

Практическое занятие № 9

Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов

Цель работы: выработать умение владения методами управления, освоить методы разрешения конфликтов.

Общие положения

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Методы подразделяются на методы воздействия (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный и конкретно-исторический подход, моделирование, экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы – методы координации действий подчиненных, обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения и контроль за их выполнением, опираются на власть руководителя.

Экономические методы – методы, при которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта. Используя экономические методы, коллектив самостоятельно распоряжается материальными фондами, прибылью, заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов для превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Конфликт - это отсутствие согласия между сторонами, выражаемое в виде явного столкновения.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта, что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

В конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта.

Объект конфликта – это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон.

Непосредственно участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы. В результате существуют **четыре основных типа конфликтов**:

1. *внутриличностный* - состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, порождающих стрессы и аффекты.

Возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия и коллектива; если цель или способы её достижения противоречат ценностям или определенным принципам личности.

2. *межличностный* – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, обладающими различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов и интересов.

Возникает при распределении ресурсов, властных полномочий, выявлении разных точек зрения.

3. *между личностью и группой* - возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Возникает при появлении неформального лидера; при смене руководства, приходе новых сотрудников.

4. *межгрупповой* - противостояние двух или более групп в организации.

Возникают между структурными подразделениями, отделами, руководителями и работниками, профсоюзами.

Кроме того, **по направленности** конфликты делятся на:

1. *горизонтальные* - развиваются между работниками одного уровня управления организацией;

2. *вертикальные* – развиваются между лицами, находящимися в подчинении один у другого;

3. *смешанные* - развиваются между работниками как одного, так и разных уровней иерархии.

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а, чтобы их предвидеть, необходимо знать **причины**, приводящие к конфликтным ситуациям.

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах.

Конфликт может носить не только *нежелательный (дисфункциональный) характер* (спору, неудовлетворение потребностей, снижение эффективности организации), но и *положительный (функциональный) характер* (получение дополнительной информации, новые точки зрения, повышение эффективности организации).

Выполнение работы

Задание 1. Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и

требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

Ситуация 3. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 4. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Задание 2. Рассмотрите предложенные вам ситуации и ответьте на вопросы.

Ситуация 1. Производственное подразделение объясняет низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Ремонтная служба, в свою очередь, винит кадровую службу, что не взяла на работу новых работников, в которых была соответствующая нужда.

Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующей схеме:

- источник (причина) конфликта;
- вид и тип конфликта;
- последствия конфликта (функциональные и дисфункциональные);
- эффективный путь разрешения конфликта (для каждой из сторон).

Ситуация 2. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99% сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания. Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя.

Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующей схеме:

- источник (причина) конфликта;
- вид и тип конфликта;
- последствия конфликта (функциональные и дисфункциональные);
- эффективный путь разрешения конфликта (для каждой из сторон).

Ситуация 3. В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую

организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые.

К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Проанализируйте конфликтную ситуацию, ответив на следующие вопросы:

- 1) Кто является участниками конфликта и каковы их требования друг к другу?
- 2) Каковы причины конфликта?
- 3) Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, располагают участники конфликта?
- 4) К какому виду относится представленный конфликт?
- 5) Предложите эффективные методы решения создавшейся конфликтной ситуации.

Задание 3. Рассмотрите и разрешите предложенные вам ситуации.

Ситуация 1. В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняются с неохотой. Что Вы предпримите?

Ситуация 2. В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?