

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Лекция

ТЕМА: Управление конфликтами

Цели:

- Формирование ОК1 -ОК13
- сформировать общее представление о процессе управления конфликтом;
- способствовать развитию интереса к собственному поведению в конфликте
- способствовать формированию качеств личности студента, обеспечивающих конфликтологическую грамотность и эффективное разрешение конфликтных ситуаций.

План.

1. Сфера разрешения конфликта
2. Управление конфликтными ситуациями
3. Шаги управления конфликтом.

Мотивация.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения – *деловой или личностно-эмоциональной.*

Взаимосвязи между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения можно наглядно изобразить в виде схемы.

Данная схема может служить инструментом анализа конфликтов.

Правильное отнесение конфликта к тому или иному типу помогает поставить точный "диагноз" и назначить адекватное "лечение".

1. Сфера разрешения конфликта

Принципиальным для развития конфликта являются такие психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношение к ней, стратегии их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают конфликты совершенно разных *психологических типов.*

Деловой спор. В ситуации этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, конкретному, чаще всего связанному с их совместной деятельностью. Область разногласий предмета и определена, взаимодействие участников основано на взаимной заинтересованности. Велика вероятность того, что будет найден вариант решения, удовлетворяющий обе стороны.

Формализация отношений. Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой сфере, характерно увеличение зоны разногласия, распространяющихся на более широкий круг вопросов. Оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, а иногда и просто не желают обсуждать спорные вопросы. Обсуждение переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, из их взаимоотношений уходит все личное, почему такое развитие ситуации и называют формализацией отношений

Психологический антагонизм. Когда конфликтная ситуация между людьми развивается по такому сценарию, то, очевидно, что реальная зона согласований между ними не определена и характеризуется субъективной тенденцией к увеличению. Участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоит их разногласия. Оппоненты не стараются прийти к соглашению. Психологически участники откровенно не приемлют друг друга, попытки взаимного воздействия если и имеют место, то, скорее в духе откровенно враждебных действий. Таким образом, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников.

2. Управление конфликтными ситуациями

Как было отмечено выше, даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон.

Существует несколько эффективных способов. Рассмотрим четыре варианта управления конфликтной ситуацией:

Предотвращение;

Подавление;

Отсрочка;

Разрешение.

Стратегия предотвращения конфликта.

Устранить реальный предмет конфликта.

Привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению.

Сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

Целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих.

Разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми.

Создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

Изменить отношение одного конфликтующего к другому:

а) Изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; б) Уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого.

Изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т.п.)

3. Изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно не нужны или недостижимы) .

3. Процесс "Уладим это дело" Шаг № 1. Снимаем маски.

Как мы уже выяснили, никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность - вот идеальная основа для улаживания конфликта.

Случается, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще невозможно. Нелегко настроиться на честность, когда человек находится в наступательной или оборонительной позиции (что и происходит с большинством из нас в экстремальных ситуациях) .

Если нам не хватает духу быть честными, мы, по крайней мере, должны стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.

Во время конфликта мы иногда даже сами не понимаем, кто мы. Бывает так, что под давлением обстоятельств мы длительное время не живем своей настоящей жизнью, играя различные роли на работе и дома. При таких обстоятельствах нелегко найти свое истинное "я", так что нам может даже потребоваться посторонняя помощь, например, беседа с другом, совет близких или консультация у специалиста.

Чтобы извлечь, максимальную пользу из всего процесса "Уладим это дело", и особенно из первого его шага, вы должны быть готовы сделать все, чтобы стать самим собой, в том числе и обратиться за помощью к окружающим, если возникнет такая необходимость.

Шаг № 2. Выявляем подлинную проблему.

Конфликты проявляются по-разному. Они могут принимать много обликов. Чтобы узнать, в чем на самом деле у нас проблема, иногда приходится разбираться во многом. Итак, на втором шаге вам нужно выяснить, в чем состоит реальная проблема.

В этом месте вы опять можете подумать: "Сказать-то легко, а как это сделать?" Я расскажу вам о том, как сделать этот шаг в более-менее обыденной ситуации принятия решения, и подробней опишу, как это выполнить во время кризиса.

Вот, например, как выглядят ситуации, когда то, что кажется проблемой, на самом деле к реальным проблемам не относится.

Вам кажется, что у вас с женой (мужем) конфликт из-за того, в какое время ребенку пора ложиться спать. Если вы постараетесь взглянуть в корень проблемы, вы, может быть, обнаружите, что ваша реальная проблема - конфликт с ребенком кто главный - вы или он.

Вам кажется, что у вас конфликт с начальством из-за того, что вы считаете необходимым съездить в командировку и посмотреть на клиента лично, а ваш начальник предлагает просто позвонить ему по телефону. Заглянув поглубже, вы, может быть, поймете, что реальная проблема - ваша неудовлетворенность размером зарплаты (вы уверены, что должны платить

больше) . А командировки с обедами в ресторанах, хорошими отелями и арендованными машинами - хоть какое-то возмещение за то, что вам недоплачивают.

Вам кажется, что у вас с мужем (женой) конфликт из-за распределения обязанностей в домашнем хозяйстве. А реальная проблема, если заглянуть поглубже, окажется в том, что вы недовольны, что не работаете на полную ставку на хорошо оплачиваемой работе.

В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Но ведь нельзя уладить конфликт, пока вы не займетесь всамделишной проблемой. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но если вы действительно хотите решить ее, вам надо, как с луковицы, снимать с конфликтной ситуации шелуху слой за слоем, чтобы за ненужным мусором отыскать реальную проблему. К сожалению, люди часто не могут или не хотят понять, в чем у них на самом деле проблема.

Умение снять шелуху, чтобы добраться до реальной проблемы, необходимо для успешного решения проблем и является важнейшим шагом в процессе "Уладим это дело". Разве можно решить проблему, если вы даже не видите, в чем ее суть?

Шаг № 3. Отказываемся от установки "Победа любой ценой".

Установка "победа любой ценой" - это позиция людей, которые по-настоящему никогда не выигрывают. Они могут воображать себя победителями, а иногда даже казаться таковыми, но на самом деле, когда на них не помотришь - они все время в борьбе, а жизнь проходит мимо. Когда дела принимают жесткий оборот и возникают проблемы и конфликты, люди с установкой "победа любой ценой" становятся игроками с "позицией". Они готовы пробить головой стену, отстаивая свою позицию, они готовы пойти на дно и постараются захватить с собой столько людей, сколько смогут.

Решить конфликт, вбив себе в голову лозунг "победа любой ценой", практически невозможно. Лишь при конфликте с нейтралами такая установка может принести иллюзорный успех. Конфликт с нейтралами, по сути, никогда не решить, потому что злопамятные по своей природе нейтралы таят обиды и никогда не прощают победителям своего поражения. Будьте настороже, общаясь с нейтралами: они в один прекрасный день постараются свести счеты.

С борцами также сложно иметь дело, так как и они идут в бой, ведомые установкой "победа любой ценой". Но все-таки они способны пойти на уступки.

Победа в конфликте - такая же нелепость, как добро с кулаками. В конфликтах не побеждают! Их улаживают.

Так в чем же разница между решением дела и победой?

Решение означает, что дело улажено. Стороны могут быть не слишком довольны результатом, но все согласны, что дело окончено. Победа - вещь более зыбкая, она может оставлять более неприятный осадок.

Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом - они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им все-таки недостаточно. Кроме того, при улаживании отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются только воспоминания.

Шаг № 4. Находим несколько возможных решений.

Если бы жизнь была стабильна и события ее каким-то образом были предопределены, то каждый конфликт имел бы лишь одно возможное решение. Но действительность такова, что большинство ситуаций могут развиваться в самых разных направлениях, а конфликтующим приходится выбирать из нескольких возможностей.

Игнорируя проблему, уступая противнику или сопротивляясь его нападкам, вы исключаете возможность мирного улаживания конфликта. Процесс "Уладим это дело" требует найти несколько вариантов решения.

Существует школа мышления, чрезвычайно популярная в наши дни, которая утверждает, что вы должны выбрать себе цель, сосредоточиться на ней и всеми силами к ней стремиться. Такая философия нередко рассматривает создание вариантов или запасных позиций как нечто, отвлекающее от решимости добиться своего.

Хотя решимость и непреклонность бывают необходимы в жизни и определенно полезны при решении конфликта, конкретные нюансы конкретного решения должны быть результатом выбора. Противостоит стремлению рассмотреть несколько вариантов настрой "все или ничего". Игроки во "все или ничего" гораздо чаще получают "ничего", чем "все". Четвертый шаг в процессе "Уладим это дело" основан на понимании того, что желательно иметь различные варианты решения конфликта.

Шаг № 5. Оцениваем варианты и выбираем лучший.

Поскольку настрой "все или ничего" может провоцировать конфронтацию и препятствовать улаживанию конфликта, очевидно, что необходим другой подход, при котором рассматриваются возможные варианты.

Воплотив в жизнь варианты, разработанные в качестве возможных при решении проблемы, можно кардинально изменить конфликтную ситуацию. Какие конкретно варианты вы выбираете, зависит от характера самого конфликта. Разрабатывать варианты должны вы сами.

Чем определяется, какой из возможных вариантов решений при данных обстоятельствах окажется наилучшим? Ответ может показаться слишком простым: "Выбирайте лучший работающий вариант из всех, которые вам удалось придумать".

Обратите внимание, что в ответе содержатся два ключевых слова: "лучший" и "работающий". Нередко лучшее для вас решение не годится - оно просто не будет принято другой стороной. А наиболее реальное решение часто ничего хорошего не дает вам. Таким образом, ваша цель - выбрать вариант, который как можно больше дает каждой из сторон и при этом реален.

Под словом "реален" подразумевается нечто большее, чем просто "приемлемый для другой стороны". Реальный в данном случае означает способный сдвинуть дело с мертвой точки. Решение, к которому вы придете,

должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению, и вот почему:

Когда вы не заикливайтесь на установке о едином правильном решении, вы прорабатываете различные возможности, что увеличиваете шансы на их успешное воплощение в жизнь. Не забудьте: то, к чему вы стремитесь, - это улаживание, а не победа.

Благодаря нескольким возможным вариантам у противной стороны появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается.

Чем больше возможных вариантов, тем выше ваши шансы найти общую почву для примирения. Поиск различных подходов помогает отказаться от "позиционного" мышления, когда решению нет никакой альтернативы.

Попробуйте мыслить по-другому, и вероятность благоприятного выхода из конфликта автоматически возрастает.

Сам процесс выработки нескольких возможных решений является проверкой искренности намерений сторон. На самом деле стороны, искренние в своем намерении уладить конфликт, постараются найти больше чем одно возможное решение.

Шаг №6. Говорим так, чтобы нас наверняка услышали.

Не нужно большего ума, чтобы понять: ни от какой самой гениальной идеи не будет пользы, если не сообщить о ней кому-нибудь. Общение - это главный инструмент при улаживании конфликтов. Без информирования другой стороны о ваших намерениях и предложениях по разрешению конфликта ваша борьба никогда не завершится.

Ваши тяжкие труды по проработке вариантов, отказу от отстаивания позиции, выяснению, что поставлено на карту, снятию масок (в том числе и своих) будут напрасными, если вы не захотите или не сможете использовать результаты выполненной работы и сообщить, как обстоит дело, супругу или супруге, близким, начальству, вашим детям и прочим участникам вашего конфликта. Так что, хотя общение и появляется у нас лишь к шестому шагу, в жизни оно стоит на первом месте, потому что с его помощью каждое ваше действие доводится до сведения противоположной стороны.

Общение означает передачу сообщения другому лицу или группе лиц, устно, письменно или любыми другими средствами. При улаживании конфликтов и решении проблем общение всегда имеет место, но нередко его эффективность страдает из-за гнева участников, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к поступкам.

Чтобы эффективно общаться, нужно уметь слушать. Вы не достучитесь до оппонента, которого сами не слушаете и не понимаете. Поэтому умение активно слушать становится ключевым элементом в процесс общения.

Фактически, как вы вскоре убедитесь, активно слушать - это часть функций третьей, посреднической стороны в конфликте. Только тогда, когда человек почувствует, что его сообщение дошло до адресата, он сможет выслушать ваше сообщение. Такова природа человека. Вы просто не способны слушать

другого, если чувствуете, что он не слышит вас. Наоборот, если у вас появляется уверенность, что вас выслушали до конца, вы чувствуете удовлетворение и позволяете себе открыться и выслушать другого. Большинство из нас слушает, обыгрывая в мозгу свою интерпретацию того, что говорит (или пишет) другой человек. Что это, общение или наша собственная интеллектуальная игра, которая не позволяет окружающим докричаться до нас? Большинство исследований на эту тему подсказывают, что по-настоящему слушать умеют лишь немногие люди: во время разговора слуховой анализатор человека исправно воспринимает колебания воздуха, но человек не слышит. Вместо этого он интерпретирует, судит, подготавливает свою позицию или вообще думает совсем о другом.

Такого рода "общение" не может помочь при улаживании конфликтов.

Поэтому нам сначала нужно определить, что такое общение, а потом применять это определение в процессе "Уладим это дело".

Договоримся считать общением такое поведение людей, использующих слова, звуки и язык тела, которые: а) привлекает внимание других людей; б) дает возможность изложить сюжет (каков бы он ни был); в) позволяет окружающим воспринять и понять это. Это простое определение придает на силу, необходимую для процессов улаживания конфликтов.

Прежде всего, привлечь внимание слушателей. Никто ничего не услышит, если будет невнимателен. Поэтому убедитесь, что вы привлекли внимание, прежде чем даже попытаетесь рассказать о своих чувствах или предложениях по улаживанию конфликта. Как можно это понять? Просто спросите в начале своей речи (а то и во время ее): "Вы меня понимаете?" или "Вы не позволите мне объяснить?"

Изложить сюжет. Ваши чувства, позицию или факты, как вы их понимаете, следует изложить другой стороне самым ясным, точным и понятным образом. По возможности постарайтесь, рассказывая о своем, избегать эмоций, своих интерпретаций и суждений. Это не всегда легко, а иногда и просто невозможно, но чем больше вы высказываетесь только и исключительно по делу, тем больше шансов, что ваше сообщение будет воспринято. Все другое может вызвать у слушателя такие реакции, которые лишь заблокируют то, что вы пытаетесь до него донести.

Убедиться, что вас услышали. Необходимо, чтобы ваше предложение было понято и послужило стимулом к действию. Существует разница между тем, что было услышано, особенно если другая сторона тоже пытается говорить с вами (или с кем-то еще). В последнем случае истинное понимание, по-видимому, недостижимо, поскольку человек просто не услышит, что же было сказано. Сопутствующая реакция слушателя будет соответствовать тому, что он услышал.

Как вам узнать, что ваше сообщение понято? Как уже указывалось, взять и спросить. Нередко вы сможете судить, поняли вас или нет, по реакции: если она бурная и эмоциональная, вероятней всего, ваше сообщение не дошло до сознания слушателей. Если то, что происходит дальше, не соответствует вашему предложению, скорее всего, вас не поняли. Что ж, попытайтесь еще

раз. Собственно говоря, если уж вы хотите уладить конфликт, вы должны быть готовы обращаться к оппоненту снова и снова, пока не почувствуете, что он вас понял.

Все эти приемы хороши для внешних конфликтов. А что если конфликт у вас внутренний? В этом случае главное, что бы сообщение было послано, а получите вы ответ или нет, уже не так важно. Итак, если вы страдаете от внутреннего конфликта, напишите об этом что-нибудь. Напишите письмо, страничку в дневник или в газету, поговорите с кем-нибудь или даже с самим собой. При внутренних конфликтах такое общение считается его завершением.

Шаг № 7. Признаем и бережем ценность отношений.

Удалить конфликт означает почти наверняка сохранить взаимоотношения. Если бы это было не так, люди не пытались бы улаживать конфликты.

Уладить конфликт - значит сохранить взаимоотношения.

Конечно, признанный, серьезный, глубоко переживаемый конфликт берет свое, но, если есть намерение его уладить, вероятность того, что удастся сохранить взаимоотношения в их внутреннем, глубоком проявлении, очень велика.

Последний шаг нашего Процесса мы делаем по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при их нынешнем конфликте. Этот шаг одинаково пригоден для споров между работниками и администрацией, между поставщиками и потребителями, между матерью и детьми, между мужем и женой.

Итак, для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Если же вы не видите смысла в том, чтобы сохранить взаимоотношения при конфликте или раздоре, вы не заинтересованы в его улаживании. Даже если вы хотите прекратить затянувшуюся склоку, без внимания к проблеме взаимоотношений уладить конфликт вам не удастся.

Этот шаг - последний из семи шагов процесса, но это не значит, что признать существование друг друга и ценность попытке примериться обязательно нужно в самом конце. Может быть, в конце, а может быть, и в самом начале.

9. Задачи руководителя при разрешении конфликта.

Большое значение, по мнению психологов, в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель (если он сам является одной из сторон конфликта) должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоит в следующем: необходимо выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения

конфликтующих сторон и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации. Для этого следует проанализировать обстановку путем подстановки следующих вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения? Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т.е. Направить ход разговора в нужное русло, в соответствие со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманый выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками, способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

Выводы:

Изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход.

Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. "Одна из причин, почему мы такие, - говорит доктор Майкл Мэхони, - в том, что в трудные времена мы становимся чрезвычайно самокритичны". Он считает, что все отрицательные оценки и критика, начиная с самого детства, во время кризиса берут вверх. "К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы достигаем мастерства в искусстве самокритики и почти полностью убеждены, что наша негативная самооценка - единственно верная", отмечает Мэхони.

В Трудных ситуациях не всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по

себе может оказаться нецелесообразным. Нам нужно искать работающее решение, которое "изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление". Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Д/З Работа с конспектом лекции