# Методы управления конфликтами

Всероссийская государственная налоговая академия

### Юридический факультет

### Кафедра уголовных дисциплин

Реферат

    по   курсу    «Конфликтология»

**Тема.Методы управления конфликтами.**

##### студента юридического   факультета заочного отделения

**Магомадова М. Г.**

## Москва-2001

####

#### СОДЕРЖАНИЕ

#### 1. Управление конфликтами

#### 2. Методы управления конфликтами

#### 2.1. Внутриличностные методы

#### 2.2. Структурные методы

#### 2.3. Межличностные методы (стили управления)

#### 2.4. Персональные методы

#### 2.5. Переговоры

#### 2.6. Методы управленияповедением личности

#### 2.7. Методы, включающие ответные агрессивные действия

#### ЛИТЕРАТУРА

####

#### 1. Управление конфликтами

#### *Управление конфликтами* – это целенаправленные воздействия:

#### - по устранению причин, породивших конфликт;

#### - по коррекции поведения участников конфликта;

#### - по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Рассмотрим прежде всего поведение человека в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. Считается, что *конструктивное разрешение конфликта* зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для *конфликтной личности.* Обобщая исследования различных ученых, можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;

- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Как же себя вести руководителю с "конфликтной личностью"? Существует единственное средство - "подобрать ключик". Для этого попытайтесь увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же не смогли "подобрать к нему ключ", то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного действия.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам, и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособившись к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, надо постараться ответить на следующие вопросы:

- хотите ли вы благоприятного исхода;

- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;

- как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;

- нужен ли посредник для разрешения конфликта;

- в какой атмосфере (ситуации)люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

**2. Методы управления конфликтами**

***Методы управления конфликтами*** делятся на: внутриличностные; структурные; межличностные (стили поведения); персональные; переговоры; методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками; методы, включающие ответные агрессивные действия.

**2.1. Внутриличностные методы**

***Внутриличностные методы*** управления конфликтами заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения с тем, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих. Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда на моем столе передвигают бумаги, меня это очень раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом». Четкое высказывание, почему именно такие поступки окружающих вас раздражают, помогают им понять вас, а когда вы говорите, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения.

**2.2. Структурные методы**

К ***структурным методам*** управления конфликтами относятся: разъяснение требований к работе; формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей; использование систем вознаграждения.

2.3. Межличностные методы (стили управления)

***Межличностные методы*** управления конфликтами – это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации.* Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

*Стиль конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

- вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

- вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

-  вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

*Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- основной целью является приобретение совместного опыта работы;

- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

*Стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.  Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы.  При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

- вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

*Стиль уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;

- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;

- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытоеобсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности.  В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

*Стиль приспособления* означает, что вы действуете совместно с  другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

- предмет разногласия не важендля вас или вас не особенно волнует случившееся;

- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

- осознаете, что правда не на вашей стороне;

- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.  Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

**2.4. Персональные методы**

Данная группа акцентирует внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

- использование власти, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;

- изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами;

- убеждение участников конфликта;

- изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;

- вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров;

**2.5. Переговоры**

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что стороны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

- отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Правильно организованные переговоры проходят несколько этапов:

1) *Подготовка к началу переговоров*. Перед началом переговоров надо провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах, проработать процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается, важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом. По мнению многих исследователей, от правильно организованной данной стадии на 50 % зависит успех всей деятельности, а недостаток информации ведет к подозрительности и недоверию участников, то есть к углублению конфликта;

2) *Первоначальный выбор позиции* (официальные заявления участников переговоров). Этот этап позволяет показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места. Здесь возможны различные тактики начала переговоров:

- вы можете проявить агрессивность для того, чтобы оказать давление на оппонента, подавить его;

- успешному ходу переговоров способствует установление непринужденных личных отношений, создание дружеской атмосферы, показание взаимозависимости;

- для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать мелкие уступки;

- получению небольшого преимущества способствует предоставление новых фактов, использование манипуляций;

- процедурная легкость достигается при совместном поиске информации;

3) *Поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба*. На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, стараются захватить инициативу всеми возможными способами. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Цель каждого из участников – соблюдение равновесия или небольшое преимущество. Задача посредника на данном этапе заключается в направлении переговоров в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают резко задевать одну из сторон, посредник новой должен найти выход из создавшегося положения;

4) *Завершение переговоров или выход из тупика*. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Посредник, используя данную ему власть, урегулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Человечество накопило огромный опыт ведения переговоров. В последние десятилетия определились несколько правил и процедур их ведения. Определены стороны переговоров, непосредственные участники, предмет, каналы взаимной коммуникации, информация. Замечено, что существуют трудности с выработкой критериев оценки как хода, так и результатов переговоров. В целом же, поведение участников во многом зависит от сложившейся ситуации, а также их образовательного и культурного уровня, волевых и иных личностных характеристик.

2.6. Методы управления поведением личности

***Управление поведением***представляет систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. Личность, имея представление о себе и своих возможностях, с учетом своих целей вступает во взаимоотношения с организацией, стремясь занять в ней определенное место, выполнить определенную работу и получить вознаграждение. Личность ожидает от организации: место в социальной структуре, конкретную интересную работу, желаемое вознаграждение. Организация ожидает от индивида: квалификационные и личностные характеристики для выполнения работы, требуемые результаты работы, признания принятых норм поведения. При правильном управлении ожидания личности и организации приближаются друг к другу. Задача управления поведением состоит в достижении соответствия взаимных ожиданий индивида и организации.

**2.7. Методы, включающие ответные агрессивные действия**

Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.

###### Литература

1.   Краткий психологический словарь/Под ред. А.В. Петровского, Н.Г.Ярошевского. – М. 1993

2.   Кричевский Р.Л. *Если вы - руководитель...* – М.: Дело, 1993.

3.   Дмитриев А. В. *Конфликтология*. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2000

4.   Громова О. Н. *Конфликтология*. Курс лекций. М.: Экмос, 2000