человек» — часто выходит за рамки профессиональной беседы, несдержан, нетерпелив, своей позицией и подходом к ситуации смущает собеседников или сотрудников подразделения и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы с ним не соглашались, спорили.

Форма поведения — оставаться в рамках профессиональной беседы и стараться сохранять спокойствие, опровергать его вздорные утверждения следует аргументировано, прибегая к помощи других сотрудников.

«Всезнайка» — всегда все знает лучше других, требует слова, всех перебивает.

Форма поведения — потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений.

«Болтун» — часто и бестактно вмешивается в разговор, не обращает внимания на время, которое он тратит на свои вопросы и отступления.

Форма поведения — с максимальным тактом его остановить, ограничить время выступления, вежливо, но твердо направить на предмет беседы.

«Неприступный собеседник» — замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, так как все недостойно его внимания

Форма поведения — заинтересовать в обмене опытом, признать его знания и опыт, привести примеры из круга его интересов.

Несмотря на то, что вы стараетесь строить свои взаимоотношения с другими людьми на принципах доброжелательности и гармонии, конфликты, увы, случаются.

Поэтому очень важно обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы трудовые взаимоотношения не рвались с каждым конфликтом, а наоборот, развивались и крепли.



***Спасибо
за внимание!***

Стиль уклонения

!!! Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности.

В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

