


Конфликты в управлении

Организационное
поведение



1 Понятие «конфликт» и условия его возникновения

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами лиц.

Конфликт помогает выявить:

- Разнообразие точек зрения,
- Больше число альтернатив или проблем,
- Дает дополнительную информацию.

Функции конфликта

- Конструктивная - когда в результате повышается эффективность организации;
- Деструктивная – когда конфликт приводит к обратному результату.

Цель руководителя – управлять конфликтом, сделать его конструктивным.

Условия возникновения конфликта

- Наличие не менее двух сторон, имеющих контакт друг с другом;
- Взаимная несовместимость ценностей и намерений;
- Поведение, направленное на уничтожение планов другой стороны;
- Применение силы с целью повлиять на поведение другого в желаемом направлении

2 Типы конфликтов

- Внутриличностный;
- Межличностный;
- Конфликт между личностью и группой;
- Межгрупповой

3 Источники конфликтов

- Распределение ресурсов;
- Взаимозависимость задач;
- Различия в целях;
- Различия в ценностях;
- Различия в манере поведения и жизненном опыте;
- Неудовлетворительная передача информации.

4 Последствия конфликта

Конструктивные последствия

- Решение проблемы приемлемым для всех путем;
- Стороны больше расположены к сотрудничеству в будущих ситуациях;
- Улучшение качества принятия решений.

Деструктивные последствия

- Неудовлетворенность, рост текучести кадров, снижение производительности;
- Меньшая степень сотрудничества в будущем;
- Усиление непродуктивной конкуренции;
- Представление о другой стороне, как о враге;
- Представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- Сворачивание взаимодействия и общения между сторонами;
- Придание большего значения победе, чем решению реальной проблемы.

5 Управление конфликтной ситуацией

Структурные методы

- Разъяснение требований к работе;
- Использование координационных и интеграционных механизмов;
- Установление общеорганизационных комплексных целей;
- Использование системы вознаграждений.

6 Межличностные стили разрешения конфликтов

- Уклонение (уход)
- Сглаживание (капитуляция, приспособление)
- Принуждение (противоборство, конкуренция, соперничество)
- Компромисс
- Решение проблемы (сотрудничество)

Уклонение (уход)

- Действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявляемые требования или обвинения в другое русло.

Стиль уклонения используется:

- Источник разногласий тривиален и несущественен;
- Невозможно и нежелательно решить конфликт в свою пользу;
- Подчиненные могут сами решить конфликт;
- Необходимо выиграть время, чтобы изучить ситуацию;
- Вскрытие и обсуждение конфликта могут ухудшить ситуацию.

Сглаживание (уступчивость)

- Стратегия поведения направлена на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на сглаживание разногласий с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Средствами сглаживания являются: подчеркивание общих интересов одновременно с замалчиванием различий и спорных вопросов. Стремление поддержать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

Сглаживание используется:

- Важно восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта.
- Предмет разногласия не важен и случившееся не беспокоит.
- Лучше сохранить добрые отношения с другими, чем отстаивать собственную точку зрения.
- Недостаточно власти и шансов, чтобы победить.

Конкуренция (противоборство)

- Действия направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти и других методов давления на оппонента. Ситуация воспринимается как вопрос победы или поражения. Человек проявляет непримиримый антагонизм, занимает жестко фиксированные позиции в случае сопротивления партнера.

Стиль конкуренции используется:

- Исход конфликта очень важен.
- При обладании достаточной властью и авторитетом.
- Когда выбора нет и нечего терять.
- При принятии непопулярного решения и достаточности полномочий.
- При взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Компромисс

- Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку средних решений, устраивающих обе стороны. При этом никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Стиль компромисса используется:

- Обе стороны имеют убедительные аргументы и обладают одинаковой властью.
- Удовлетворение желания имеет не слишком большое значение.
- Временное решение может устроить в силу дефицита времени.
- Можно что-то получить, чем все потерять.

Сотрудничество

- Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Предполагается совместное обсуждение разногласий для выработки общего решения.

Стиль сотрудничества используется

- Необходимо найти общее решение.
- При наличии длительных, прочных и взаимозависимых отношений с другой стороной.
- Целью является приобретение опыта совместной работы.
- Необходима интеграция и усиление вовлеченности сотрудников в деятельность.

Картограмма конфликта

- Определить проблему конфликта.
- Выяснить, кто вовлечен в конфликт (группы, отделы или организации, отдельные сотрудники).
- Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Картограмма конфликта

Потребности Опасения

.....
.....

Потребности Опасения

.....
.....

Проблема

Составление картограммы ПОЗВОЛИТ:

- 1 Ограничить дискуссию определенными формальными рамками для избежания чрезмерных эмоций.
- 2 Создать возможность совместного обсуждения проблемы.
- 3 Уяснить собственную и точку зрения других.
- 4 Создать атмосферу эмпатии, т.е возможность увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты.
- 5 Выбрать новые пути разрешения конфликта.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на вопросы:

- Хотите ли благоприятного исхода?
- Что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
- Как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
- Нужен ли посредник для разрешения конфликта?
- В какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения?