

Урок _____ Тема: Методы управления конфликтами

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

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешаться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Методы управления конфликтами можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

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

Внутриличностные методы 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»).

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.

Межличностные методы предполагают, что при возникновении конфликтной ситуации или самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение 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; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях); 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 сложились три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

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.

Этот метод 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;
- подключения других сил для разрешения конфликта;
- наличия страха перед противоположной стороной;
- начала конфликта в неудачное время.

Разновидностями метода ухода от конфликта являются:

- метод бездействия,
- метод уступки или приспособление,
- метод сглаживания.

Подавление конфликта предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется, когда:

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт;
- невозможно вовлечение противоположной стороны в активное противодействие;
- существует боязнь потери имиджа;
- проявляется значительный дисбаланс сил.

Метод быстрого решения заключается в решении проблемы, вызвавшей конфликт, в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях:

- острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения;
- существенного изменения своей позиции одной из сторон;
- взаимного желания сторон участвовать в поиске решений;
- когда конфликтная ситуация не является остро стоящей;
- уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего управленческого механизма воздействия на конфликтную ситуацию.

Общие рекомендации по воздействию на конфликтную ситуацию могут быть сформулированы следующим образом:

- 1) признать существование конфликта;
- 2) определить возможность переговоров;
- 3) согласовать процедуру переговоров;
- 4) выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта;
- 5) разработать варианты решений;
- 6) принять согласованное решение;
- 7) реализовать принятое решение на практике.

Основными рекомендациями поведения в условиях конфликта являются:

- умение отличить главное от второстепенного;
- внутреннее спокойствие;
- эмоциональная зрелость и устойчивость;
- знание меры воздействия на события;
- умение подходить к проблеме с различных точек зрения;
- готовность к любым неожиданностям;
- восприятие действительности такой, какая она есть;
- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации;
- наблюдательность;
- дальновидность;
- стремление понять других;
- умение извлекать опыт из всего происходящего.

Пути разрешения и профилактики конфликтов в организации.

Руководитель обязан вмешаться в конфликт, причем четко разграничивая свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта **руководитель должен:**

- объективно оценить ситуацию и признать наличие конфликта, что снимет многие отрицательные моменты (недомолвки, «закулисные» действия и др.) и приблизит его разрешение;
- отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто маскируется;
- определить вид конфликта, его стадию, предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта;
- выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;
- перед началом действий представить и проанализировать возможные варианты решения.

Способы выхода из конфликта, основанные на непосредственных действиях руководителя:

- 1.переговоры с оппонентами – при достижении компромисса может исчезнуть основа конфликта;
- 2.изменить предмет конфликта, а значит, изменить отношение к конфликту;
- 3.отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить, проанализировать ряд возможных путей решения проблемы и выбрать лучший из них, взаимоприемлемый для всех сторон конфликта;
- 4.стремиться к созданию идеальных рабочих мест;
- 5.использовать комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций, который включает:
 - профилактику конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом;
 - разработку алгоритмов разрешения конфликтов на научной основе и четкой схемы действий администрации в конкретных ситуациях;
 - создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала; применение психотехнологий положительного воздействия на персонал;
 - бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), неполной занятости и увольнения (сокращения) персонала.

В случае если основу конфликта составляют объективные условия, то его простое прерывание без принятия эффективных мер по преодолению причин может создать еще более острую ситуацию, так как после прерывания конфликта конфликтная ситуация сохраняется.

Профилактика конфликтов — совокупность направлений, методов управления организацией, которая уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Профилактические работы необходимо проводить как до, так и после возникновения конфликта.

Основными способами профилактики конфликтов являются:

- ✓ *устранение причин конфликта* — необходимо регулярно проводить исследования по выявлению причин возможных конфликтов: как субъективных, так и объективных, и их устранению;
- ✓ *развитие и укрепление сотрудничества* — методы поддержания и развития сотрудничества:
 - вовлечение возможно го соперника в совместную деятельность;
 - выражение сочувствия и понимания своему партнеру и желания ему помочь;
 - сохранение уважительного отношения к партнеру, несмотря на расхождение во взглядах и интересах;
 - отношение к партнеру на равных, запрещение дискриминации и демонстрации чувства превосходства;
 - приписывание заслуг обеим сторонам во избежание зависти между ними;
 - поддержание хорошего психологического климата между партнерами, способствующего возникновению у них чувства симпатии друг к другу;
- ✓ *выдвижение общих гармонизирующих целей между руководством организации и ее персоналом* — руководитель предприятия должен уметь ставить такие цели перед организацией, которые не противоречат целям сотрудников;
- ✓ *соблюдение четкой субординации и интеграции между подразделениями и должностями* — только при наличии организационной структуры управления с четким распределением обязанностей между звеньями обеспечивает однозначность отношений между подразделениями, помогает избежать конфликтов, связанных с распределением обязанностей между должностями;

✓ *нормативные способы* — любой конфликт регулируется общественными нормами: правовыми, религиозными, нравственными и т. д. Нормативные способы профилактики конфликтов заключаются в установлении формальных, зафиксированных на бумаге и общеобязательных правил, регулирующих полномочия участников общественных отношений;

✓ *баланс прав и ответственности в организации* — каждый сотрудник должен быть наделен служебными правами, обязанностями и ответственностью в соответствии со своей должностью;

✓ *продуманная и сбалансированная политика мотивации трудовой деятельности* — наиболее действенным средством профилактики конфликтов в организации является использование различных форм поощрения персонала. *Таковыми формами могут быть:*

- продвижение по службе;
- наделение новыми правами, обязанностями и ответственностью;
- материальные стимулы и др.

Причины и последствия конфликтов

Причины конфликтов:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей. Для избегания конфликтов необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника (столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной). Способы предотвращения конфликта вытекают из характера недостатков.

2. Устарелость организационных структур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников. Следствие – двойное или тройное подчинение исполнителей, затрудняющее выполнение указаний. Конфликт устраняется улучшением порядка делегирования полномочий, чётким разделением и кооперацией труда.

3. Ограниченность ресурсов. Выделение большей доли ресурсов одним, означает недополучение их другими членами коллектива.

4. Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива. Появление «любимчиков». Публичное порицание одних и незаслуженная похвала других.

5. Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности. Функции закреплены в должностных обязанностях (а по требованию руководителя работник вынужден делать то, что не входит в круг его должностных обязанностей).

6. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди разные: могут проявлять агрессивность и враждебность по отношению к другим, готовы оспаривать каждое слово. Различия в ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества.

7. Неопределённость перспектив роста. Работник работает без энтузиазма, трудовой процесс становится тягостным и бесконечным.

8. Неблагоприятные физические условия. Устаревшее оборудование, шум, температура воздуха, неудачная планировка рабочих мест и т.д.

9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Нетерпимость менеджера к критике, невнимание к нуждам и заботам подчинённых, публичный «разнос». Причиной конфликта может являться сам менеджер: мелочность, личные выпады, злопамятность, мнительность, беспринципность, грубость, резкость, личный интерес.

10. Психологический феномен. Обида, зависть.

11. Недостаточный уровень профессионализма. Из-за неподготовленности подчинённого ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, другие перегружены.

12. Неудовлетворительные коммуникации и плохая передача информации. Сплетни, информационные перегрузки или недостаток информации, искажение сообщений, плохая обратная связь и другое.

У всех конфликтов есть несколько причин. Вопрос о причинах конфликта – один из важных и сложных, так как часто на главную причину наслаиваются второстепенные, побочные. Надо искать глубинные, подлинные причины.

Последствия конфликтов могут быть:

- положительными (при конструктивных конфликтах). Функциональные (позитивные) последствия конфликта стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя,

вскрывают источник разногласия и позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов, снимают синдром покорности у подчиненных и другое. Для отдельной личности позитивные последствия конструктивного конфликта – изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать своё мнение.

- Отрицательными (при деструктивных конфликтах). Дисфункциональные (негативные) последствия: снижение дисциплины, ухудшение морально- психологического климата, увлечение конфликтом в ущерб работе, снижение производительности труда, ликвидация сотрудничества между членами коллектива, рост текучести кадров, неудовлетворенность работой, увеличение враждебности между сторонами и другое.