**Тема 9. Методи управління конфліктами**

**1 Основні поняття управління конфліктами.**

**2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту.**

**3 Методи вирішення конфліктів.**

**4 Типи і структура переговорів.**

**1 Основні поняття управління конфліктами**

**Управління конфліктами** – це процес цілеспрямованого впливу на конфліктуючих особистостей з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємин.

До факторів управління конфліктами можна віднести:

– погляди особистості;

– мотиви і потреби індивідів, груп.

Спробі влагодити конфлікт можуть перешкодити сформовані стереотипи, суб’єктивні уявлення, забобони, упередження.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень в організації можуть займатися різні служби:

– керівництво організації;

– служба управління персоналом;

– відділ психолога й соціолога;

– профспілковий комітет.

Отже, управління конфліктами – це цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізація) причин, що породили конфлікт;

- корекцію поведінки учасників конфлікту;

- підтримку необхідного рівня конфліктності, але такого, що не виходить за контрольовані межі.

**2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту**

Якщо уважно придивитися до поведінки різних людей у конфліктних ситуаціях, можна помітити типовість цієї поведінки. Всіх людей за схильністю до конфліктів можна поділити на три групи:

1 Стійкі до конфліктів.

2 Ті, хто утримуються від конфліктів.

3 Конфліктні люди.

Чисельність останньої групи складає близько 6-7 % від усього колективу. Щоб забезпечити в колективі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати великих зусиль лише до десятої частини персоналу. Адже 9/10 інших самі прагнуть до упорядкованості.

Під конфліктністю особистості розуміється її інтегральна властивість, що відображує частоту вступання в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з іншими незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації. Наприклад, холеричний тип темпераменту людини часто може призводити до вирішення нею суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язано з тим, що холерик має нестійкий і рухливий тип нервової системи. У той же час він швидко «остигає» і переходить до неконфліктної взаємодії.

Велике значення у вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник повинен попередньо, по можливості повно проаналізувати сформовану ситуацію.

Завдання керівника з вирішення конфлікту:

1) з'ясувати причину конфлікту;

2) визначити цілі опонента;

3) намітити сфери зближення точок зору з опонентом;

4) уточнити поведінкові особливості опонента, причину конфлікту. Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких факторів:

– адекватність сприйняття конфлікту, тобто досить точне, не перекручене особистими пристрастями оцінювання вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;

– відкритість й ефективність спілкування, готовність до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, і шляхи виходу з конфліктної ситуації;

– створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

Процес вирішення будь-якого конфлікту складається з трьох етапів:

1 Підготовчий – це діагностика конфлікту.

2 Розроблення стратегії вирішення й технології.

3 Реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає:

– опис видимих проявів конфлікту;

– визначення рівня розвитку конфлікту;

– виявлення причин конфлікту і його природи;

– вимірювання інтенсивності;

– визначення сфери поширеності.

**3 Методи вирішення конфліктів**

Всі методи поділяються на дві групи:

1 Негативні, що включають у себе всі види боротьби, що переслідують мету перемогти одній стороні іншу;

2 Позитивні.

При використанні їх передбачається збереження основи взаємозв'язку між суб'єктами конфлікту. Це – різноманітні види переговорів і конструктивного суперництва. Різниця негативних і позитивних методів є умовною. Ці методи нерідко доповнюють один одного. Їм властиві деякі загальні ознаки, тому що будь-яка боротьба – це дія за участю принаймні двох суб'єктів, де один з них перешкоджає іншому. При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути взагалі відвернені або вирішені й навіть використані як джерело поліпшення стосунків з іншими людьми й самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб уникнути конфлікту, що потенційно можливо у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а розпізнати конфлікт й контролювати його з метою одержання найкращого підсумку.

Існує досить багато методів управління й попередження конфліктів:

– внутрішньоособистісні методи – методи впливу на окрему особистість;

– структурні методи – методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;

– міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;

– персональні методи;

– переговори;

– методи управління поведінкою особистості й приведення у відповідність організаційних ролей співробітників і їхніх функцій, що іноді переходять у маніпулювання співробітниками;

– методи, що включають відповідні агресивні дії.

**4 Типи й структура переговорів.**

У наш час всі частіше доводиться вдаватися до переговорів. Раніше бачили лише дві можливості ведення переговорів – бути поступливим або твердим. М'яка за характером людина бажає уникнути особистого конфлікту й заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Жорсткий учасник розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, однак часто це закінчується тим, що викликає таку саму жорстку реакцію і псує свої відносини з іншою стороною.

Існує метод переговорів, призначений для ефективного й дружнього досягнення розумного результату. Цей метод названо **«принциповими переговорами»** або «переговорами по суті». Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти кожна зі сторін. Метод «принципових переговорів» означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно охороняючи від тих, хто міг скористатися чесністю іншої сторони.

**«Горизонтальні переговори»** (переговори всередині команди) ідуть між членами команди, що представляє одну зі сторін у конфлікті. Горизонтальні переговори забезпечують визначення й врахування інтересів окремих членів команди до початку переговорів з іншими сторонами. Оскільки кожен член команди вносить у команду різні інтереси, точки зору, мотивації, думки, пріоритети й т. д., для досягнення консенсусу між членами команди необхідно шляхом переговорів вирішити протиріччя усередині неї.