Институт менеджмента

**Контрольная работа по дисциплине «Конфликтология»**

**Тема: Наиболее эффективные формы и способы разрешения конфликтной ситуации**

**Содержание:**

Наиболее эффективные формы и способы разрешения конфликтной ситуации…………………………………………….……...……………………..6

* 1. Методы преодоления конфликтной ситуации…………………….7
  2. Стратегии поведения в конфликте…………………………......…11
  3. Факторы, препятствующие возникновению и развитию конфликта………………………………………………………………………...15
  4. Заключение…………………………………………………………17

Литература…………………………………………………………………….....18

Тема практической части: наиболее эффективные формы и способы разрешения конфликтной ситуации

Объект исследования: конфликтная ситуация

Предмет: формы и способы разрешения конфликтной ситуации

Цель: Выявить наиболее эффективные способы разрешения конфликтной ситуации

Задачи:

1. Выявить наиболее эффективные методы преодоления конфликтной ситуации;
2. Рассмотреть стратегии поведения в конфликте;
3. Описать факторы, препятствующие возникновению и развитию конфликта.

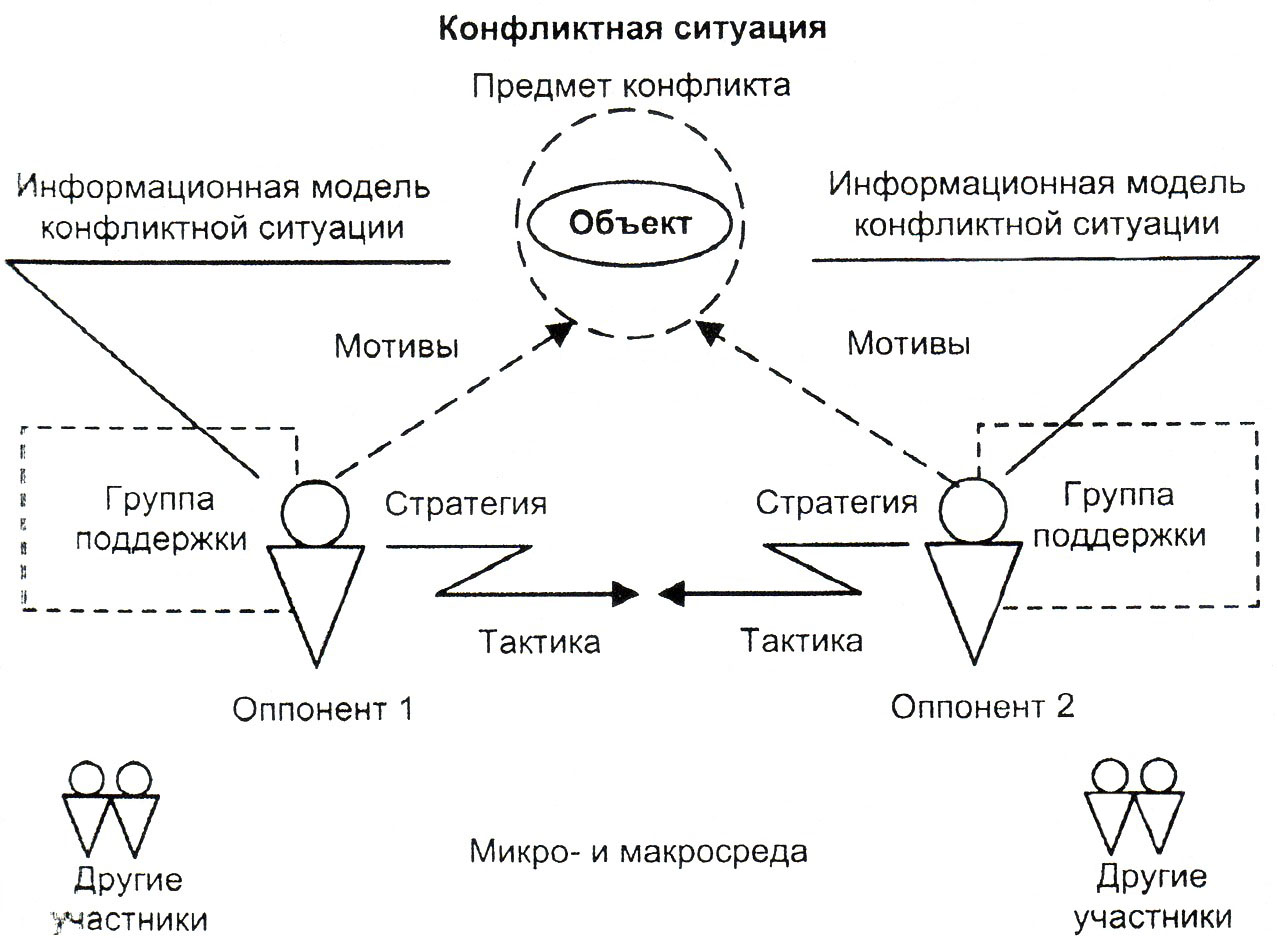
Актуальность: конфликты препятствуют эффективному взаимодействию в трудовом коллективе, подрывают общую работу организации, препятствуют эффективному принятию решений, т.е. несут дисфункциональный (деструктивный) характер.

Задачей управленца является недопущение конфликтной, нестабильной ситуации в коллективе, а также грамотное конструктивное преодоление возникших конфликтных ситуаций. При наличии конфликтной ситуации необходимым является: объективная оценка положения, определение типа конфликта (внутриличностный, межличностный), определение стадии развития конфликтной ситуации, нахождение причин разногласий (организационно-управленческие, социально-психологические, личностные причины, объективные факторы), определение целей конфликтующих сторон, выявление психологических особенностей конфликтующих. На основе этого менеджер должен принять наиболее верное решение, максимально быстро и функционально разрешить конфликт.

* 1. **Методы преодоления конфликтной ситуации**

Конфликт (лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами (лицами или группами).

Рис. 1 Структура конфликта [[[1]](#footnote-1)]



Любой конфликт в организации может быть быстро разрешён, если менеджеру известны соответствующие методы. Но при этом менеджер обязательно должен рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, особенности развития противоборства и др. В психологических исследованиях определены методы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта:

1. Разрешение конфликта с учётом сущности и содержания противоречия. В этом случае необходимо:

– отличить повод от истинной причины конфликта, которая нередко маскируется его участниками;

– определить его деловую основу;

– уяснить истинные мотивы вступления людей в конфликт.

Разрешение конфликта существенно осложняется, если менеджер сам является представителем одной из противоборствующих сторон. В этом случае ему трудно быть объективным и конфликт принимает публичный характер и выходит за рамки организации.

2. Разрешение конфликта с учётом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия, выдвинуть определённые жёсткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определённых норм поведения.

3. Разрешение конфликта с учётом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряжённость влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

4. Разрешение конфликта с учётом особенностей его участников. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приёме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты характера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

5. Разрешение конфликта с учётом его динамики. Конфликт развивается по определённым стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определённые формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учётом личностных особенностей конфликтующих и характера их действий.

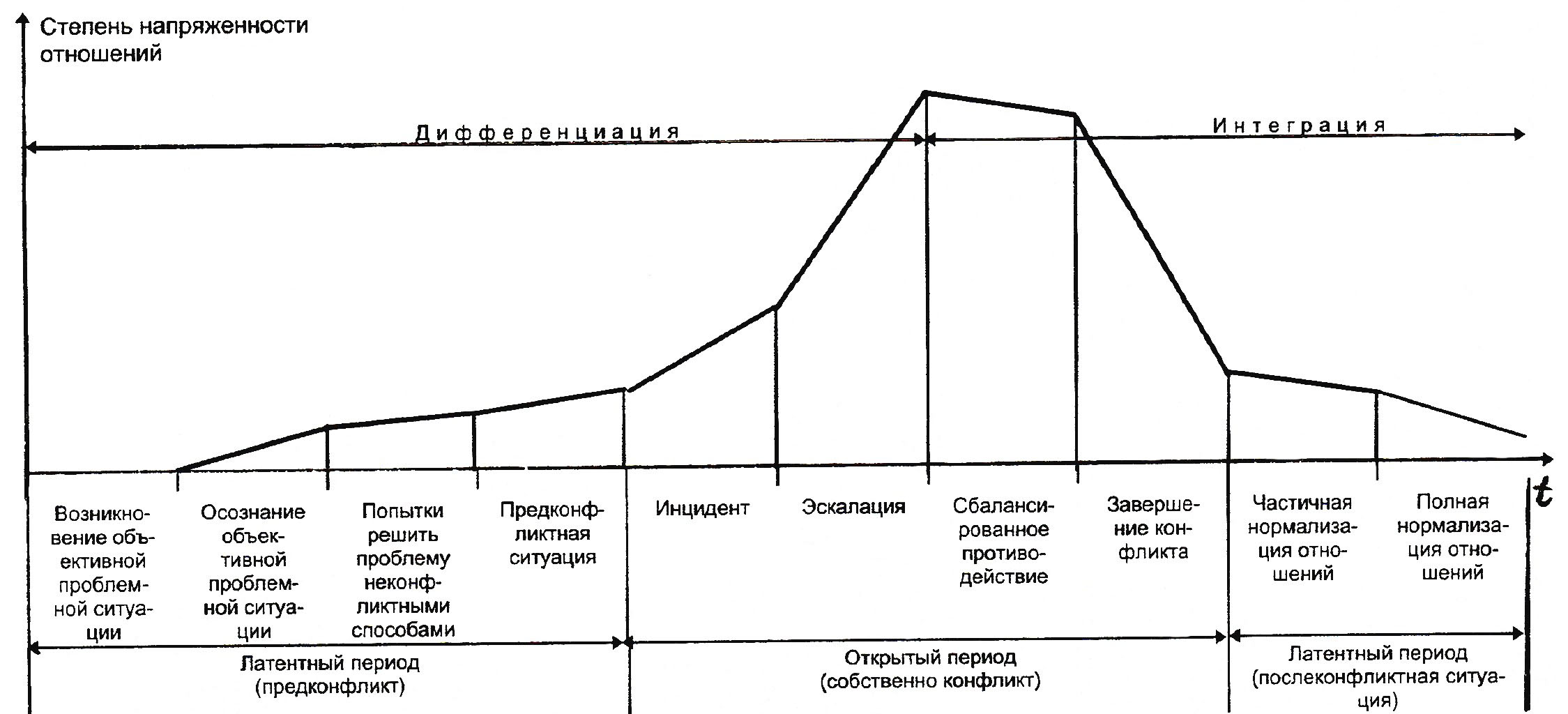


Рис. 2 Основные периоды и этапы динамики конфликтов [[[2]](#footnote-2)]

6. Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование в коллективе определённого общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликтуя, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, причём настолько болезненно, что готовы даже прекратить конфронтацию.

7. В психологических рекомендациях можно найти интересный приём разрешения конфликтов – обращение к "третейскому судье". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся при взаимных обязательствах полностью подчиниться его решению. В качестве "третейского судьи" целесообразно выбирать наиболее авторитетного человека в коллективе, лучше всего, если таковым является сам менеджер. Для "третейского судьи" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты от неё не перейдут на другие вопросы, в иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым, выдав истинные источники конфликта.

8. Ещё один приём преодоления конфликтов – объективизация конфликта. Он является наиболее действенным. Суть его состоит опять же в обращении к "третейскому судье", но «судья» должен вести себя несколько необычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а «судья» сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап – собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы раскладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Отмечено наукой и подтверждено практикой, что если конфликт «разложить» на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов «снимаются» ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

Надо подчеркнуть, что в разрешении конфликтов путём их объективизации, очень многое зависит от поведения "третейского судьи". Надо быть не только объективным, тактичным, справедливым, но и действовать порой неординарно. Можно привести пример, когда "третейский судья", блестяще проведя разбор конфликта, обескуражив оппонентов и понимая, что эмоциональная напряжённость у них ещё осталась, поступил так: достал бутылку хорошего коньяка (оппоненты были мужчинами), две рюмки, два бутерброда, сказал, что это им, а сам он придёт через два часа. Когда он вернулся, одна рюмка была наполнена коньяком, рядом с ней лежала половина бутерброда (бутылка была пуста) – это уже бывшие оппоненты оставили ему.

Участники конфликта не всегда адекватно оценивают своё состояние и позицию противоположной стороны, - в силу эмоционально нестабильного состояния, неправильной оценки ситуации в целом, противоречивости мнений, заведомо негативного отношения к оппоненту. В данном случае задача менеджера адекватно и объективно оценить ситуацию и содержание противоречий, принять необходимое решение по устранению разногласий, с учётом стадии конфликтной ситуации, мотивов, личностных особенностей оппонентов и прочих составляющих.

* 1. **Стратегии поведения в конфликте**

Каждый человек имеет чёткое представление о средствах разрешения конфликтов, основываясь на своём опыте и представлении относительно возможности преодоления разногласий с определённым партнёром (или группой). При этом каждый участник конфликта действует в зависимости от своих целей. Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

– стратегия «партнёрство» характеризуется ориентацией на учёт интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" – провозглашают сторонники партнёрской стратегии поведении (то есть при её доминанте).

– стратегия «напористость» характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жёсткий подход: участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать своё мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри этих двух стратегий существует пять стилей поведения:

1. «Избегание» («уход», «уклонение») - при низкой напористости и низком значении партнёрства - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своём, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.
2. «Уступка» ("приспособление") - при низкой напористости и высоком стремлении к партнёрству – стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнёра путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнёра, чтобы не затронуть его чувств путём подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчинёнными.
3. «Противоборство» ("соперничество", "конкуренция") - при высокой напористости и низком партнёрстве - стремление настоять на своём путём открытой борьбы за свои интересы, занятие жёсткой позиции непримирения в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнёра. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и, порой, он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчинённых и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.
4. «Компромисс» - при средних значениях напористости и партнёрства – стремление урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.
5. «Сотрудничество» (кооперация) - при высоких значениях напористости и партнёрства – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон, в ходе открытого обсуждения, стремление к разрешению возникших между сторонами противоречий. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убеждённости участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счёт других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Рис. 3 Типология поведения оппонентов в конфликте [[[3]](#footnote-3)]



В зависимости от ситуации, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика «Сотрудничество» приводит к самым эффективным решениям, при сохранении дружеских отношений.

* 1. **Факторы, препятствующие возникновению и развитию конфликта**

Умение разрешать конфликты – важный навык успешного менеджера. Безусловно, приведение ситуации в должное состояние выверенными способами способствует стабилизации работы организации, поскольку любой конфликт должен быть преодолён и исчерпан. Однако, не менее важным, является недопущение возникновения конфликтной ситуации или, по меньшей мере, разрешение её на ранней стадии. Рассмотрим основные факторы, препятствующие возникновению и развитию конфликта:

* В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров, с учётом не только профессиональных, но и психологических качеств, существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов.

При приёме на работу психологическое тестирование просто необходимо, тогда менеджер будет точно знать, как строить взаимоотношения при общении с персоналом. Не будет ложных образов, психологической несовместимости, обид.

* Важным фактором предотвращения конфликтов является также авторитет менеджера. Быть всегда компетентным, организованным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным, чутким, жить общим делом, а не личными соображениями о своём престиже – вот что создаёт авторитет менеджера и предупреждает желание противостоять ему. Авторитет менеджера – залог стабильности отношений в коллективе. Конфликты, как правило, редки и быстро прекращаются или разрешаются на деловой основе в хорошо организованном коллективе, где господствуют порядок и дисциплина, слаженая и дружная работа. Организованный коллектив отличается и большой устойчивостью, благодаря чему сохраняется его целостность. Вообще слухи, сплетни, конфликты весьма характерны для организаций, где сотрудники мало загружены, у них слишком много свободного времени. Поэтому, как только начинают появляться подобные негативные явления, для менеджера это должно стать тревожным маяком, сигналом, что коллектив работает не так, как надо.
* Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их надо всячески поощрять, но при этом помнить, что возможно возникновение известного психологического феномена «смещение мотива на цель», когда традиции становятся самоцелью и выступают как консервативный фактор.

Предупреждение конфликтных ситуаций является наиболее выгодным организационным решением менеджера. Формирование не конфликтной обстановки и здорового микроклимата в организации позволяет стабилизировать и уравновесить работу всего коллектива, сократить количество негативных последствий при возникновении противоречий, уменьшить продолжительность процесса урегулирования спорных вопросов.

Грамотно построенная организационно-кадровая политика способствует доверительным отношениям в организации, увеличению производительности труда, повышает уровень доверия к руководству. Это облегчает процесс координации работы персонала, благоприятствует эффективной работе организации в целом.

**1.4 Заключение**

Эффективное управление конфликтами – умение менеджера устранять породившие конфликт причины и корректировать поведение участников конфликта, а также умение предотвращать и предупреждать возникновение конфликтных ситуаций.

Для успешного управления конфликтной ситуацией основным является установление причин и способов разрешения конфликта. Важным аспектом быстрого устранения разногласий является также авторитет менеджера.

По сути, конфликтная ситуация может возникнуть на любом предприятии, несмотря на грамотное управление. Когда причиной конфликта могут стать индивидуальные психологические особенности или личные связи людей. Именно поэтому важно вести грамотную кадровую политику, уделять внимание личным взаимоотношениям сотрудников, выявлять на этапе формирования команды совместимость кандидатов.

Разногласия существуют всегда, это, в какой-то мере, выражение собственного мнения. Устанавливая в коллективе обстановку «обмена мнениями» менеджер даёт импульс к функциональному исходу возникающих разногласий. Конфликт не столько проблема, сколько сигнал о том, что мнения кардинально не совпадают. Наиболее конструктивным решением в данном случае является установление обстановки сотрудничества, когда, не вступая в откровенный спор, стороны находят совместно решение возникшей проблемы.

Но наиболее верно всё же не создавать конфликтной ситуации, т.е. предотвращать, предупреждать возникновение нестабильной обстановки, причём ещё на этапе формирования команды.

**Литература:**

1. Андреев В.И. Конфликтология. М., 1995.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591 с.
3. Гришина Н.В. Если возникает конфликт/ Психология в управлении. Л., 1983.
4. Морозов А. Деловая психология.

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [↑](#footnote-ref-1)
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [↑](#footnote-ref-2)
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [↑](#footnote-ref-3)