

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Вследствие различий между собой люди по-разному воспринимают ситуации, в которых они оказываются, и не соглашаются, вследствие этого, по определенному поводу.

Конфликт определяется тем, что **сознательное поведение** одной из сторон вызывает **расстройство интересов** другой стороны.

Менеджер обычно находится **в центре любого конфликта**. В его задачу входит разрешение конфликтов всеми доступными средствами.

Управление конфликтами – одна из важнейших функций менеджмента.

Для эффективного управления необходимо знать виды конфликтов, причины их возникновения, пути устранения



ТИПЫ КОНФЛИКТ ОВ

Целей
Познания
Чувственны

Степень
сложности



Конфликт целей: участвующие в конфликте стороны по-разному видят желаемое состояние объекта **в будущем**.

Пример: несогласие между директором и гл.инженером по поводу сроков освоения новой продукции.

Конфликт познания: ситуация, в которой у участников расходятся взгляды, идеи и мысли **по решаемой проблеме**.

Пример: несогласие между нач. отдела кадров и нач. цеха по вопросам стимулирования труда работников. Разрешение подобных конфликтов требует больше времени, чем в предыдущем случае, т.к. требуется выйти на другой уровень знаний.

Чувственный конфликт: у участников различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди вызывают друг у друга раздражение стилем поведения, ведения дел, взаимодействия или поведения в целом. Эти конфликты наиболее сложны, в их основе лежат причины, связанные с психикой личностей.

Конфликты могут иметь **конструктивное начало или стать разрушительными.**
Все зависит от управления конфликтами.

Разрушительные последствия
возникают, если конфликт находится на
низком или
на высоком уровне.

Работоспособность организации в зависимости от уровня конфликта



ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СВОЙСТВА **КОНФЛИКТА НИЗКОГО УРОВНЯ**:

чаще всего он остается **незамеченным** и не находит адекватного разрешения. Решения кажутся очень



незначительными, чтобы побудить участников изменить решение. Но различия остаются и не могут не влиять на **эффективность общей работы**.

КОНФЛИКТ, ДОСТИГШИЙ ВЫСОКОГО УРОВНЯ,

сопровождается развитием **стресса** у его участников.

Это ведет к снижению морали и сплоченности, разрушению коммуникационных сетей.

Решения принимаются в условиях скрытой или искаженной информации и не обладают достаточной мотивирующей силой; **организация распадается на глазах**.



Конструктивные конфликты возможны на уровнях, достаточных для мотивации (**конфликт целей или познания**).

Развитие конфликта сопровождается:

- повышенным обменом информацией,
- согласованием позиций,
- желанием понять друг друга.

При обсуждении различий, которые необходимо учитывать и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается **совместное решение**, основанное на творческом подходе к проблеме. Подобное решение приводит к повышению эффективности работы.

Пример: разное восприятие нового продукта работниками конструкторского отдела, производственного и маркетинга, позволяет лучше учесть потребительские запросы и возможности организации.

Конструктивные конфликты часто искусственно встраиваются в структуру организации для получения нужного эффекта. Визирование документов «разумное» в разных службах.

Источники конфликтов:

- Дефицит ресурсов;
- Неодинаковый вклад в дело;
- Несбывшиеся ожидания;
- Недостаток самостоятельности;
- Неправильно выбранное руководство.

Пути разрешения конфликтов:

- Сила;
- Власть;
- Убеждение;
- Сотрудничество;
- Компромисс;
- Уход от конфликтов;
- Согласие сдаться;
- Привлечение третьей силы;
- Ведение игры

ИЕРАРХИЧЕСКИЕ УРОВНИ

КОНФЛИКТА

В соответствии с уровнями организационного взаимодействия существуют **5 уровней конфликтов**:

Внутриличностный конфликт

Межличностный конфликт

Конфликт внутри группы

Конфликт между группами

Конфликт внутри организации

Наличие связей между уровнями можно интерпретировать **примером**: внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим.

Внутриличностный конфликт

```
graph TD; A[Внутриличностный конфликт] --> B[Конфликт целей конфликт]; A --> C[Познавательный]
```

Конфликт целей конфликт

Внутриличностный конфликт становится **конфликтом целей**, если индивид пытается достичь **взаимоисключающих целей**. При увеличении количества альтернатив растет интенсивность конфликта *(например, выбор места работы выпускником вуза)*.

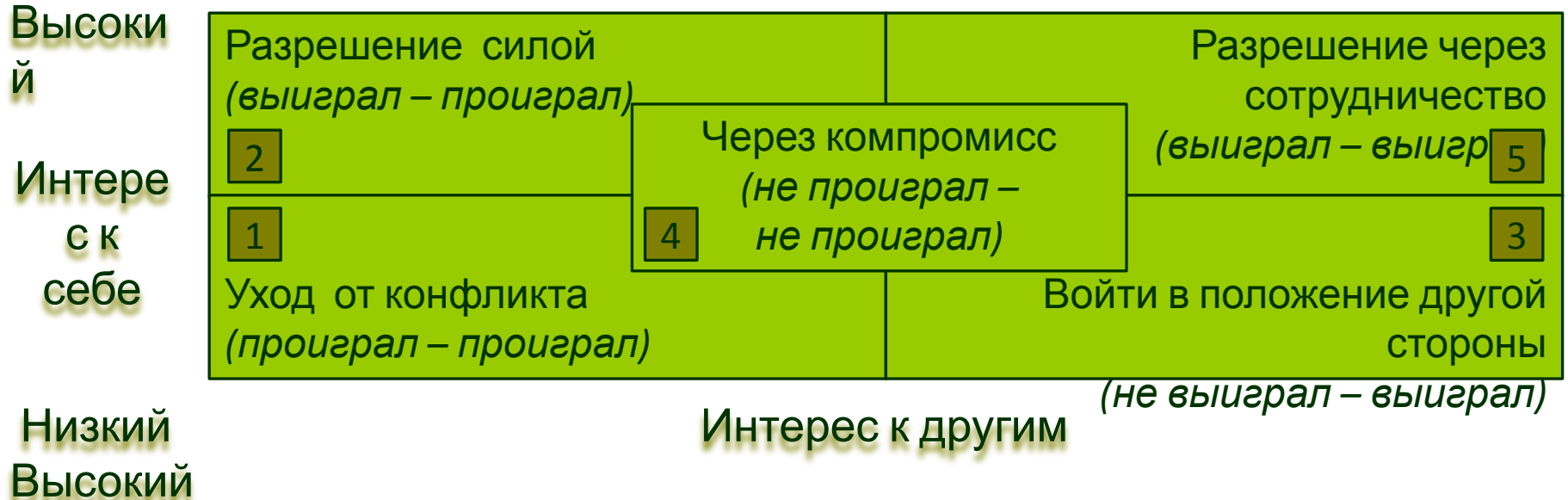
Познавательный

Познавательный конфликт имеет место, когда человек признает **несостоятельность** своих **мыслей**, **ценностей** или своего **поведения**. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого положения путем ликвидации этой несостоятельности через изменение своих мыслей, ценностей и поведения, или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт

Проявляется как столкновение личностей по поводу целей и познания, ценностей и поведения.

Люди, вступившие в такой конфликт, имеют **пять** возможных путей выхода :



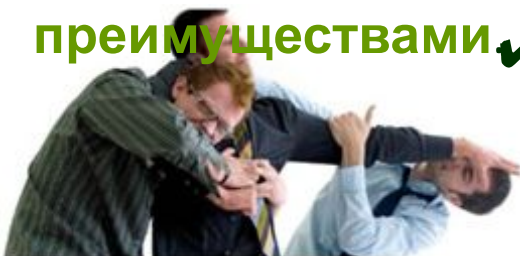
1 Уход от конфликта

- ✓ Связан с **отсутствием личной настойчивости** и **желания кооперироваться** с другими по разрешению конфликта.
- ✓ Человек пытается стоять **в стороне от конфликта**, игнорирует нежелание или остается нейтральным.
- ✓ При таком подходе **проигрывают обе стороны**.
- ✓ Последовательное использование стиля ведет к **неудовлетворительной оценке со стороны других**.

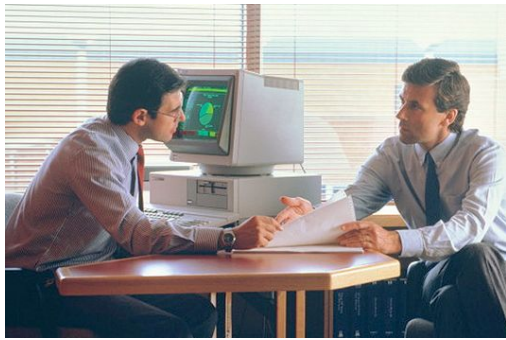


2 Разрешение конфликта силой

- ✓ Характерна большая **личная вовлеченность** и заинтересованность в разрешении конфликта **без учета позиции второй стороны**.
- ✓ Необходимо обладать **властью** или **физическими преимуществами**.
- ✓ В отдельных случаях он может помочь в достижении индивидуальных целей, но у окружающих складывается **неблагоприятное впечатление о человеке**, использующем такой стиль.



3 *Войти в положение другой стороны*



- ✓ В основе стиля лежит стремление **кооперироваться** с другими **без внесения** в эту кооперацию **своего интереса**.
- ✓ «Не выиграл - выиграл» носит оттенок **альтруизма**, помогает в стремлении реализовать **желания других**.
- ✓ Обладатели стиля оцениваются окружающими положительно, но, как **слабые натуры**, легко поддающиеся чужому влиянию.

4 *Компромисс*

- ✓ Умеренно учитывает интересы сторон.
- ✓ Реализация стиля связана с **проведением переговоров**, в ходе которых каждая сторона идет на определенные **уступки**.
- ✓ Люди, использующие этот стиль, оцениваются, в целом, **благоприятно**.
- ✓ **Отсутствует взаимное удовлетворение**, но и нет неудовлетворенности каждой стороны.
- ✓ Можно достичь **быстрого разрешения конфликта**, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

5

Сотрудничество

- ✓ Характерны высокая степень личной вовлеченности, сильное желание кооперировать усилия с другими для разрешения межличностного конфликта.
- ✓ Выигрыш имеет каждая из сторон.



✓ Для людей, использующих стиль, характерно:

- *Рассмотрение конфликта как нормального события, помогающего и ведущего к творческому решению при правильном управлении;*
- *Проявление доверия и открытости по отношению к другим;*
- *Признание того, что при взаимно удовлетворяющем исходе, все участники берут на себя обязательства в рамках общего решения;*
- *Каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении, и точка зрения каждого имеет право на существование;*
- *Никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.*

✓ Такие люди считаются динамичными личностями, о которых другие имеют благоприятное мнение.

Конфликт внутри группы

Внутригрупповой конфликт – столкновение между отдельными и всеми членами группы.

Он влияет на динамику и результаты работы группы.

Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения подобных конфликтов.

Конфликт возникает при **изменении баланса сил** в группе:

- смена руководства,
- развитие групповщины,
- появление неформального лидера.

Конфликт между группами

Межгрупповой конфликт – противостояние или столкновение двух и более групп в организации.

Оно может иметь:

- **профессионально-производственную основу** (*конструкторы – производственники – экономисты – плановики и т.д.*),
- **социальную основу** (*рабочие и руководство*),
- **эмоциональную основу** (*лентяи и труженики*).

Обычно они имеют интенсивный характер и не дают выигрыша ни одной из групп при неправильном управлении.

При переходе такого конфликта в чувственно-эмоциональную стадию, он разрушающе действует на вовлечение группы, на организацию в целом и каждого участника в отдельности.

Дальнейшее развитие ведет к
внутриорганизационному

конфликту.

Конфликт внутри организации

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими в связи с тем, как **спроектированы отдельные работы, организация и распределена власть** в организации.

Существует **4 разновидности** такого конфликта :

1. **Вертикальный конфликт** возникает между уровнями управления в результате влияния на вертикальные связи целей, власти, коммуникации, культуры.
2. **Горизонтальный конфликт** – конфликт целей между равными по статусу подразделениями. Развитие горизонтальных связей способствует его разрешению.
3. **Линейно-функциональный конфликт** имеет познавательный или чувственный характер и решается путем улучшения отношений между линейным руководством и специалистами через создание целевых групп.
4. **Ролевой конфликт** появляется, если человек, выполняющий определенную роль, воспринимает ее неадекватно.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Связаны с проведением изменений в структуре организации для разрешения существующих конфликтов и направлены на **снижение интенсивности конфликта**:

- ✓ Использование руководителем своего положения (*приказ, распоряжение и т.д.*);
- ✓ Разведение частей организации, участвующих в конфликте (*разведение по целям, ресурсам, средствам*);
- ✓ Снижение их взаимозависимости (*большая автономизация подразделений*);
- ✓ Создание «задела» в работе взаимозависимых подразделений (*запас материалов и комплектующих*);
- ✓ Введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (*общий заместитель, куратор, координатор*);
- ✓ Слияние разных подразделений и наделение их общей задачей (*объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала*).

КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Коммуникационный процесс

способы и условия передачи информации

коммуникационная сеть

стиль общения

организация процесса коммуникации

Информация – инструмент управления.

Менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных посредством информации, осуществляя сбор, анализ, передачу и получение обратного сигнала.



Способы и условия передачи информации

Успех управления во многом зависит от способности передавать информацию наиболее эффективным образом и адекватности восприятия информации людьми.



Чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо наличие как минимум **ДВУХ** людей. Каждый из них, при этом, должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать, определять запах и вкус.

Эффективная коммуникация требует навыков и умений, наличия взаимного понимания, установления некой общности между передающим и получающим информацию, что достигается посредством создания общих символов,

понятий и т.п.

Область различий в понимании символов при обсуждении студентами проблемы по курсу «Менеджмент» возрастает, если в нем принимают участие студенты одной группы, студенты разных университетов или разных стран.

Коммуникация – общность

СИМВОЛОВ.

Для успешного управления важна эффективная **межличностная**

коммуникация.

Решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (*начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом и т.д.*) в рамках определенных событий

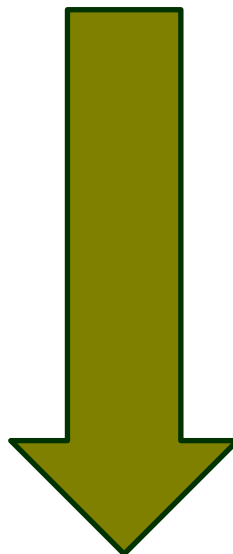


Коммуникация является лучшим способом общения и решения вопросов, имеющих **неопределенность и двусмысленность**.

Богатство информации, степень, с которой она может изменить понимание проблемы, определяется **содержанием полученных сведений и средствами передачи информации**.

Способы коммуникаций:

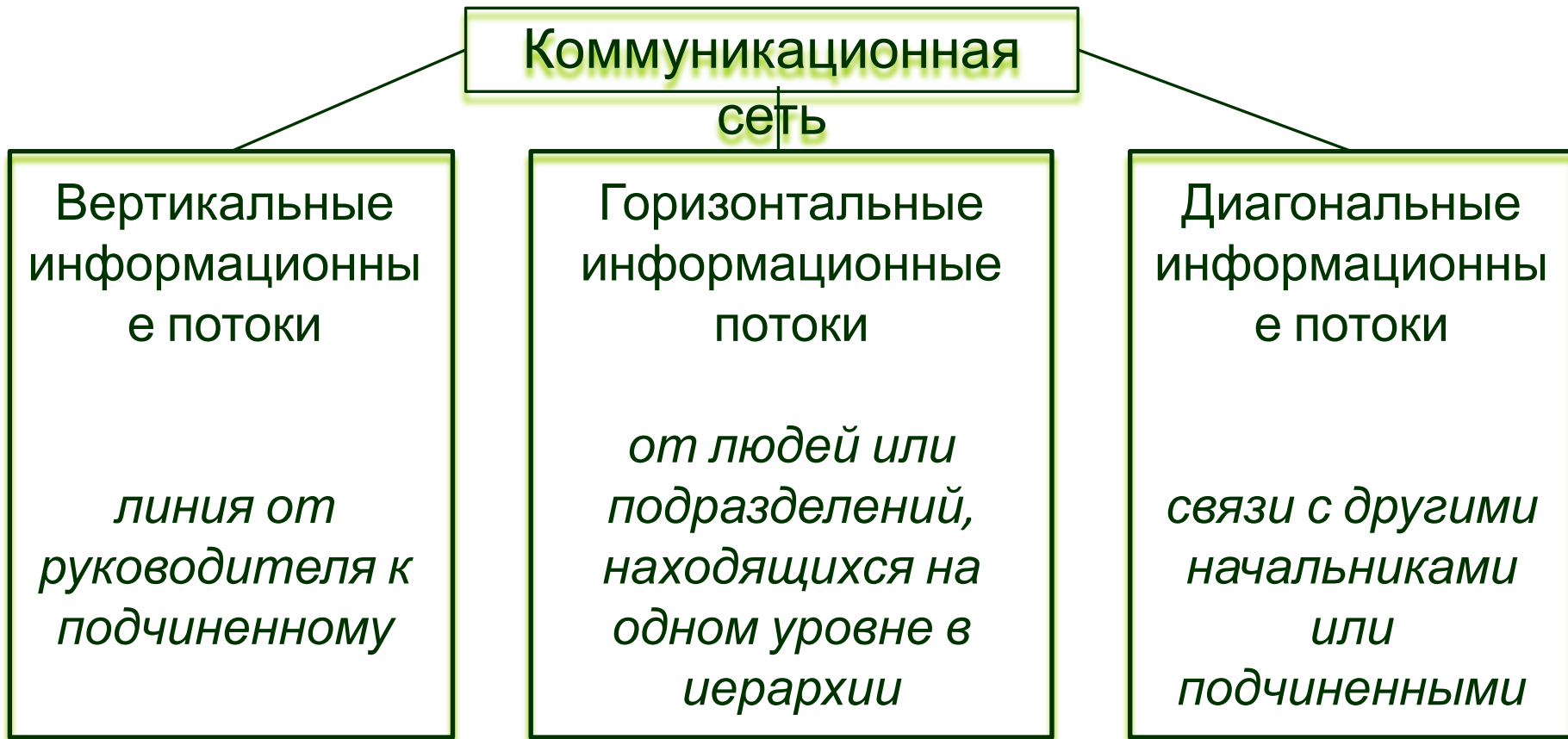
- разговор лицом к лицу;
- телефонный разговор;
- личное послание;
- деловое письмо;
- статистические данные.



Богатство информации **изменяется** в зависимости от **способа** передачи информации.

Коммуникационная сеть

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.



Сеть связей создает реальную **структуру организации**.

Главная задача руководства – придание правильного направления информационным потокам.

Выбор **вида** коммуникационной сети зависит от:

- сложности решаемых задач,
- понимания отношений власти и контроля между работниками в организации.

Скрытие или централизация информации поддерживают **авторитарные** отношения.

Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, в которых подчиненные общаются друг с другом **через своего начальника**.

Лицо, находящееся **в центре сети**, имеет больше коммуникационных связей, чем другие.

Он получает больше посланий, чаще признается как лидер, больше оказывает социального влияния на других членов организации, несет большую ответственность за передачу информации, от него ожидают окончательного решения проблем.

Сложная ситуация требует **командного подхода** к построению коммуникационных сетей.



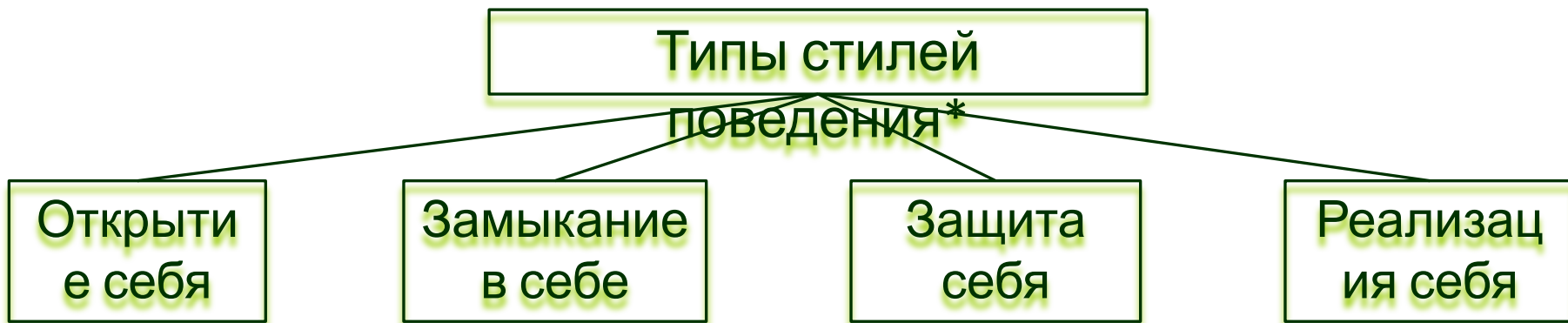
Всеканалальные сети – полностью децентрализованные группы.

Их создают, когда необходимо участие всех для решения сложных проблем – открытые коммуникации.

Коммуникационные стили

Коммуникационные стили – способ построения отношений с другими людьми.

Знание стилей и области их применения помогает решить как вести себя в конкретной ситуации и чего можно ожидать от выбранного стиля поведения.



* на выбор стиля влияют открытость по отношению к другим и адекватность реакции на чужое поведение или высказывания

Открытие себя

- Высокая степень открытости, **концентрация внимания на себе**, желание вызвать реакцию на свое поведение.
- Реакция других остается **без адекватного ответа** или обратной связи со стороны индивида.
- Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, **индивид проявляет необузданные эмоции**, не способствующие установлению коммуникаций.

Замыкание в себе

- Индивид **изолирует себя от других**, не давая познать себя или других.

Защита себя

- Желание лучше **узнать других** или **оценить их**.
- Индивид скрыт, обсуждает других, любит слушать о себе, но не любит обсуждать своих качеств.

Реализация себя

- Индивид **спонтанно регулирует раскрывающую его информацию**, обеспечивая конструктивную обратную связь.
- Стиль может изменяться на любой другой из-за ситуационных факторов, если другая сторона не расположена отвечать адекватно.

Организация процесса коммуникации

ЭТАПЫ ОТПРАВКИ

Отправитель

кто задумал послание

Формулирование смысла

почему и что хотят послать

Выбор способа послания

как организовать послание
(речь, текст, рисунок и т.д.)

Передача послания

сам человек, тело, голос,
технические средства

ШУ
М

Процесс выходит из-под
контроля

послание нельзя вернуть
назад («Слово – не воробей:
вылетит – не поймаешь»)

ЭТАПЫ ПОЛУЧЕНИЯ

Прием послания

кто получает

Восприятие, интерпретация
и оценка

что получил, как понял,
как оценил

Принятие значения

принял или нет

Получатель

кому адресовано послание

ОБРАТНАЯ
СВЯЗЬ



Отправитель рассчитывает, что послание (смысл, значение – идеи, факты, отношения, чувства) будет получено **с пониманием** того **значения**, которое в нем заложено.



Чем больше различия между тем, что было передано, и тем, что было получено, тем беднее межличностная



Получить информацию – еще не значит понять, а поняв – еще не значит принять.

Если кто-то Вас понял, то это не значит, что он с Вами согласен.

Общий язык повышает эффективность коммуникации

(“Понять – это договориться”)

Искажению информации способствует **«Шум»** - любое вмешательство на этапе послания.

Источники:

- средства коммуникации,
- организационные составляющие (*многоуровневость, централизация и т.п.*),
- добавление от себя.

Эффективный руководитель стремится, как можно точнее передать смысл послания.

Заключительный этап коммуникационного процесса – **обратная связь**. Она появляется в результате обмена ролями участников процесса. Цикл повторяется в новь в другом направлении.

Обратная связь – ответ получателя на послание, она дает возможность организатору понять дошло ли послание и в

**Ваши
вопросы?**

