

# Методы управления конфликтами

Выполнил: Батищев  
Е.Н.

А-13-1

- В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, последствия его будут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.
- Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их разделяют на две категории: структурные и межличностные.

### Способы управления конфликтом



- Структурные методы – это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, плохой организации труда, системы стимулирования и т.п.

К структурным методам разрешения конфликтов относят:

- разъяснение требований к работе,
- использование координационных и интеграционных механизмов,
- установление общеорганизационных комплексных целей
- использование системы вознаграждений

# Разъяснение требований к работе

- Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь рассматривают такие параметры как: уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различного рода информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а прежде всего для подчиненных, чтобы они хорошо поняли, чего ждут от них в каждой конкретной



# Координационные и интеграционные механизмы

- Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен



# Интеграционные механизмы

- Создание промежуточного звена между конфликтующими сторонами. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

# Общеорганизационные комплексные цели

- Цель данного метода сформулировать такие высшие цели, которые направят усилия всех участников на их достижение



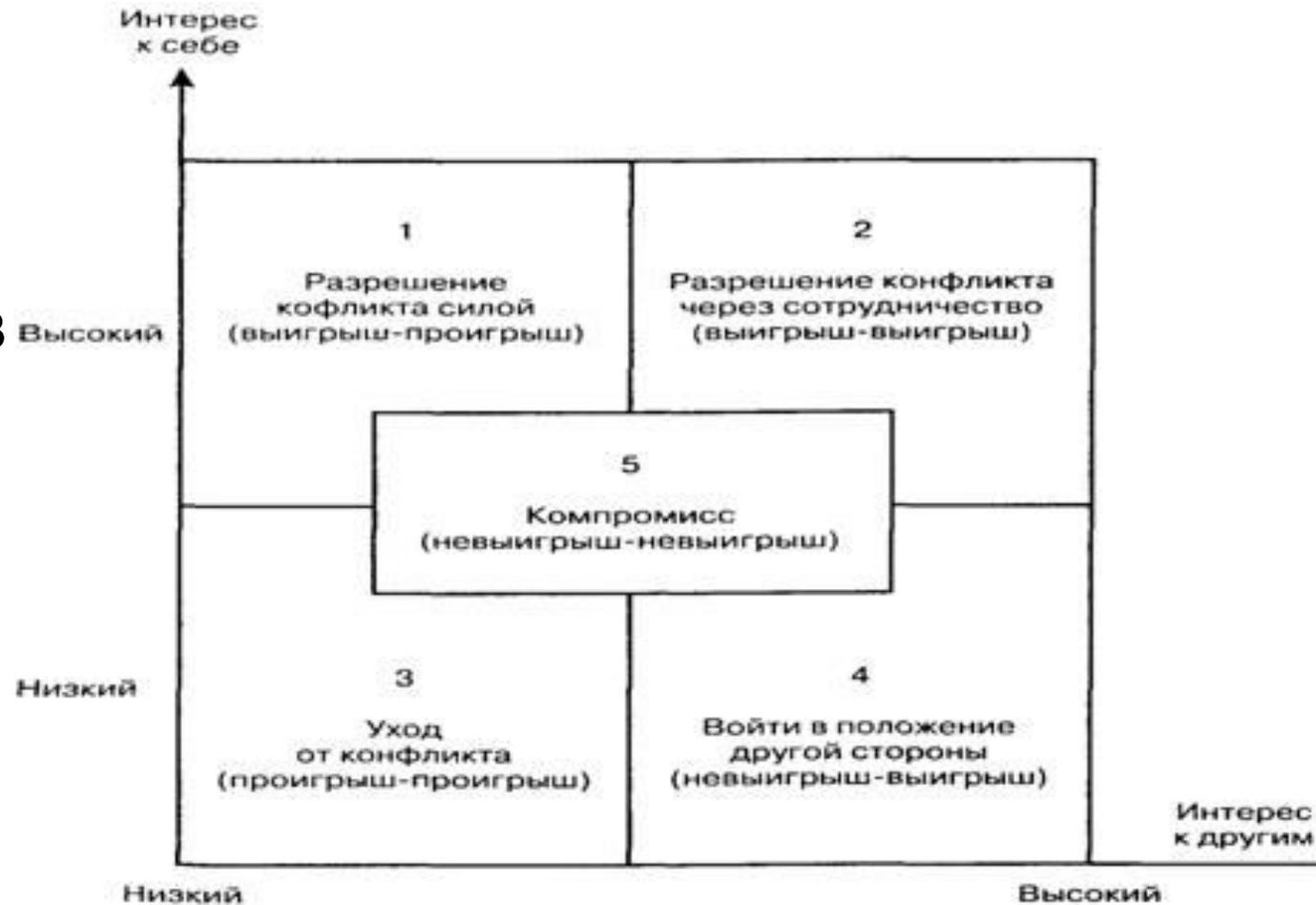
# Структура системы вознаграждений.

- Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных



# Межличностные методы

- Межличностные методы разрешения конфликтов могут быть использованы и для организаций и для управления конфликтами, возникающими в повседневной жизни.
- Выделяют следующие межличностные методы разрешения конфликтов:



# Уклонение

- Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

# Сглаживание

- Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и нака



# Принуждение

- В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные аспекты. Визуально этот стиль представлен лишь одной точкой зрения.



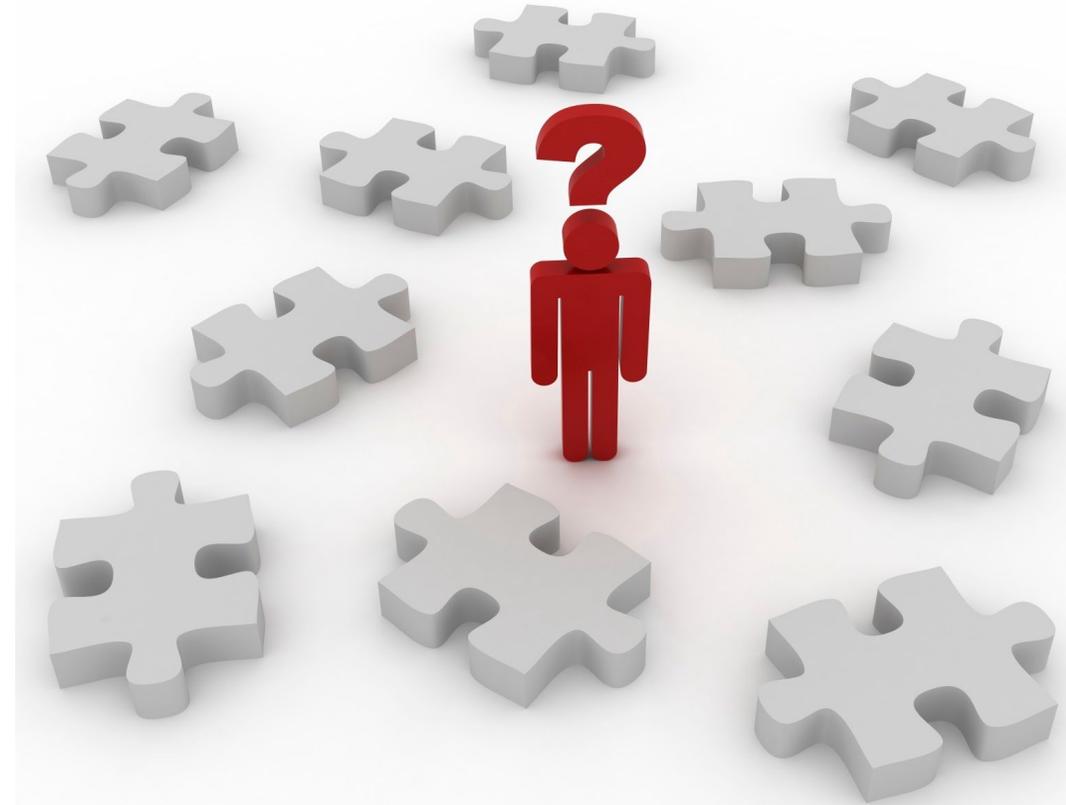
# Компромисс

- Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.
- Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.



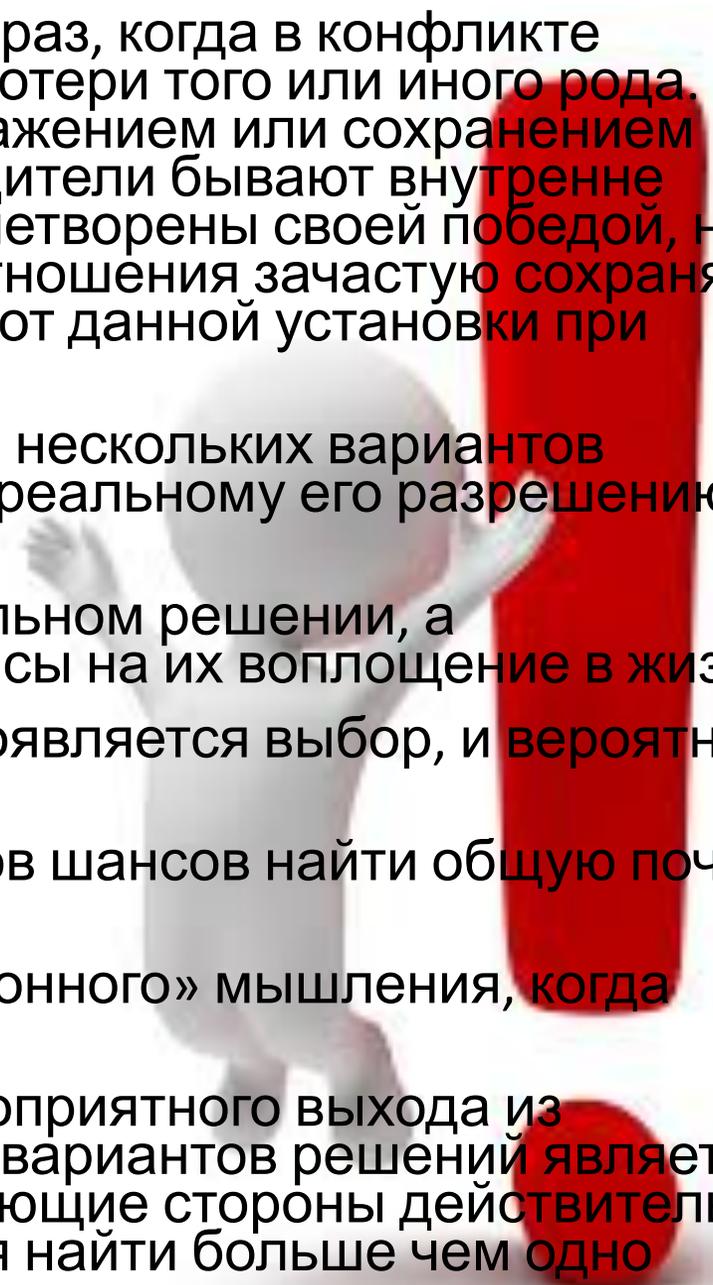
# Решение проблемы

- Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения в конфликтной ситуации.

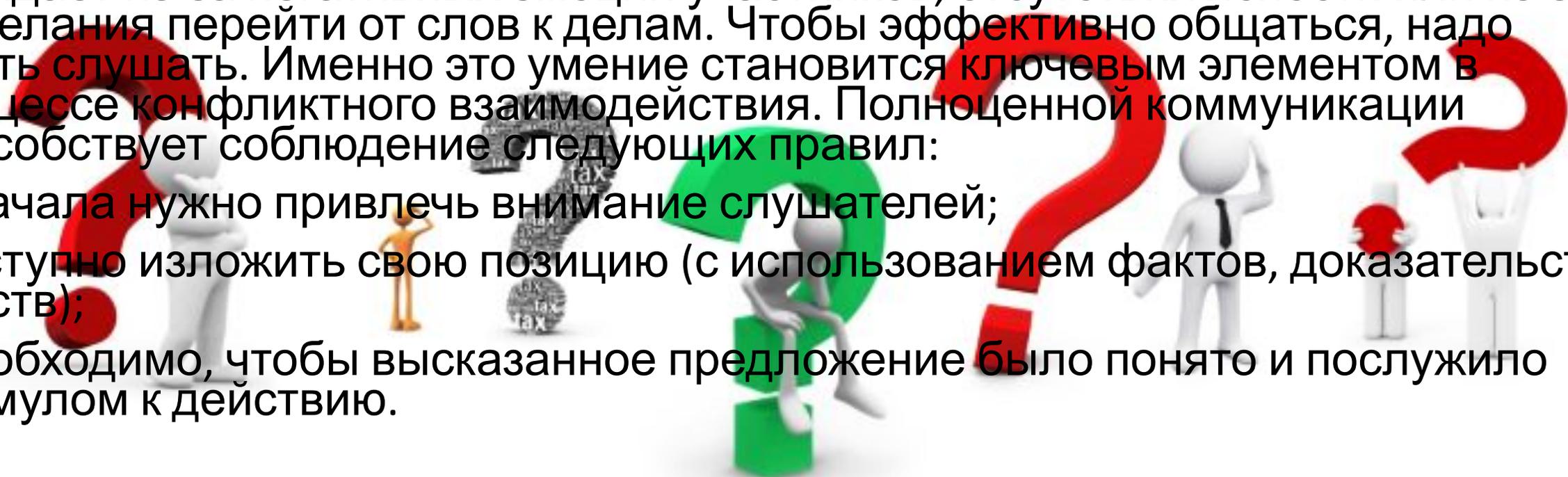


# Ч.Линсон предложил схему разрешения конфликта, состоящую из семи последовательных шагов

- Шаг №1. «Снятие масок» Никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность – идеальная основа для улаживания конфликта. Бывает, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще не возможно. Но для успешного разрешения конфликта человек должен стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.
- Шаг №2. Выявление подлинной проблемы Основная задача второго этапа, выяснить, в чем состоит реальная проблема. Конфликты проявляются по-разному. Иногда, то, что кажется проблемой, порождающей конфликт, на самом деле ею не является. В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но если стремиться решать ее, необходимо, как с луковицы, снимать с

- Шаг №3. Отказ от установки «Победа любой ценой» Всякий раз, когда в конфликте появляется установка «Победа любой ценой», неизбежны потери того или иного рода. То, что внешне выглядит победой, нередко оборачивается поражением или сохранением нежелательного статус-кво. Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом – они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им недостаточно. Кроме того, при улаживании конфликта отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются одни воспоминания. Поэтому от данной установки при решении конфликта необходимо отказаться.
  - Шаг №4. Поиск нескольких возможных решений Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению по следующим причинам:
    - если не заикливаться на установке об единственно правильном решении, а прорабатывать различные возможности, то увеличатся шансы на их воплощение в жизнь;
    - благодаря нескольким возможным вариантам у партнера появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается;
    - чем больше возможных вариантов, тем больше у партнеров шансов найти общую почву для примирения;
    - поиск различных подходов помогает отказаться от «позиционного» мышления, когда решению нет никакой альтернативы;
    - умение мыслить по-другому увеличивает вероятность благоприятного выхода из конфликта. Сам процесс выработки нескольких возможных вариантов решений является проверкой искренности намерений сторон. Если конфликтующие стороны действительно заинтересованы в разрешении конфликта, они постараются найти больше чем одно возможное решение.
- 

- Шаг №5. Оценка вариантов и выбор лучшего. Чем определяется, какой из возможных вариантов решений при данных обстоятельствах окажется наилучшим? Как правило, это такой 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 придут стороны, должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.
- Шаг №6. Построение адресного высказывания. При улаживании конфликтов и решении проблем общение всегда имеет место, но его эффективность страдает из-за негативных эмоций участников, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к делам. Чтобы эффективно общаться, надо уметь слушать. Именно это умение становится ключевым элементом в процессе конфликтного взаимодействия. Полноценной коммуникации способствует соблюдение следующих правил:
  - сначала нужно привлечь внимание слушателей;
  - доступно изложить свою позицию (с использованием фактов, доказательств, чувств);
  - необходимо, чтобы высказанное предложение было понято и послужило стимулом к действию.



- Шаг №7. Признание ценности отношений. Уладить конфликт – значит сохранить взаимоотношения. Последний шаг необходимо сделать по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при конфликте. 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 где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения. Хочется подчеркнуть, что изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Если по-новому взглянуть на конфликты, то можно уверенно и даже творчески найти из них выход.

