

Лекция

Управление конфликтной ситуацией

Вопросы

1. Понятие конфликтной ситуации в коллективе
2. Основные типы организационных конфликтов
3. Причины организационных конфликтов
4. Последствия, к которым ведет конфликт
5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)
6. Структурные методы управления конфликтами (модель управления «сверху»)

1. Понятие конфликтной ситуации в коллективе

Под **конфликтом** понимается такая ситуация, в которой сталкиваются несовпадающие интересы одного или нескольких участников. При этом методы достижения целей у них могут быть различны

Конфликт обычно характеризуется следующими чертами:

1. Неопределенность исхода, когда ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие

2. Различие целей, отражающих как несовпадающие интересы различных сторон, так и многочисленные интересы одного и того-же лица

3. Образ действий каждой из сторон

В условиях конфликта любой поступок одной из сторон зависит от выбранного образа действий другой

1. Понятие конфликтной ситуации в коллективе

Современная теория конфликтов предполагает, что конфликты не только возможны, но иногда и желательны

Если конфликт ведет к повышению эффективности организации, то он считается функциональным. Если конфликт ведет к снижению эффективности, то он считается деструктивным или дисфункциональным

Преимуществами функционального конфликта считаются следующие:

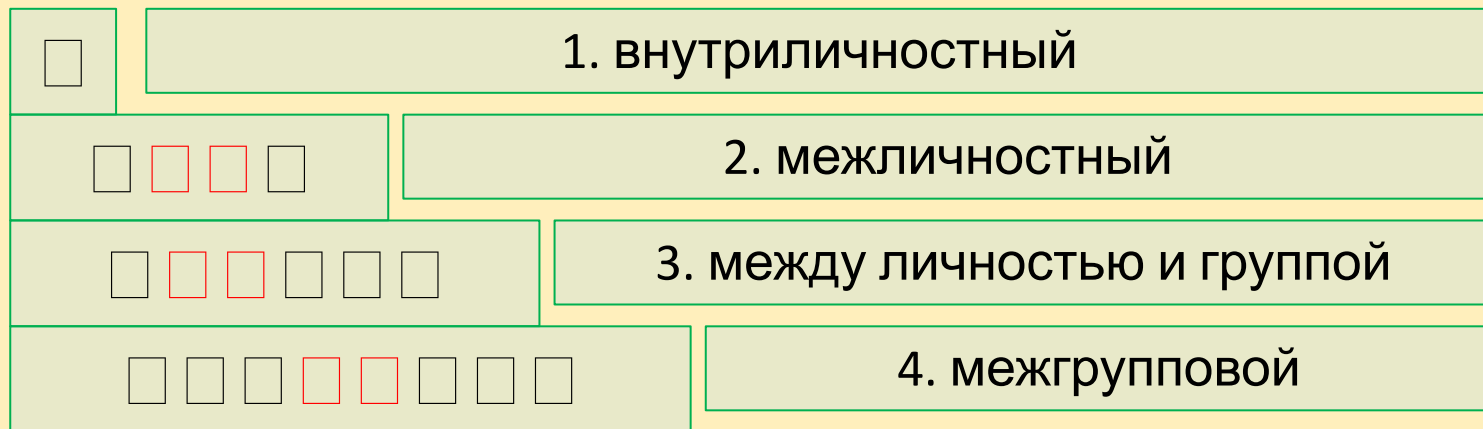
1. Выявляется разнообразие точек зрения
2. Помогает найти большее число вариантов решения проблемы
3. Дает дополнительную информацию
4. Дает возможности самореализации отдельным личностям

Негативными сторонами дисфункционального конфликта являются:

1. Снижение личной заинтересованности
2. Ухудшение группового сотрудничества
3. Осложнение морального климата

2. Основные типы организационных конфликтов

Различают четыре основных конфликтов:



Внутриличностный имеет несколько форм. Одной из них является ролевая – когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, какими должны быть результаты его работы. Конфликт возникает, когда человек получает противоречивые указания и от него требуют взаимоисключающие результаты.

Другая форма внутриличностного конфликта - ситуационная – противоречия между производственными требованиями и личностными потребностями и ценностями. Такой конфликт связан с низкой удовлетворенностью работой, низкой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт является самым частым. Одна из его форм – столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, которые из-за противоположных целей не могут ладить.

Другая форма – как борьба руководителей структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы организации.

Конфликт между личностью и группой. Конфликт возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, то есть когда занимаемые позиции противоположны. Один из примеров – применение руководителем дисциплинарных мер, непопулярных у подчиненных и т.п.

Межгрупповой конфликт зарождается в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у разных групп разные цели, то неизбежны осложнения ситуаций. Например: конфликт между подразделениями (маркетинг и производство; профсоюз и администрация).

3. Причины организационных конфликтов

Причины организационных конфликтов классифицируются следующим образом:

1. Распределение

ресурсов.

- Распределение ресурсов. Ресурсы обычно ограничены и экономятся, в тоже время сотрудники стремятся получить как можно больше, а не меньше.

2. Взаимозависимость

задач

- Взаимозависимость задач. Все организации состоят из взаимозависимых структур и неадекватное функционирование какой-либо структуры или человека делает взаимозависимость задач причиной конфликта.

3. Различия в целях

- Различия в целях. Чем выше уровень специализации в подразделениях, тем больше вероятность конфликта, потому что подразделения имея собственные цели уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом.

4. Различия в представлениях и ценностях

- Различия в представлениях и ценностях. Цели и желания их достижения для людей являются основой в конкретных ситуациях. Объективная оценка ситуации часто заменяется рассмотрением только тех позиций, которые выгодны людям или их группе, что приводит к причинам конфликтов.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте

- Различия в манере поведения и жизненном опыте. Этот конфликт проистекает из разницы характеров и темпераментов личностей. Возможность конфликтов увеличивается, если между людьми существуют различия в жизненном опыте, образовании, возрасте и социальных характеристиках.

6. Неудовлетворительные коммуникации

- Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации приводит к конфликту, если: информация по разному понимается группами или внутри групп: когда требования к работе неоднозначны; когда обязанности и функции сотрудников четко не определены

4. Последствия, к которым ведет конфликт

Реакция на конфликтную ситуацию приводит к ее развитию или затуханию. Однако люди не всегда реагируют на ситуацию, происходит оценка индивидуальной или групповой эффективности конфликта.

Если конфликтные выгоды кажутся участникам больше затрат, то конфликт происходит и возникает необходимость его управления. Степень влияния на конфликт и эффективность его управления приводят к различным последствиям конфликтов – функциональным и дисфункциональным.

Функциональными последствиями конфликта могут быть:

1. Нахождение приемлемого для всех решения проблемы
2. В будущем возможно сотрудничество между сторонами больше чем противостояние
3. Уменьшение синдрома покорности
4. Улучшается качество процесса принятия решений и т.д.

Дисфункциональные последствия:

1. Неуравновешенность, рост текучести кадров, снижение производительности
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем
3. Непродуктивная конкуренция между группами
4. Представление о другой стороне как о "враге"
5. Придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальной проблемы

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Опросник Томаса-Килманна о тактиках поведения в конфликтных ситуациях (ТКИ™) был разработан для более эффективного разрешения конфликтных ситуаций и основан на 40-летнем опыте исследований и применения авторами

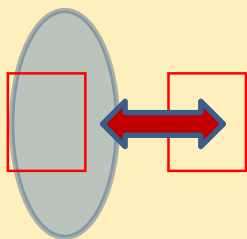
Опросник ТКИ был разработан профессорами менеджмента Питтсбургского университета, докторами наук Кеном Томасом и Ральфом Килманном. Основываясь на модели стилей руководства Блейка-Моутона (Managerial Grid Model of Blake and Mouton), исследователи разработали наглядный и доступный механизм, который может использоваться сотрудниками любого уровня в организации для быстрого и эффективного разрешения конфликтных ситуаций. С тех пор их модель стала основным инструментом при определении тактики поведения в конфликтных ситуациях, была подтверждена сотнями исследовательских работ и продана в количестве более четырех миллионов копий.

Модель Томаса-Килманна для разрешения конфликтов - это сложная теория о стилях поведения в конфликтных ситуациях, представленная в понятном и легко применимом формате. В основе данной модели лежит предположение о том, что поведение большинства людей в конфликтных ситуациях сводится к одному конкретному стилю, который, однако, не всегда является самым эффективным. В зависимости от конкретных обстоятельств, например того, насколько важным является конечный результат, или сколько усилий человек готов приложить, респонденты могут выбрать и иные стили поведения для разрешения конфликтной ситуации.

Кен Томас и Ральф Килманн по сей день широко востребованы в качестве докладчиков в области разрешения конфликтов, а их идеи и продукты пользуются большим спросом. Эффективное применение ТКИ было подтверждено другими исследователями, специализирующимися в различных областях - от лидерства до эмоционального интеллекта.

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Модель Томаса-Килманна может использовать индивидуум (группа) в том случае, если он (они) являются одной из сторон конфликта



Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основывается на выборе определенного стиля поведения, учитывающего три компонента:

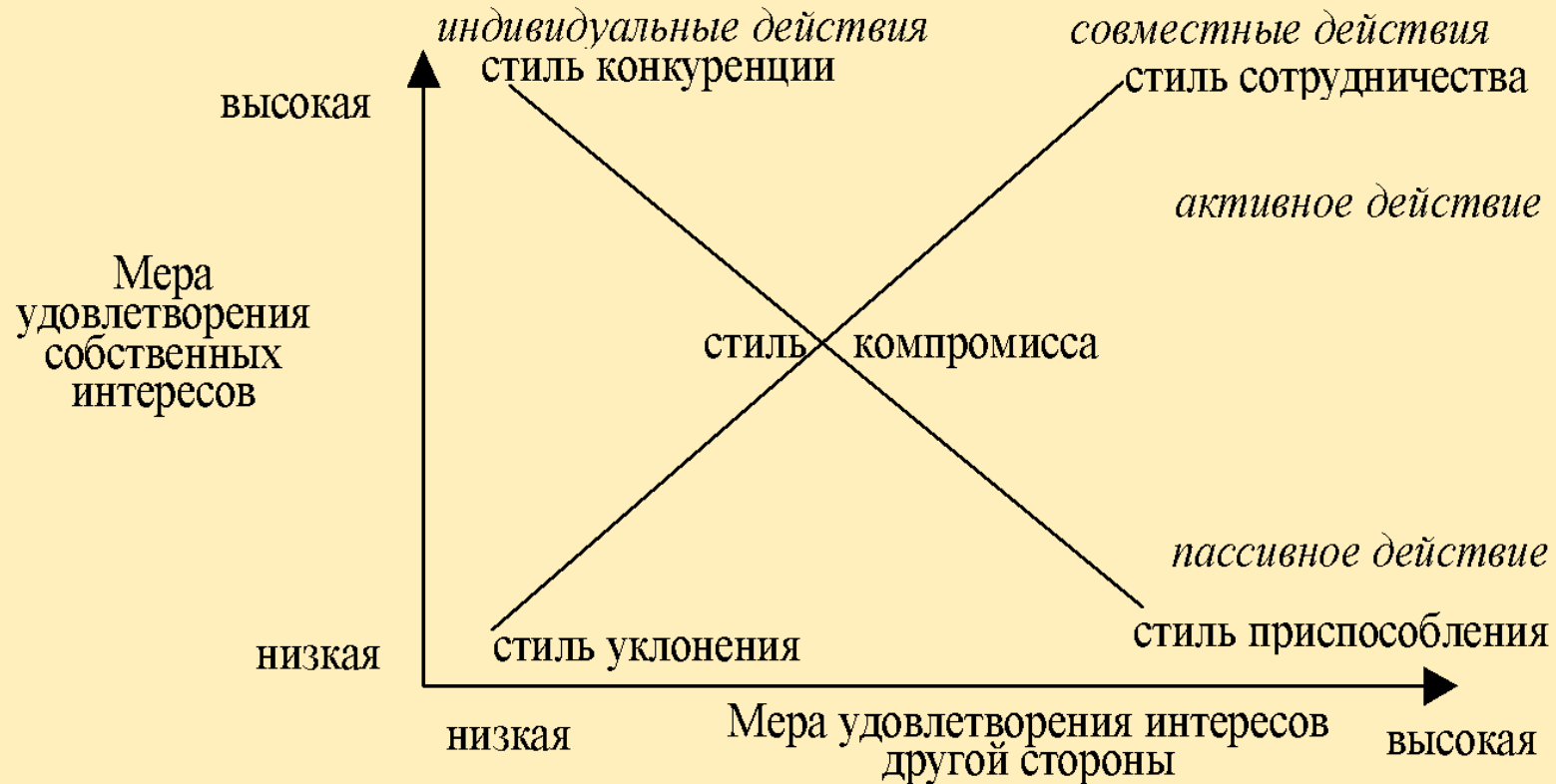
- А. Собственный стиль.
- Б. Стиль других вовлеченных в конфликт людей.
- В. Природу самого конфликта.

Существует пять основных стилей поведения в конфликте по системе Томаса – Килманна. По этой системе выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. Конкуренция – активно добиваться удовлетворения своих интересов в ущерб другой стороне.
2. Приспособление – наоборот принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.
3. Компромисс как метод взаимных уступок.
4. Уклонение (избегание) – отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие обе стороны.

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Схематичное изображение модели:



5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Сотрудничество считается оптимальным решением конфликтной проблемы

Существует пять основных стилей поведения в конфликте по системе Томаса – Килманна. По этой системе выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. Конкуренция – активно добиваться удовлетворения своих интересов в ущерб другой стороне.
2. Приспособление – наоборот принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.
3. Компромисс как метод взаимных уступок.
4. Уклонение (избегание) – отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей.
5. Сотрудничество, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие обе стороны.

Стиль сотрудничества зачастую является самым трудным. Его реализация происходит в следующем порядке:

- A. Определение проблемы как совокупности целей.
- B. Определение приемлемых для всех сторон решений.
- C. Сосредоточение внимания на проблеме а не на личных качествах другой стороны.
- D. Создание атмосферы доверия. увеличение взаимного сотрудничества и обмен информацией.
- E. Поддержание атмосферы общения. Учет мнения другой стороны без недоброжелательства и угроз.

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Возможности каждой из пяти стратегий:

Уклонение

эффективно в ситуациях, когда партнер обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью используйте любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего постыдного или унижительного. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока на руках мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно — это часто единственно верная стратегия.

Эту стратегию также называют **уход, игнорирование** или **уклонение**.

Суть её проста: прятаться до последнего.

Все возможные варианты игнора: непрочитанные сообщения, пропущенные звонки, принцип "раз молчу - значит картошка", - относятся как раз к этой стратегии. Нет-нет, оппонент может даже сам вам названивать, но... как только доходит до конкретных договорённостей и решений - он опять сольётся. Конфликт в рамках этой стратегии не решается, и каждая сторона получает ровно по 0% реализации своих интересов.

Кажется, что она вовсе бесполезна, но нет. В том случае, если проблема временная и особенно имеет тенденцию к саморассасыванию, эта стратегия вам пригодится.

Приспособление

естественно в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека, как для его оппонента, или отношения с оппонентом представляют собой самостоятельную ценность, значимее достижения цели. Это непредсказуемая по своим последствиям стратегия. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.

Его второе имя - **уступка**.

Суть этой стратегии - в готовности полностью поступиться своим интересом в пользу интереса оппонента (то есть получить 0%). Сразу возникает логичная мысль - зачем так делать? Ответ прост: *в том случае, если оппонент монополист и не сдвигается со стратегии соперничества, приспособление возникает как комплементарная (дополняющая) стратегия ("Ну раз уж меня прожимают силовыми способами, лучше уступлю"). А ещё в неё мы часто становимся в конфликте с близкими и очень важными для нас людьми.* Да-да, чтобы не испортить отношения. И всё было бы в этой стратегии хорошо - отношения сохранены, оппонент счастлив (он же получил 100% реализации своего интереса), если бы не одно НО... В каждый следующий период времени оппонент начинает всё сильнее и сильнее садиться на шею, требуя подчас уже совсем невозможного. Ибо привык, что ему не отказывают. И да, в рамках этой стратегии не получится сохранить экспертность в глазах оппонента (серьезный репутационный риск), так как эксперты точно не уступают всё и сразу.

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Возможности каждой из пяти стратегий:

Конкуренция

стратегия для серьезных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или, если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в конфликте, а то и вовсе проиграть. Кроме того, применение конфронтации для решения проблем в личных отношениях чревато отчуждением.

Она же **борьба**, она же **конфронтация**...

Суть этой стратегии в том, чтобы заполучить свой интерес любой ценой.

В ход идут все инструменты силового воздействия: шантаж, угрозы, повышение голоса, выкладывание на стол переговоров железного аргумента в виде монтировки и т.п. Человек, находящийся в этой стратегии, готов только к одному исходу конфликта - получить 100% реализации своего интереса. Интерес оппонента его не волнует.

Соперничество - позиция монополиста. И она прекрасно работает, если клиенту/подчинённому/ребёнку (что часто)/мужу/жене идти больше некуда, потому что тогда он(а) вынужден(а) подчиняться. К тому же ситуативно соперничество выгодно в прямом смысле - финансовом и прочем.

Но, выбирая такую стратегию, помните вот о чём: как только "монополия" исчезнет, отношения тут же развалятся. Поэтому данная стратегия логична в том случае, если задетый конфликтом интерес принципиален донельзя. А отношения с оппонентом уже (или вообще) не критичны.

Компромисс

или квазисотрудничество, или торг о взаимных уступках. Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. «Дележ» потребностей бывает необходим для сохранения отношений, особенно в тех случаях, когда возместить интересы сторон невозможно. Компромисс редко приносит истинное удовлетворение результатом конфликтного процесса. Любые варианты дележа — пополам, поровну, по-братски — психологически несправедливы. И это понятно: цель полностью не достигнута, некоторая часть брошена на алтарь позитивного исхода конфликта, но оценить жертву некому, так как оппонент так же пострадал, как и вы сами.

В том плане, что из всех утюгов нам твердят, что надо идти на компромисс, компромисс - это хорошо, плохо быть бескомпромиссным и вот это вот всё. Суть компромисса как стратегии - во взаимных уступках и нащупывании некой "золотой середины". И да, в сравнении с предыдущими тремя стратегиями он хоть как-то намекает на позитивный финал в разрешении конфликта, потому что каждая из сторон получает **по половине** (ну примерно, вряд ли там кто-то вешает точно в граммах) реализации своих интересов! Это сильно лучше, чем ничего. Однако же формат "ни нашим, ни вашим" после первого облегчения приводит к нарастанию неудовлетворённости ("так, а я ведь мог бы получить 63%... 78%... и вообще сто!"), и вероятному следующему витку конфликта.

При этом компромисс идеально экономит время. Он понятный, лёгкий чисто технически (уступка от тебя, уступка от меня), и потому в деловом мире (конкретный пример - торг) применяется очень часто.

5. Межличностные методы управления конфликтами (модель Кена Томаса и Ральфа Килманна)

Возможности каждой из пяти стратегий:

Сотрудничество

Это не столько стратегия и модель поведения, сколько стратегия взаимодействия. Она незаменима в близких, продолжительных и ценных для обоих партнеров отношениях, при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей. Всем хорошо сотрудничество, кроме одного. Это длинная история. Нужно время, чтобы проанализировать потребности, интересы и опасения обеих сторон, а затем тщательно обсудить их, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути его выполнения и т.д. Сотрудничество не терпит суеты и спешки, но позволяет решить конфликты полностью. Если времени нет, можно прибегнуть к компромиссу как к «заменителю» сотрудничества.

Это идеальная стратегия. Потому что суть стратегии - в полной (100% или даже больше!) реализации интересов обеих сторон. Однако же она вполне реализуема на практике при соблюдении некоторых условий.

Если стороны готовы выйти за узкие рамки своих первичных договорённостей (в том числе расширить сферу интересов), провести настоящие глубинные переговоры, открывающие реальные интересы, применить гибкость и (возможно) привлечь внешние ресурсы - сотрудничество случается и действительно позволяет полностью удовлетворить интересы обеих сторон. Часто сотрудничество проявляется в виде некоего третьего предложения, выгодного обеим сторонам.

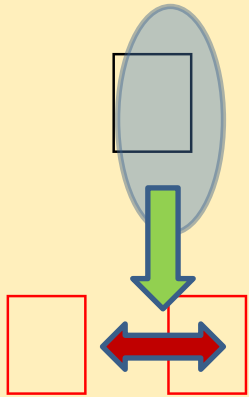
Чтобы дать свершиться сотрудничеству, нужны:

- 1) Доверие (чужому человеку мы не выложим на стол свой реальный интерес, а будем повторять выдуманные внешние декларации).
- 2) Готовность к диалогу (не только стучать себя в грудь, но и слышать вторую сторону), что сложно в ситуации конфликта.
- 3) Время (вариант, где обе стороны получают 100 или 100+ процентов, обычно нестандартный и под ногами не валяется).
- 4) Подчас участие третьих лиц.

НО! - оно нужно не всегда.

Если вам принципиален свой интерес и не важны отношения с оппонентом - вперед в соперничество. Если вы боитесь потерять отношения - придётся приспособливаться. Если у вас ну очень мало времени - вас спасёт компромисс.

6. Структурные методы управления конфликтами (модель управления «сверху»)



Структурные методы (структурная модель) управления конфликтами используется, когда вы не являетесь стороной конфликта, но осуществляете воздействие «сверху», как руководитель

К структурным методам управления конфликтом относятся следующие действия:

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель обязан четко изложить требования, правила и процедуры работы, ожидаемые результаты, входящую и исходящую информацию и ответственность.
2. Координированные и интегрированные механизмы. Координация – установление иерархии полномочий, упорядочение взаимодействия людей и информационных потоков. интеграция – совещания между подразделениями, использование связующих межфункциональных служб.
3. Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей позволяет скоординировать их для достижения общих целей.
4. Структура системы вознаграждений. Организация такой системы осуществляется для того, чтобы поощрять привнесение вклада, штрафовать группы и сотрудников за неконструктивное поведение.

Спасибо за внимание!

