A black and white photograph of two men in business suits standing back-to-back with their arms crossed. The man on the left is wearing a dark, pinstriped suit, and the man on the right is wearing a light-colored suit. The background is a plain, light gray.

**ТЕХНОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
КОНФЛИКТОМ.**

# Учебные вопросы:

1. Сущность технологии управления конфликтами.
2. Характеристика основных элементов управления конфликтом.

**Управление конфликтом** - это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Упр.конфликтом рассматривается в двух аспектах:

**Внутреннем-** заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии.

**Внешнем-** отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, лидер или посредник.

**Основная цель управления конфликтами-**  
предотвращать деструктивные конфликты и  
способствовать адекватному разрешению  
конструктивных.

**Деструктивный конфликт** - возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жёстко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнёра, дискредитируя и унижая его.

**Конструктивным конфликт**- бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию

# Содержание управления конфликтами.

Включает следующие виды деятельности:

1) прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности .

2) предупреждение или стимулирование конфликта.

3) регулирование конфликта

4) разрешение конфликта.

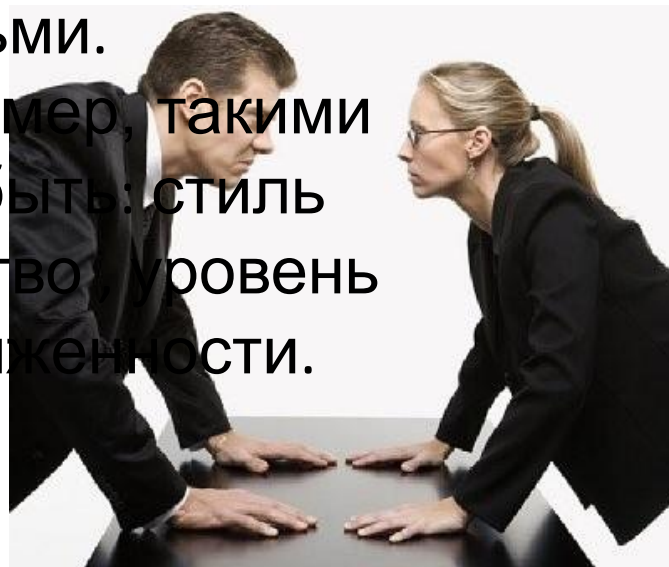


**1) Прогнозирование конфликта** - это один из важнейших видов деятельности субъекта управления.

Оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

**Источниками является** изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми.

В коллективе, например, такими условиями могут быть: стиль управления, лидерство, уровень социальной напряженности.



**2) Предупреждение конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.

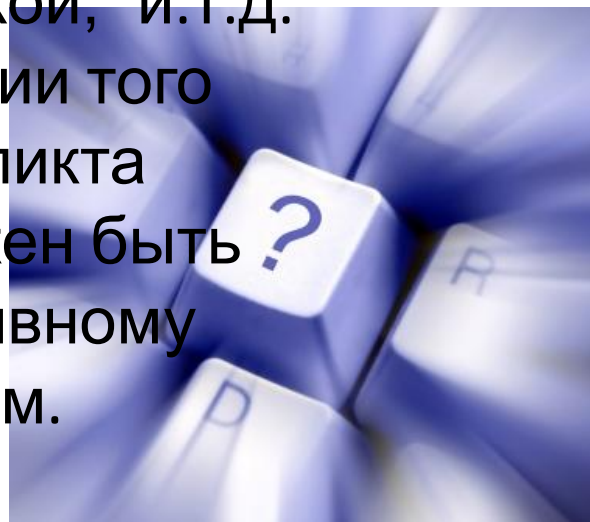
**Вынужденная форма** предупреждения конфликта - на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов.



**Стимулирование конфликта** -это вид деятельности субъекта управления ,направленный на провокацию ,вызов конфликта.

Средства стимулирования конфликта могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре; выступления с критикой, и.т.д.

При стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им.

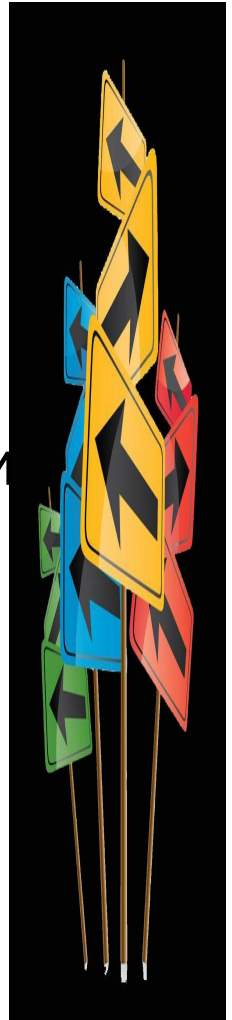




**3) Регулирование конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения.

регулирование предполагает ряд этапов:

- I. Этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.
- II. Этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами.
- III. Этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.



**4) Разрешение конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. **Разрешение** - это заключительный этап управления конфликтом.

**Разрешение конфликта может быть полным и неполным:**  
**Полное достижение** конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуаций.

**Неполное разрешение** конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации.

Неполное разрешение конфликта может служить этапом на пути к его полному разрушению.



# Основные методы изучения и разрешения конфликтов:

К основным методам **изучения** конфликтов чаще всего относится –

наблюдение, беседа, опросы социометрию и интервью

# Способы

## разрешения конфликтов

### Прямые

- метод «компетентного судьи»;
- метод «выхода чувств»;
- метод «публичного высказывания претензий»;
- метод «эмоционального возмещения».

### Косвенные

- метод «санкция»;
- метод «авторитетного третьего»;
- метод «организационная мера»;
- метод «обнажения агрессии».

# Прием «компетентного судьи»

- Руководитель поочередно приглашает к себе рассорившихся членов группы и просит каждого изложить суть и причины конфликта
- При это пресекает любую попытку очернения другого человека и требует только фактов, а не эмоций
- Далее руководитель изучает ситуацию, уточняет детали, опрашивает свидетелей и принимает решение

## Прием «публичного высказывания претензий»

- Руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии к друг другу в присутствии других членов группы, например, на общем собрании
- Последующие решения он принимает на основе суждений и оценок членов группы.

## Метод « санкция»

- Если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям в отношении конфликтующих подчиненных: от повторных критических замечаний до административного взыскания, если конфликт наносит ущерб психическому самочувствию членов группы

# Прием «организационная мера»

- Если выше предложенные меры не помогают, то руководитель изыскивает возможности развести подчиненных по разным подразделениям



# Прием «выхода чувств»

- Известно, что если человеку дать возможность выразить свои отрицательные эмоции (вербализировать свою позицию), то они меняются на положительные
- Главное: внимательно выслушать и не оборвать подчиненного, взывая к логике, долгу и т.д.

# Прием «эмоционального возмещения»

- Подчиненный, обращающийся к вам с сетованиями на своего «недруга», должен рассматриваться как страдающее лицо. ( хотя все может быть наоборот)
- Уместно вставленные похвалы к нему будут его поднимать в своих глазах. Но доброе слово не помеха – оно клич к его совести: «Вы добрый челове, хороший специалист. Как же Вы могли так грубо, жестко и несправедливо обойтись с товарищем?» и др.

# Метод «авторитетного третьего»

- Примиряющее, доброе мнение одного оппонента о другом может быть передано через третье лицо, авторитетное для обоих
- Главное, чтобы они не поняли, что это «психологическая обработка»
- Для обиженного человека положительное суждение о нем со стороны обидчика – это толчок к собственным мыслям в направлении поиска компромисса

# Метод «обнажения агрессии»

- Руководитель преднамеренно представляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу
- На людях это делать надо в замаскированном виде – можно столкнуть рассорившихся людей при выполнении задания, в дискуссии, на отдыхе. Но делать это очень осторожно, под контролем
- Т.е. – это ссора в присутствии руководителя

# Прием «принудительного слушания оппонента»

- Вы побуждаете ссориться оппонентов в своем присутствии, а потом останавливаете ссору и даете инструкцию: «Каждый из Вас, прежде, чем ответить оппоненту, должен с предельной точностью повторить его последнюю реплику».
- Обычно оппоненты не могут правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит только себя, и приписывает тон и слова, которых не было

## Прием «обмена позиций»

- Руководитель просит конфликтующих поменяться ролями.
- Этот прием помогает взглянуть на конфликт глазами оппонента
- Такого приема обычно бывает достаточно, чтобы примирить конфликтующих

# Прием «расширения духовного горизонта»

- При побуждении ссориться в своем присутствии, руководитель при помощи диктофона протоколирует ссору, а потом воспроизводит запись
- Как правило, конфликтующие подавлены тем, что услышали, поскольку начинают понимать, что вели себя недостойно, или некрасиво
- Руководитель анализирует их ссору, показывая эгоизм и недобросовестность аргументации каждого

## Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия со трудниками и т.



## Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть, изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы