

# Методы разрешения конфликтов

Подготовила: Бучко Т.И.

- Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуются усилия для его разрешения.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действия менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

- Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:
- - напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;
- - кооперативность, характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

- Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять **основных способов разрешения** межличностных конфликтов.
- **Избегание, уклонение** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции. В ответ на предъявленные ему требования или обвинения такой руководитель переводит разговор на другую тему. Он не берет на себя ответственность за решение проблем, не хочет видеть спорных вопросов, не придает значения разногласиям, отрицает наличие конфликта или же вообще считает его бесполезным, старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

- **Принуждение (противоборство)** — в этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Такой руководитель заставит принять свою точку зрения любой ценой.

- **Сглаживание (уступчивость)** — слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Ради этого он готов уступить, пренебречь своими интересами, стремиться поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Его девиз: «Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

- ***Компромисс, сотрудничество*** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия менеджера направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересам, так и пожеланиям другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, в процессе переговоров ищет промежуточные «средние» решения, устраивающие обе стороны, при которых никто ничего особенно не теряет, но и не приобретает.

- Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов:
- *координация* — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями;



- *интегративное решение проблемы.* Разрешение конфликта основывается на предположении о том, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае он ближе всего подходит к разрешению условий, изначально породивших этот конфликт. Однако подход к конфликту по принципу решения проблемы часто очень трудно соблюдать. Это связано с тем, что во многом он зависит от профессионализма менеджера. Кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В таких условиях менеджер должен иметь хорошую технологию — модель для решения проблем;

- *конфронтация* как путь решения конфликта — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (по существу, это уже не конфликт, а трудовой спор), вступать в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, чтобы выявить и устранить все недостатки. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.
- **Табл. Модели развития конфликта**

<p><i><b>Прежний опыт взаимодействия участников конфликта</b></i></p>	<p>Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешное преодоление</p>	<p>Опыт непреодоленных разногласий и «недоговоренностей»</p>	<p>Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального воздействия</p>
<p><i><b>Отношение к новой ситуации</b></i></p>	<p>Уверенность в возможности договоренности, стремления к поиску взаимопонимания</p>	<p>Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации</p>	<p>Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств</p>
<p><i><b>Взаимодействие</b></i></p>	<p>Сотрудничество</p>	<p>Кооперация</p>	<p>Конкуренция</p>
<p><i><b>Цель</b></i></p>	<p>Договориться</p>	<p>Решить проблему</p>	<p>«победить»</p>

<b><i>Изменение общения</i></b>	Интенсификация	Ограничение	Минимизация
<b><i>Неформальные компоненты в общении</i></b>	Позитивные неформальные компоненты	«формализация общения»	Негативные неформальные компоненты
<b><i>Восприятие противостоящей стороны</i></b>	Партнер	Оппонент	Противник
<b><i>Средства воздействия</i></b>	Использование неформальных компонентов – убеждения, аргументации, попытки договориться	Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку	Использование средств борьбы – силовое давление, эмоциональные удары, «ловушки»