



корпорация
российский
учебник



Конфликты и способы их разрешения

Конфликт — это пересечение интересов.
Виноватых нет. Есть только причины.

Е. М. Малышев

Этапы делового общения



Что же такое конфликт?

В психологии *конфликт* определяется как "столкновение *противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями*". [Краткий психологический словарь /Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского — М., — С. 183.]

Основа конфликтных ситуаций

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет *столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.*

Они чаще всего основаны на эмоциях и личной неприязни, и их ассоциируют с агрессией, угрозой, спорами, враждебностью.

Формула конфликта

КС + И = К (формула разрешения конфликта)

где, КС — это конфликтная ситуация.

И — инцидент.

К — конфликт.

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимыми являются внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт — это открытое противостояние как следствие противоположных взглядов и интересов.

Разрешить конфликт — значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но и более важно. К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.



Фото взято из открытых источников:

<http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html>

Конфликт между людьми можно уподобить сорнякам в огороде

Конфликтная ситуация — это корень сорняка, а инцидент — та часть, что на поверхности.

Оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее.

Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Инцидент



Конфликтная ситуация

Изображение взято из открытых источников: <https://infourok.ru/material.html?mid=107021>

Структура конфликта



Объект и субъекты конфликта

Объект – конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта.

Выявление основного объекта - непереносимое условие успешного решения любого конфликта.

В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере и во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

Субъекты и участники конфликта – это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдерживающим или нейтральным фактором развития конфликта.

Социальная среда конфликта –

совокупность условий и обстоятельств, в которых зарождается и развивается конфликт. Включает микросреду и макросреду конфликта.

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа. На микроуровне, например, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психологический климат данного коллектива, его общий настрой, который может быть в большей или меньшей степени мажорным или минорным, оптимистическим или пессимистическим и т.д.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп. На макроуровне социальной системы, то есть на уровне всего общества, общественно-психологическая среда определяется господствующими в обществе настроениями, чувствами и эмоциями, которые проявляются на уровне больших социальных групп и всего народа.

В среду включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Учет этого окружения на уровне микро– и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды.

Стратегии и тактики поведения сторон

Стратегия поведения с конфликте – это программа и план действия, направленные на реализацию поставленной цели в конфликте, другими словами – это решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, своего конкретного интереса в данном конфликте.

Тактика поведения в конфликте – это средства, обеспечивающие данную стратегию, которые, в конечном счете, определяют стиль поведения человека в конфликте.

5 стратегий поведения в конфликте:

1. конкуренция
2. уклонение
3. сотрудничество
4. улаживание
5. компромисс

Люди, вступая в конфликт, не обязательно принимают какую-то одну стратегию поведения, часто наблюдается их сочетание. Это зависит от вида конфликта, от того, на каком уровне он происходит, каковы ресурсы участников конфликта, какова значимость личных цепей и т.п.*

*Здесь и далее цитаты по: Владыкина И.В. <http://www.wladykina.narod.ru/statyistrategiitaktiki.htm>

КОНКУРЕНЦИЯ – «АКУЛА»

Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Этот тип поведения жестко ориентирован на победу, не считаясь с собственными затратами, что можно определить выражением «прет напролом». Предпочтение такого поведения в конфликте нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения, т.к. эта стратегия отражает такую форму борьбы за власть, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта стратегия оказывается необходимой в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправдана, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако стратегия поведения «Акулы» редко приносит долгосрочные результаты – проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Тактические действия «Акулы»:

- жестко контролирует действия противника и его источники информации;
- постоянно и преднамеренно давит на противника всеми доступными средствами;
- использует обман, хитрость, пытаясь завладеть положением;
- провоцирует противника на непродуманные шаги и ошибки;
- выражает нежелание вступать в диалог, так как уверен в своей правоте, и эта уверенность переходит в самоуверенность.

Качества личности:

- властность, авторитарность;
- нетерпение к разногласиям и инакомыслию;
- ориентировка на сохранение того, что есть;
- боязнь нововведений, неоднозначных решений;
- боязнь критики своего стиля поведения;
- использование своего положения с целью достижения власти;
- игнорирование коллективных мнений и оценок в принятии решений в критических ситуациях.

При столкновении с таким типом поведения в конфликте нужно помнить, что «Акула» боится, когда о ней собирается информация, и старается перекрыть все информационные источники о себе, а также не хочет и боится открытого обсуждения проблемы конфликта, так как она ее не интересуется, для нее важна лишь своя позиция. Вступая в конфликтный процесс, она предпочитает, чтобы другие избегали или улаживали конфликты.



УКЛОНЕНИЕ – «ЧЕРЕПАХА»

Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свой панцирь. Тактический девиз «Черепахи» – «Оставьте мне немножко и не трогайте меня». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей обильно сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему. За кажущейся беспомощностью может скрываться ощущение того, что проблема становится более желательной и приятной, чем риск и трудности, связанные с ее разрешением. Если жертве грозят насилие или ощутимые потери, она может оценить риск, связанный с изменением ее ситуации, как неприемлемо высокий. Стратегия поведения «Черепахи» может быть, тем не менее, вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов человека или вовлеченность в него не отражается на его развитии. Такой шаг может быть также полезен, если он привлекает внимание к запущенной проблеме. Нередко уклонение от конфликта сознательно или бессознательно применяется в качестве наказания, чтобы заставить другую сторону изменить свое отношение к конфликту.

Тактические действия «Черепахи»:

- отказывается вступать в диалог, применяя тактику демонстративного ухода;
- избегает применения силовых приемов;
- игнорирует всю информацию от противника, не доверяет фактам и не собирает их;
- отрицает серьезность и остроту конфликта;
- систематически медлит в принятии решений, всегда опаздывает, так как боится делать ответный ход.

Это ситуация упущенных возможностей.

Качества личности:

- застенчивость в общении с людьми;
- нетерпение к критике - принятие ее как атаки на себя лично;
- нерешительность в критических ситуациях, действует по принципу: «Авось обойдется»;
- неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе.

Стратегия поведения «Черепахи» приводит к тому, что загоняются внутрь истинные причины и конфликт остается, он как бы смещается в другую плоскость, становится глубже и сложнее. Неразрешенный конфликт опасен тем, что воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний.



КОМПРОМИСС – «ЛИСА»

Для этой стратегии характерен тип поведения лисы, в котором сочетаются осторожность и хитрость. «Лиса» действует по принципу: «Я уступлю немного, если вы тоже готовы уступить». Взвешенность, сбалансированность и осторожность – основная установка этого типа поведения. Для данной стратегии одинаково значимы и личные цели и взаимоотношения. Стремление в любом случае идти на нормализацию отношений является слабым местом этой стратегии в конфликте с «Акулой». Стратегия компромисса не предполагает анализа объема информации, «Лиса» терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко, т.к. у нее нет своей позиции, ее поведение зависит от уступок с другой стороны. Компромисс требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее, раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение и, если стороны не могут увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами – уже достижение.

Тактические действия «Лисы»:

- торгуется, любит людей, которые умеют торговаться;
- использует обман, лезть для подчеркивания не очень выраженных качеств у противника;
- ориентирована на равенство в дележе, действует по принципу: «Всем сестрам – по серьгам».

Качества личности:

- предельная осторожность в оценке, критике, обвинениях в сочетании с открытостью. Такие качества являются, несомненно, элементом высокой культуры личности;
- настороженное отношение к критическим оценкам других людей;
- ожидание мягких формулировок, красивых слов;
- желание убедить людей не выражать свои мысли слишком резко и открыто.



Недостатки стратегии компромисса в том, что одна сторона может, например, увеличить свои претензии, чтобы потом показаться великодушной, или сдать свои позиции намного раньше другой. В таких случаях ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет их нужд. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым оптимальным способом разрешения конфликта.

УЛАЖИВАНИЕ – «ПЛЮШЕВЫЙ МИШКА»

Для наглядности этой стратегии поведения в конфликте дано условное название мягкой игрушки, которая безо всяких усилий с нашей стороны дает нам ощущение тепла и мягкости. Стратегия улаживания в конфликте направлена на максимум во взаимоотношениях и минимум в постижении личных целей. Основной принцип поведения: «Все, что Вы хотите – только давайте жить дружно». Это установка на доброжелательность за счет собственных потерь, так называемая «игра в прятки», но, конечно, до определенного предела, так как инстинкт самосохранения сильно развит у всех людей. Часто такой стратегии придерживаются альтруисты, иногда внешне, а иногда по убеждению. Здесь важно соотношение сил противников. Если соотношение сил не в его пользу и дальнейшая борьба не имеет смысла, то происходит переориентация на установку, девиз которой: «Сдаюсь на милость победителя».

Стратегия улаживания может быть разумным шагом, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе или в том случае, если другая сторона не готова к диалогу. Бывают и такие случаи, когда нужно сохранить добрые отношения. Конфликты иногда сами разрешаются только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения.

Тактические действия «Плюшевого Мишки»:

- постоянное соглашательство с требованиями противника, т.е. делает максимальные уступки;
- постоянная демонстрация непритязания на победу или серьезное сопротивление;
- потакает противнику, льстит.

Качества личности:

- бесхребетность – отсутствие собственного мнения в сложных ситуациях;
- желание всем угодить, никого не обидеть, чтобы не было раздоров и столкновений;
- идет на поводу у лидеров неформальных групп, его поведением часто манипулируют;
- преобладает тенденция отвлекаться при участии в беседе.



В случае серьезного конфликта стратегия поведения «Плюшевого мишки» приводит к тому, что не затрагиваются главные спорные вопросы, и конфликт остается неразрешенным.

СОТРУДНИЧЕСТВО – «СОВА»

Этой стратегии поведения в конфликте можно условно дать название птицы, которой люди издавна приписывали такие качества, как мудрость и здравый смысл. «Сова» открыто признает конфликт, предъявляет свои интересы, выражает свою позицию и предлагает пути выхода из конфликта. От противника ожидает ответного сотрудничества. Основной принцип данной стратегии: «Давайте оставим взаимные обиды, я предпочитаю... А Вы?». Стратегия сотрудничества направлена на конструктивное разрешение конфликта, то есть на работу с проблемой, а не с конфликтом. «Сова» не принимает тактики избегания, так как уважает партнера, она не эксплуатирует слабости «Черепахи» и «Плюшевого медвежонка», потому что стремится к диалогу в решении проблемы. По отношению к «Акуле» она тоже ведет себя честно, противопоставляет ей мирные средства и здравый смысл. «Сове» свойственна установка на прекращение конфликта ввиду его эскалации, в случае необходимости она склонна к переговорному процессу, где всегда имеет веер предложений-альтернатив.

Тактические действия «Совы»:

- собирает информацию о конфликте, о сути проблемы, о противнике;
- ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов противника для выработки альтернативных предложений;
- обсуждает конфликт открыто, не боится разногласий, старается опредметить конфликт;
- если противник предлагает что-то здоровое, разумное, то это принимается.

Качества личности:

- в любом конфликте направлен на решение проблемы, а не на обвинение личности;
- положительно относится к новациям, переменам;
- умеет критиковать, не оскорбляя личности, как говорят, «по делу», опираясь на факты;
- использует свои способности для достижения влияния на людей.



Партнеры признают свой конфликт, подчеркивая общую основу для взаимодействия, которой может стать даже одно желание вместе найти выход из создавшейся ситуации. Они не занимаются взаимной перепалкой и обвинениями – в интересах дела эмоции отбрасываются. В ходе поиска совместных решений партнеры могут интересоваться историей возникновения конфликта, но это не является самоцелью. Они трезво оценивают свои возможности и поэтому склонны к посредничеству, а в случае необходимости – к переговорному процессу.

Вид конфликта

По значению для организации, а также способу их разрешения конфликты бывают:

- **конструктивные** (характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития).
- **деструктивные** (приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации).

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.

По количеству участников конфликта:

Внутриличностный конфликт (случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликт возникает в результате того, что производственные требования не совпадают с личными потребностями или ценностями).

Межличностный (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса. Межличностный конфликт — трудноразрешимое противоречие. Возникает между людьми, вызвано несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей. Межличностный конфликт — самый распространенный тип конфликта; вовлекает несколько индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу (с позиций целей, ценностей или поведения).

Межгрупповой (между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, объединенных в период конфликта в единые сплоченные сообщества. Такое противостояние носит профессионально-производственную (конструкторы, производственники, маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудыги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не приносят ни одной из групп выигрыша).

Межличностные конфликты

Людские ссоры не длились бы так долго,
если бы вся вина была на одной стороне.
Франсуа де Ларошфуко

Самые распространенные и охватывают практически все сферы человеческих отношений.

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах — **внутреннем и внешним**.

Внутренний аспект связан с некоторыми индивидуальными качествами самой личности и навыками рационального поведения в конфликте.

Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя по отношению к конкретному конфликту.

В процессе управления межличностными конфликтами следует учитывать на разных этапах управления (прогнозирование, предупреждение, регулирование, разрешение) причины, фактора, взаимные симпатии и антипатии. Существует два основных способа их разрешения: административный или педагогический.

Слишком часто конфликты, возникающие, например, между начальником и подчиненным, сотрудником или клиентом, либо перерастают в борьбу, либо в уход. Ни тот, ни другой вариант не являются эффективным способом управления конфликтом. Психологи и социологи предлагают еще несколько вариантов поведения личности в конфликте.

Широкое распространение в конфликтности получила, разработанная К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель поведения личности в конфликтном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны. Участники конфликта, анализируя свои интересы и интересы соперника, выбирают 5 стратегий поведения (борьба, уход, уступки, компромисс, сотрудничество).

Черты конфликтной личности

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности:

- 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.



Фото взято из открытых источников:

<http://psylive.com.ua/psikhologiya-konfliktov/konfliktnost-lichnosti.html>

Как руководитель может препятствовать возникновению конфликтов?

1. Правильная кадровая политика (подбор и расстановка кадров в соответствии с профессиональными и психологическими качествами каждого сотрудника, адекватный стиль управления коллективом, делегирование полномочий).
2. Благоприятный психологический климат в коллективе (доверие всех членов коллектива друг к другу, деловая критика, отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения, достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел).
3. Регламентация взаимоотношений в коллективе, так называемый «Кодекс внутреннего поведения» (сотрудники должны знать не только свои обязанности, но и пределы дозволенного).
4. Корпоративный стандарт и корпоративные ценности (принятые и разделяемые всеми членами организации правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников организации между собой).
5. Координация и контроль со стороны руководителя (формулировка желаемых правил игры, поощрение и наказание).
6. Личностные качества руководителя (управленческие компетенции, коммуникативные способности, развитая профессиональная рефлексия).

Карта конфликта

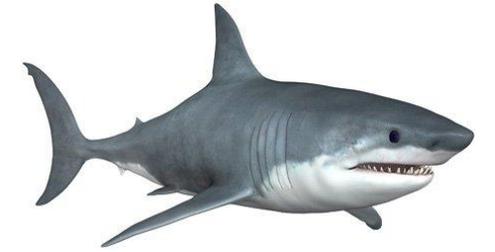
Методика построения карты конфликта, впервые предложенная исследователями Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром, помогает нам увидеть и проанализировать те важные мелочи и скрытые детали, на которые мы подчас могли бы и не обратить внимания. Такую карту можно составить для любой проблемной ситуации.

1. определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;
2. выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
3. определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта. Известно, что в любом конфликте зачастую происходит следующее: человек предъявляет одну проблему (либо ту, которая подвернулась под руки, либо ту, которая выглядит «красиво»), тогда как в глубине проблема совершенно иная. Важно выяснить истинную мотивацию, которая стоит за позициями участников в этом вопросе. Люди хотят получить то, что удовлетворяет их потребности, и избегают того, что мешает этому.

Составление такой карты, позволит:

- 1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- 2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- 3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- 4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты.
- 5) выбрать новые пути разрешения конфликта.

Стратегии поведения в конфликте



После того, как Вы провели анализ конфликтной ситуации, можете выбирать стратегию поведения, каждую из которых следует использовать только в той ситуации, в которой данная стратегия целесообразна.

1. Стратегия "соперничество, конкуренция, Акула" - открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции. Эффективна, когда результат важен для обеих сторон, причем их интересы противоположны, или когда нужно принципиально решить проблему. Это стиль жесткий, в котором действует принцип "кто кого", и опасный, поскольку есть риск проиграть.

Эту стратегию следует избирать, когда:

- ✓ вы обладаете большими возможностями (властью, силой и т.п.), чем оппонент;
- ✓ требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- ✓ нечего терять и нет иного выбора;
- ✓ исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- ✓ вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- ✓ приходится "работать" на глазах у других людей, мнение которых небезразлично.

Стратегии поведения в конфликте



2. Стратегия "игнорирование, уклонение от конфликта, Черепаха" - стремление выйти из конфликтной ситуации, не устраняя ее причин. Эффективна, когда необходимо перенести решение проблемы на более позднее время, чтобы более серьезно изучить ситуацию или найти необходимые доводы и аргументы. Рекомендуется при разрешении конфликта с руководством.

Эту стратегию следует избирать, когда:

- ✓ отстаивание своей позиции для вас непринципиально или предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для вас;
- ✓ наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- ✓ открывается вероятность появления более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас;
- ✓ в ходе конфликта вы начинаете понимать, что неправы;
- ✓ проблема кажется безнадежной;
- ✓ отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;
- ✓ вас не особо волнует случившееся;
- ✓ вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- ✓ пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Стратегии поведения в конфликте



3. Стратегия "компромисс, Лиса" - урегулирование разногласий через взаимные уступки. Предпочтительна в случае, когда невозможно одновременно выполнить то, что хотят обе стороны. Варианты компромисса - принятие временного решения, корректировка первоначальных целей, получение определенной части во избежание потери всего.

Стратегия применяется, когда:

- ✓ у сторон одинаково убедительные аргументы;
- ✓ необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- ✓ необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- ✓ сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- ✓ обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- ✓ вас может устроить временное решение;
- ✓ удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- ✓ компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Стратегии поведения в конфликте



4. Стратегия «улаживания, приспособления, Плюшевый мишка» - изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, поступаясь иногда своими интересами. Внешне это может выглядеть так, что вы принимаете и разделяете позицию оппонента. Близка к стратегии "игнорирование".

Этот стиль поведения применяют в случаях, когда:

- ✓ проблема непринципиальна для вас;
- ✓ есть необходимость сохранить хорошие отношения с противоположной стороной;
- ✓ нужно выиграть время;
- ✓ предпочтительнее одержать моральную победу над оппонентом, уступив ему.
- ✓

Стратегии поведения в конфликте



5. Стратегия "сотрудничество, Сова" - совместная выработка решения, удовлетворяющего интересам всех сторон, пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу. Наиболее открытый и честный стиль, предполагает активное участие в решении конфликта с учетом интересов своих и оппонента. Часто используется для решения открытых и затянувшихся конфликтов.

Применяется в случаях, когда:

- ✓ необходимо найти общее решение, если проблема слишком важна для обеих сторон, никто не хочет уступать, и компромисс поэтому невозможен;
- ✓ у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной, и вы хотите их сохранить;
- ✓ есть время поработать над возникшей проблемой;
- ✓ ваши возможности примерно равны возможностям оппонента.

Как урегулировать конфликт между сотрудниками?

1. Оставайтесь нейтральными и выслушайте обе стороны

Когда имеешь дело с конфликтами среди сотрудников, важно, чтобы вы, как руководитель, сохраняли нейтралитет. Симпатия одной стороне только усугубит проблему и помешает вам придумать приемлемое решение, которое устроит обе стороны. В небольшом коллективе это может быть сложнее, так как нередко в маленьких компаниях грань между профессиональными и личными отношениями довольно размыта. Прежде чем вы попытаетесь выступить посредником в конфликте, спросите себя, действительно ли вы сможете оставаться нейтральными и непредвзятыми. Если вы не чувствуете, что сможете это сделать, следует подумать о приглашении третьей стороны, то есть посредника, который может оставить свои личное мнение и чувства. Хорошим способом сохранения нейтралитета является попытка решить конфликт вне офиса. Это позволит предотвратить внезапное появление коллег в офисе, а, кроме того, нахождение вдали от рабочего места поможет всем чувствовать себя более непринужденно.

Во время вашей встречи попытайтесь дать обеим сторонам возможность выразить свою точку зрения, не отвлекаясь на мнение другой стороны. Когда человека внимательно выслушают, он в большей степени склонен слушать, что говорят другие, и смотреть на ситуацию с другой точки зрения.

2. Выясните факты

Большинство сотрудников втягиваются в «дрязги» очень эмоционально, поэтому, будучи посредником, важно уметь держать эмоции при себе и слушать только факты. Вы услышите много, но не факт, что все сказанное — правда и правильно. Например, вам могут сказать: «Я чувствую, что он меня не уважает ...» или «Я знаю, что он меня не любит ...». Всегда делайте скидку на то, что это может быть лишь предположение, причем основанное исключительно на эмоциях. Чтобы добраться до сути, полезно задавать вопросы вроде: «Почему вы так считаете?» или «Что заставляет вас так думать?». Таким образом, вы можете узнать больше о конкретных действиях и поведении, которые могли привести к конфликту. Вы также будете иметь конкретные факты, чтобы идти дальше, а не расплывчатые предположения о том, что другой человек может делать или думать. Как только вы узнаете больше о проблеме (будь она реальная или мнимая), вы можете продумывать конкретные шаги по ее решению. Имейте в виду, что на пути к получению прямых фактов, вам придется пробираться сквозь много эмоций, потребуется время и терпение.

3. Спросите ваших сотрудников, что они сами хотели бы сделать, чтобы разрешить конфликт

Даже когда вы услышали обе стороны этой истории, вы все равно можете сомневаться, с чего же начать. Иногда спросить самих сотрудников, что они хотели бы сделать для решения этого вопроса, — самый верный способ придумать приемлемое решение, с которым согласятся обе стороны. Вы всегда должны учитывать возможность того, что в конфликте сыграли свою роль политика, корпоративная культура компании, методы управления и провалы в организации рабочих процессов. Если это так, постарайтесь получить обратную связь от сотрудников о том, как вы могли бы улучшить моральное состояние коллектива. И в будущем поощряйте более тесное сотрудничество в этом плане, впрочем, как и в любых других направлениях. Кстати, иногда в личном общении с начальником сотруднику сложно выразить свою точку зрения, и недовольство копится, выливаясь в снижение продуктивности и конфликты. В этом смысле удобно использовать системы автоматизации рабочих процессов, например, комплекс «Простой бизнес», помогающие правильно организовать рабочий процесс, выстраивать обратную связь и в рабочем порядке решать спорные ситуации. Итак, постарайтесь помочь сотрудникам самим поучаствовать в принятии решения в споре, а не смотреть на них как на проблему. Если вы сможете разобраться в конфликте и остаться открытыми для предложений и отзывов, вам самим будет намного легче в будущем*.

* <https://www.prostoy.ru/1609.html>

Как избежать конфликта «руководитель – подчиненный»?

- 1. Следите за дисциплиной:** если среди сотрудников появляется один «халевщик», сразу принимайте строгие меры, чтобы заставить его работать, иначе он подорвет дисциплину в коллективе, и вам скоро «сядут на голову».
- 2. Не забывайте хвалить** (при всех!) подчиненного даже за самый незначительный успех в работе или полезную инициативу. Если он старается, а его усилия проходят незамеченными, «в порядке вещей», у него пропадает всякий стимул и появляется обида на «неблагодарного начальника».
- 3. Не допускайте, чтобы нарушалось ваше единоначалие:** не позволяйте никому наказывать ваших подчиненных «через вашу голову» или делать кадровые перестановки без вашего ведома. Всегда защищайте своих сотрудников перед лицом «внешней угрозы» (проверки «сверху» и т.п.)
- 4. Не переходите на личности:** если конфликта не миновать, никогда не повышайте голос и не стучите кулаком по столу и т.п. Никогда не переходите от критики производственных ошибок на конкретные личности. Особенно — если ваш подчиненный дама! Однажды пророненная фраза вроде «Да где уж вам, блондинкам...» или «Ты мужа своего бы лучше научила...» — это гарантия затяжной конфронтации.
- 5. Будьте самокритичны.** Умейте всегда найти в себе мужество признать собственные ошибки и отменить неправильные решения. В то же время не позволяйте себе «панибратства» с подчиненными и никогда не обсуждайте с ними «в курилке» отсутствующего коллегу (или, что еще хуже, вышестоящее начальство).

Поведение руководителя в конфликте с подчиненным

1. Аргументируйте свои требования в конфликте.
2. Умейте слушать подчиненных в конфликте.
3. Вникайте в заботы подчиненного.
4. Не повышайте голос, не переходите на «Ты» и не используйте запрещенные приемы типа:
 - «Не рассуждайте, а выполняйте...»
 - «Делайте то, что я вам говорю, иначе...»
 - «Сколько раз вам говорить одно и то же? Повторяю для «особо одаренных»...
 - «Не пытайтесь понять, вам это не дано...»
 - «Вы должны...» или «Вы обязаны...»
 - «Что вы делаете в данный момент?» или «Чем вы сейчас так заняты?»
 - «Я требую...»
 - «Я вас в последний раз предупреждаю...»
 - «Вам никогда не убедить меня в обратном...»

Тактика поведения в руководителя

Если Вы правы в конфликте:

1. Действуйте спокойно, опираясь на свой должностной статус.
2. Используйте поддержку вышестоящих руководителей.
3. Не затягивайте конфликт.

Если Вы неправы в конфликте:

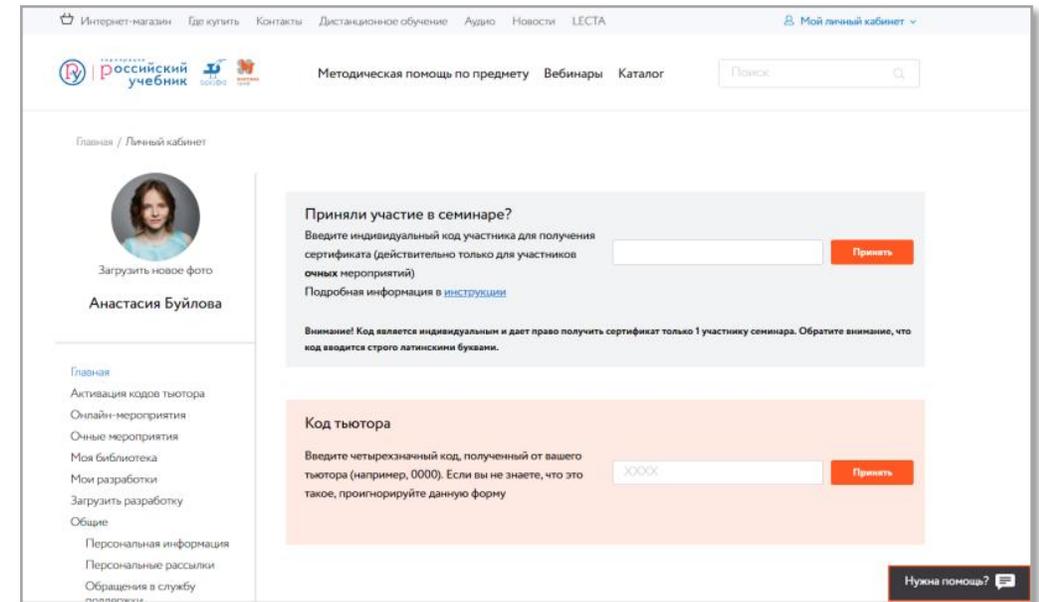
1. Не злоупотребляйте своим положением.
2. Не бойтесь идти на компромисс.
3. Уступите подчиненному.

Тактика поведения подчиненного

1. Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.
2. Вызывайте руководителя на откровенный разговор.
3. Если Вы правы в конфликте, то лучше обоснуйте свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании. Старайтесь не уступать в главном.
4. Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, т.к. он все равно добьется своего.
5. Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.
6. Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.
7. Не переходите на оскорбления или резкие выражения.

РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА САЙТЕ ROSUCHEVNIK.RU И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

- Регистрируйтесь на очные и онлайн-мероприятия
- Получайте сертификаты за участие в вебинарах и конференциях
- Пользуйтесь цифровой образовательной платформой LECTA
- Учитесь на курсах повышения квалификации
- Скачивайте рабочие программы, сценарии уроков и внеклассных мероприятий, готовые презентации и многое другое
- Создавайте собственные подборки интересных материалов
- Участвуйте в конкурсах, акциях и спецпроектах
- Становитесь членом экспертного сообщества
- Сохраняйте архив обращений в службу техподдержки
- Управляйте новостными рассылками



rosuchebnik.ru, [росучебник.рф](http://rosuchebnik.ru)

Москва, Пресненская наб., д. 6, строение 2
+7 (495) 795 05 35, 795 05 45, info@rosuchebnik.ru

Нужна методическая поддержка?

Методический центр
8-800-2000-550 (звонок бесплатный)
metod@rosuchebnik.ru

Хотите купить?

 **book 24**

Официальный интернет-магазин
учебной литературы book24.ru



LECTA

Цифровая среда школы
lecta.rosuchebnik.ru



Отдел продаж
sales@rosuchebnik.ru

Хотите продолжить общение?



youtube.com/user/drofapublishing



fb.com/rosuchebnik



vk.com/ros.uchebnik



ok.ru/rosuchebnik