

Методы разрешения конфликтов



Кухальская Н.В.

Внеюрисдикционные методы разрешения конфликтов в системе управления организацией (предприятием, фирмой, компанией)

- Более 85% конфликтов в системе управления разрешаются внеюрисдикционными методами.

**В целом методы разделяются
на две группы:
стратегические и
тактические.**

- **Стратегические методы** - те, которые применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

- планирование социального развития;
- информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
- адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

- **Тактические методы управления конфликтом** исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом (K. Thomas), которая предполагает **две базовые тактики:**

- соперничество;
- приспособление.

- **и три производные тактики:**

- уклонение;
- компромисс;
- сотрудничество.

- Далее рассмотрим существующие на практике разновидности методов управления конфликтом.

I. Уход от конфликта

- Наиболее популярный метод управления.
- Его суть: группа стремится избежать конфликта, покидая “сцену” экономически, физически или психологически. Его преимущество: решение такого рода принимается очень быстро.
- Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации.

Причины применения данного метода:

- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- давление более важных обстоятельств;
- охлаждение разгоревшихся страстей;
- сбор дополнительной информации и уход от принятия немедленного решения;

- более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт;
- ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины;
- страх перед противоположной стороной;
- неудачное время надвигающегося конфликта.

Типичное поведение в этом случае:

- чаще всего отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой;
- затягивание решения проблемы;
- применение замедленных процедур для подавления конфликта;
- использование секретности во избежание конфликта;
- обращение к существующим бюрократическим и юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта.

Метод неприменим в случаях:

- важности проблемы (тогда избегание похоже на страусиное поведение);
- перспективы длительного существования основ данного конфликта, поскольку метод применим лишь на относительно короткое время;
- когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

II. *Метод бездействия*

- Его суть: никаких действий и расчетов не производится вообще .
- Данный метод оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий.
- Последствия этого метода непредсказуемы, хотя может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот событий.

III. *Метод уступок и приспособления*

Данный метод используется в случаях:

- когда администрация обнаруживает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, показать свою рассудительность;
- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для Вас (удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);
- формирования стратегического потенциала для будущих спорных ситуаций;
- когда явное превосходство на другой стороне и Вы ей проигрываете;
- когда стабильность наиболее важна;
- повышения управленческой квалификации подчиненных и при изучении собственных ошибок.

IV. Метод сглаживания

- Используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, а также в странах традиционного коллективизма.
- Метод показан в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.
- Метод основан на подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, а общие черты - акцентируются: “Мы одна дружная команда и не следует раскачивать лодку”.

V. Метод скрытых действий

Применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его урегулирования.

Причины такого выбора:

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам;
- отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску).

Негативные последствия метода:

- скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям;
- акты саботажа;
- распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству;
- возможность возникновения сильного социального конфликта на почве скрытности.

VI. Метод «быстрого решения».

- Его суть: решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно.

Данный метод используется:

- при лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;
- • когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой “объективной” информации;
- • когда обе стороны желают участвовать в поиске наиболее лучших вариантов соглашений;
- • когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений;
- • при расчете, что быстрое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

- **Его преимущества:**
быстрота,
взаимоуважительные формы
убеждения сторон в ходе
дебатов, подготовка
решений на основе
принципа консенсуса.

VII. *Метод компромисса.*

- Компромисс - вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. В демократических странах является классическим методом в разрешении конфликтов. **Суть метода:** управление конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

Применяется в случаях:

- когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости;
- • когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
- • достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
- • достижения целесообразных решений в условиях давления фактора времени;

- Выхода из ситуации, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
- • когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений типа: “дай-возьми”;
- • если обе стороны имеют достаточно времени;
- • ограниченности ресурсов;
- • нежелательности исхода “выигрыш-проигрыш”.

Технология метода:

- переговоры;
- каждая сторона вносит свой вклад в движение к компромиссу;
- поиск приемлемых решений.

Ограничения для применения метода компромисса:

- нереалистичность первично занятой позиции по причине ее неадекватной оценки (например, преувеличения);
- принятое решение слишком аморфно и не будет эффективным;
- в случае оспаривания участниками принятых обязательств.

Достоинства метода:

- возможность решения спорных вопросов для обеих сторон;
- фокусирование внимания на взаимных интересах;
- использование объективного критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров на основе уважения достоинства обеих сторон;
- разработка взаимовыгодных решений.

VIII. *Метод сотрудничества*

- ***Метод сотрудничества***
- соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

Применяется в случаях:

- выработки интегративного решения, когда “корзины” проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса;
- • когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;
- • выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе;
- • выработки соглашения на основе принципа консенсуса;
- • когда есть время для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеих сторон;
- • соблюдения принципа обязательности конфликтующих сторон и умения использовать процесс сотрудничества.

Специфические действия конфликтующих сторон

- ориентация на разрешение проблемы;
- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;
- поиск интегрируемых решений;
- выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть;
- подход к конфликту как к вызову.

- **Методика решения конфликта через решение проблемы, предложенная Аланом Фиши, заключается в следующем:**

1. определите проблему в категориях целей, а не решений;
2. когда проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
3. сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
4. создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
5. во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

IX. *Метод силы*

- ***Метод силы*** - стремление одной стороны навязать другой свое решение.

Применяется в следующих ситуациях:

- когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);
- в жизненно важных для организации ситуациях, когда сильная сторона осознает свою правоту;
- против социальных групп с деструктивным поведением.

Вероятные модели поведения:

- навязывание стратегий типа “выигрыш-проигрыш”;
- использование конкуренции;
- использование власти путем принуждения;
- требование подчинения.

- Данный метод эффективен в ситуациях, при которых администрация имеет значительное преимущество над работниками.