**Тема: Конфликты. Методы управления конфликтами**.

Задания:

Составить конспект по данному тексту.

Составить презентацию (не менее 12 слайдов) «Конфликты и меры их разрешения»

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным пре­одолением рассогласований в ходе реализации производственных задач.

Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях либо появились какие-то существенные разногласия. Практика показывает, что существуют три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов. Рассмотрим некоторые из них, а также общий алгоритм по воздействию на конфликтную ситуацию и рекомендации относительно поведения в конфликтных условиях.

Существует множество методов управления конфликтами. Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

* внутриличностные;
* структурные;
* межличностные;
* переговоры;
* ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

1. *Разъяснение требований к работе* является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый сотрудник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.
2. *Использование координационных механизмов* заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.
3. *Разработка или уточнение общеорганизационных целей* позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.
4. *Создание обоснованных систем вознаграждения* также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с такими основными стилями поведения в конфликте, как приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

*Принуждение* означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

*Решение проблемы* означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Переговоры, как метод решения конфликтов, представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

* существование взаимозависимости сторон конфликта;
* отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
* соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
* участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

Практика показывает, что существуют *три направления (способа) управления конфликтами*:

* уход от конфликта;
* подавление конфликта;
* собственно управление конфликтом.

Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов. Рассмотрим некоторые из них.

Уход от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях:

* банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
* наличия более важных проблем, требующих своего решения;
* необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
* потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
* подключения других сил для разрешения конфликта;
* наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом;
* когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод *бездействия*. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Другая разновидность этого метода — *уступки или приспособление*. В этом случае одна сторона идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда сторона обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и пр.

Подавление конфликта в свою очередь предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда:

* стечение обстоятельств делает невозможным открытый конфликт;
* отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери лица;
* невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие;
* дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй». Нередки создания дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления.

Общий алгоритм по воздействию на конфликтную ситуацию могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-либо вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а его открытого признания нет; каждый выбирает свою форму поведения в отношении другого, однако совместного обсуждения и поиска выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания существования конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устраивающим конфликтующие стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров: определить где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместного обсуждения.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы определить, что является предметом конфликта, а что не является. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в виде коммюнике, резолюции, договора о сотрудничестве и др. Иногда, в особенно сложных или ответственных случаях, документы можно составлять и принимать по окончании каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Конфликтующие стороны должны продумать, как организовать выполнение принятого решения, определить задачи каждой из конфликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав в согласованном решении. Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях либо появились какие-то существенные разногласия.

В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

* умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно важно, а что просто амбиции, то можно со временем все более эффективно научиться отсекать несущественное;
* внутреннее спокойствие. Это принцип не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, реагировать на события и проблемы не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму поведения;
* эмоциональная зрелость и устойчивость: по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;
* знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;
* умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я» будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;
* готовность к неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;
* стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуации не бывает;
* наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;
* дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;
* стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации.

**Предупреждение!**

**Если до 19 мая я не получу от вас выполненных работ, то выставлю в журнал двойки.**

**В.М.**