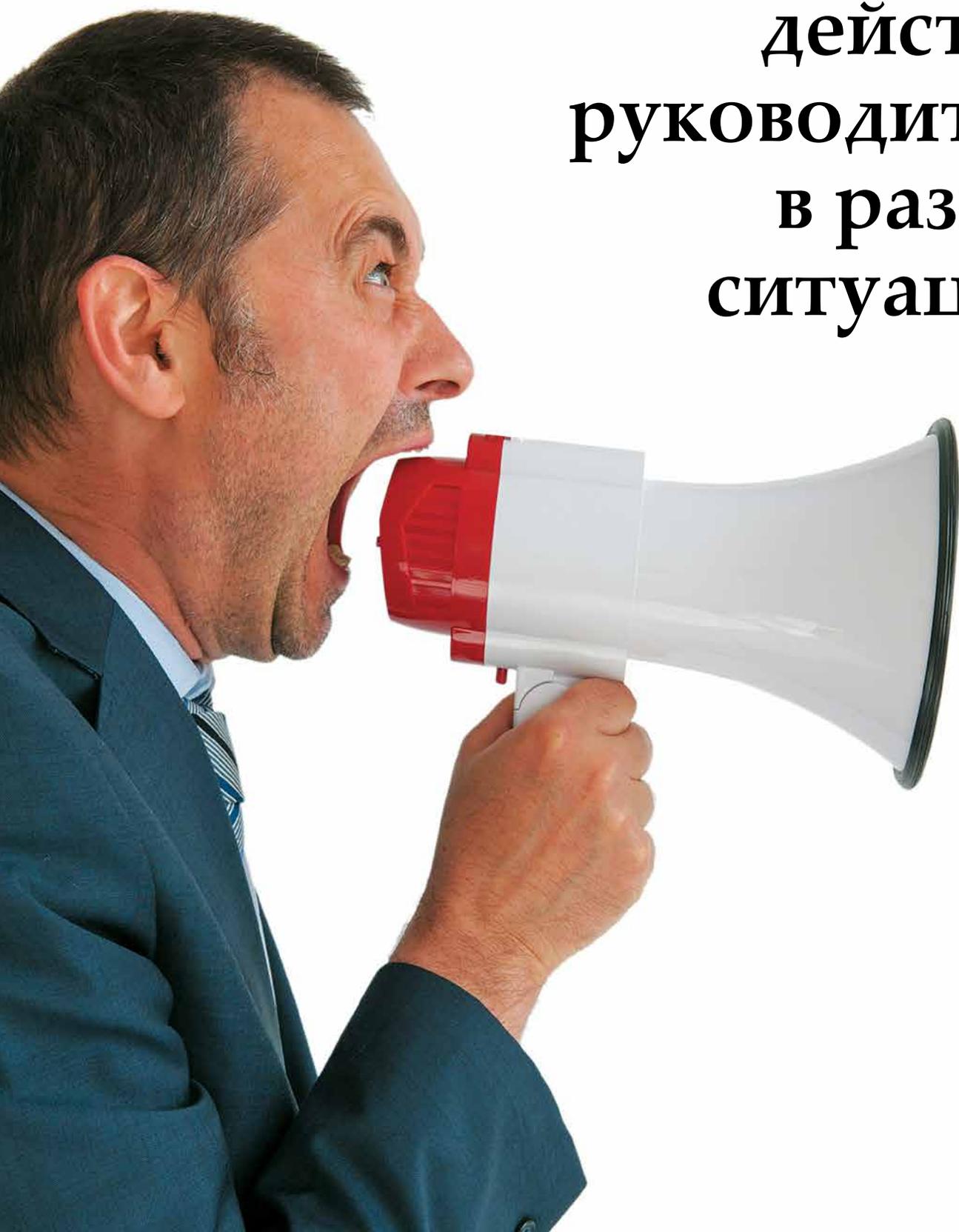


**УПРАВЛЕНИЕ  
БИЗНЕС-КОНФЛИКТАМИ  
эффективные  
действия  
руководителя  
в разных  
ситуациях**

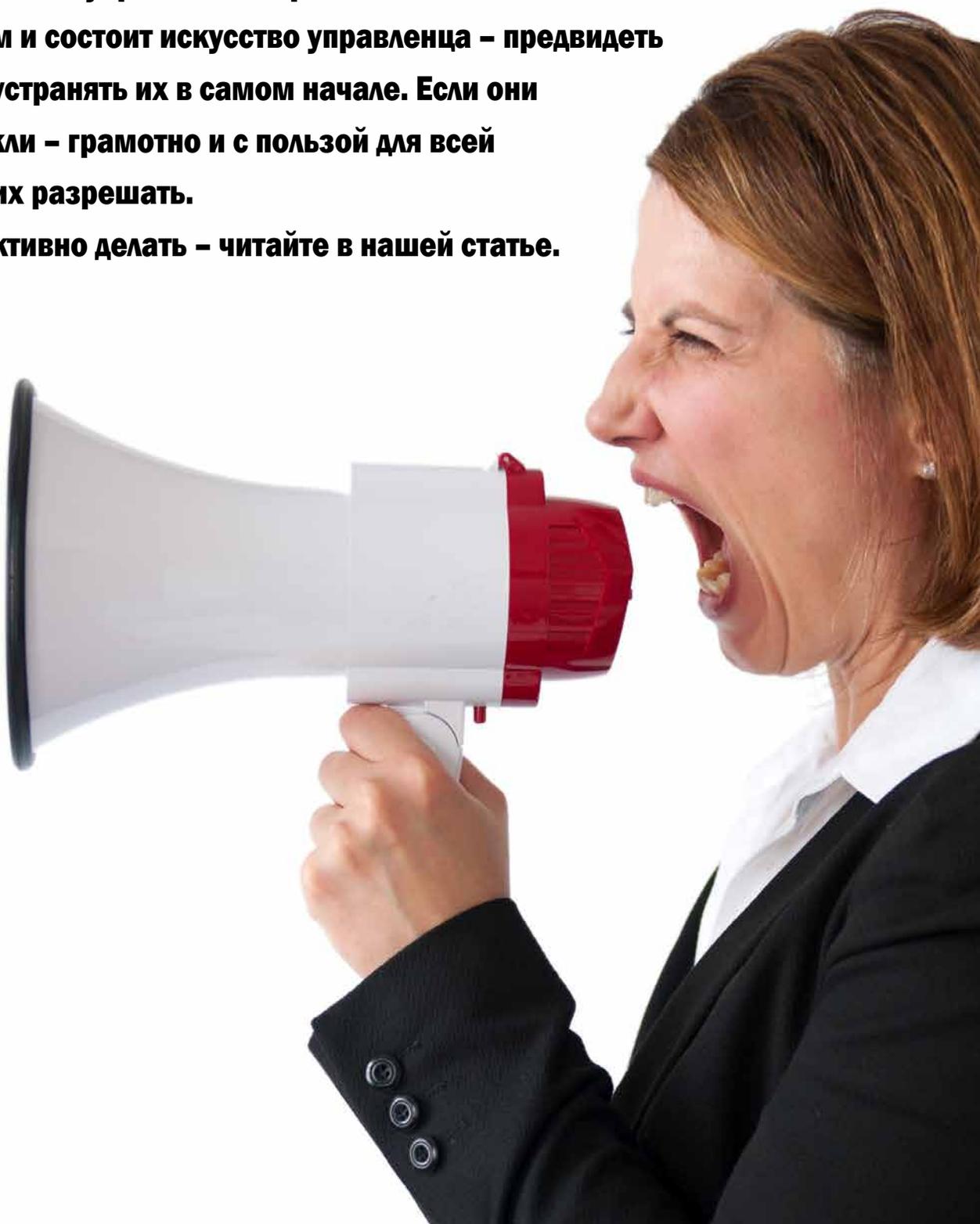


**У вас случаются конфликты? Конечно, случаются. И это нормально. А еще нормальным считается правильный выход из таких ситуаций!**

**Если руководитель входит в конфликт на начальной фазе, ситуация разрешается в 92%, на фазе подъема – в 46%, а на стадии пика, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень трудно – утверждают эксперты в области управления персоналом.**

**Именно в этом и состоит искусство управленца – предвидеть конфликты и устранять их в самом начале. Если они все же возникли – грамотно и с пользой для всей организации их разрешать.**

**Как это эффективно делать – читайте в нашей статье.**





## Суть проблемы

Специалисты в области управления отмечают, что в России конфликтов в организациях больше, чем во многих других странах. Почему? Потому что отечественных руководителей очень мало учат или не учат вовсе основам искусства общения, в том числе с подчиненными, социальной психологии и методам разрешения конфликтов.

В большинстве крупных американских, европейских и японских фирм каждый руководитель ежегодно (!) проходит 2–3-недельную переподготовку, причем значительное внимание уделяется тренингам общения и разрешения конфликтов. У нас владельцы и топ-менеджеры вынуждены действовать методом проб и ошибок. А страдает в случае неудачных действий не только сам руководитель и его подчиненные, но и дело в целом. Поэтому получение хотя бы минимальных знаний в области конфликтологии жизненно необходимо любому успешному управленцу.

**Первое:** проблема конфликтов в организациях существует во всех странах. **Французский социолог Бенат ГУРНЕЙ** в книге «Введение в

науку управления» пишет: «Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта». А **Генри ФОРД-младший** утверждал: «Если бы мы научились разрешать конфликты, это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем мы это сделали с помощью технических нововведений за последние 25 лет».

Конфликты повсеместны, неизбежны и естественны ввиду наличия у разных групп людей разных интересов, говорят эксперты. Так, **американский социолог Роберт ПАРК** называл конфликт основным видом взаимодействия человека. А **немецкий социолог Ральф ДАРЕНДОРФ** считал, что конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов.

**Второе:** из конфликта практически всегда можно извлечь пользу. Его позитивность заключается в толчке, направленном на разрешение существующей проблемы в организации. Разрешение конфликта дает возможность стабилизировать отношения в коллективе, понять стремления сторон и добиться достижения определенного понимания.

Как можно использовать конфликты? Раз конфликты неизбежны и естественны, надо дать себе установку управлять конфликтными ситуациями. Нужно уметь гибко переводить



конфликт в конструктивное русло и на выходе из него фиксировать результаты. Подавление конфликта ведет к его обострению. А несколько мелких нерешенных конфликтов могут привести к одному большому и даже фатальному.

## Виды конфликтов

*Специалисты выделяют четыре основных вида конфликтов в организации:*

### 1. Внутрилиchnостный конфликт, или конфликт уровней психики

Одна из самых распространенных его форм – ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутрилиchnостный конфликт также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутрилиchnостный конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутрилиchnостный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

### 2. Межлиchnостный конфликт

Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, финансы или сотрудников, за время использования оборудования или за одобрение проекта. Межлиchnостный конфликт может также проявляться как столкновение личностей. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

### 3. Конфликт между человеком и группой

В производственных группах есть нормы поведения и задачи. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

## ЭТО ИНТЕРЕСНО!

*В США провели опрос 116 главных исполнительных менеджеров, 76 вице-президентов и 66 менеджеров среднего уровня на предмет отношения к конфликтам в бизнесе. Они подтвердили, что:*

- *тратят около 24% времени на разрешение бизнес-конфликтов;*
- *за последние 10 лет необходимость управления бизнес-конфликтами возросла;*
- *управление бизнес-конфликтами для них сейчас более важно, чем планирование, мотивация и принятие решений;*
- *источник конфликтов в бизнесе – это отсутствие взаимопонимания, недостатки в общении и различия в системе ценностей;*
- *конфликты – это обязательная часть управления любым бизнес-проектом.*

*Источник: <https://goldcoach.ru/>*





Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

#### 4. Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Частый пример межгруппового конфликта – разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

**По направленности все конфликты в организации делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные:**

К **горизонтальным** относятся такие конфликты, в которых не участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении.

К **вертикальным** относятся те, в которых участвуют лица, находящиеся один у другого в подчинении.

В **смешанных** ситуациях представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

**На конфликты, имеющие вертикальный элемент (то есть вертикальные и смешанные), приходится в среднем от 70 до 80% их числа.** Из этой простой статистики понятно, что наибольшую осторожность руководитель должен проявлять по отношению к вертикальным конфликтам – их надо стараться погасить в зародыше.

**Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными (конфликты с вертикальным элементом), специалисты выделяют следующие:**

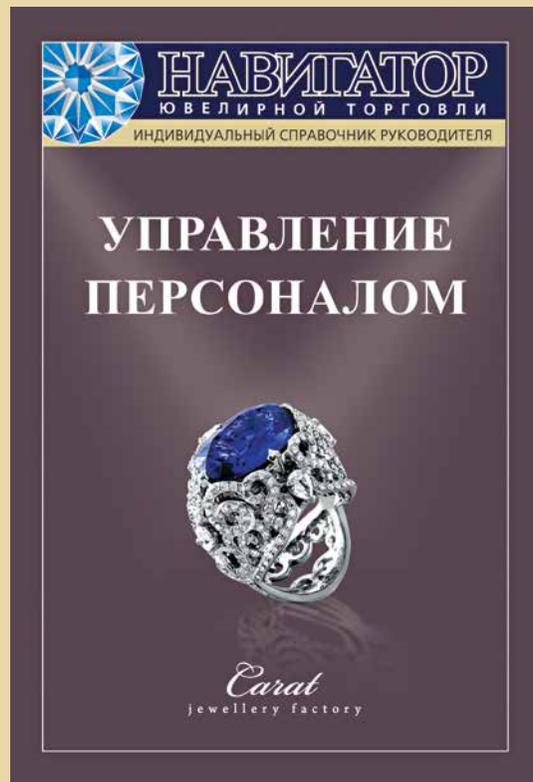
- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;
- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.



# СПРАВОЧНИК УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Справочник «Управление персоналом»** составлен по материалам журнала «Навигатор ювелирной торговли». В справочнике описаны технологии и даны примеры эффективных методов повышения ответственности персонала и мотивации сотрудников; методики по предотвращению синдрома профессионального выгорания, анализ действий руководителя в конфликтной ситуации и много другой полезной для любого руководителя информации. Справочник полезен для всех, кто хочет научиться эффективно управлять персоналом, наладить взаимодействие между сотрудниками, правильно оценивать их работу, влиять на результаты совместной деятельности.

**144 страницы**



### Как приобрести справочники:

перечислить деньги по указанным реквизитам в платежном поручении указать наименование справочников – «Бриллианты», «Управление персоналом», «Психология продаж украшений», «Технология продаж украшений», «Мерчандайзинг в ювелирном магазине», «Ювелирные камни» – и их количество

точный адрес доставки с индексом и копию платежного поручения отправить на адрес [mail@njt.ru](mailto:mail@njt.ru) или [info@njt.ru](mailto:info@njt.ru)

Получатель: ООО «Академия ювелирного бизнеса»  
г. Москва ПАО ВТБ 24  
Р/с 40702810400000056573  
К/с 30101810100000000716  
БИК 044525716 ИНН 7710974272  
КПП 771001001  
Тел. 8 (499) 922-11-88

**В Казахстане:** 050022, Алматы, ул. Шевченко, 90,  
оф.76, БЦ «Каратал».  
Тел./факс: +7 (727) 250-75-19, 313-76-28, 313-76-29  
e-mail: [kazexpo@kazexpo.kz](mailto:kazexpo@kazexpo.kz)

**Стоимость справочника – 499 рублей (без НДС).  
Доставка бесплатная**





## СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Взаимосвязи между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения наглядно отображаются в следующей схеме:



Источник: Виктор ШЕЙНОВ «Конфликты в нашей жизни и их разрешение»

## Причины конфликтов

По значению конфликты делятся на **конструктивные** (созидательные) и **деструктивные** (разрушительные). Первые могут принести делу пользу, вторые – причинить исключительно вред. Конфликтов второго типа очень мало. Поэтому мы подробно остановимся на первых.

**Рассмотрим подробнее конструктивные конфликты.** Положительное разрешение такой ситуации – это прежде всего устранение недостатков и причин, к нему приведших. Причины эти – объективные, отражающие несовершенство организации управления. Следовательно, устранение этих недостатков – не что иное, как совершенствование управления. Эффективное разрешение конструктивных конфликтов идет на пользу делу – именно поэтому они и считаются созидательными.

**Итог: руководитель должен постоянно заниматься устранением причин, приводящих к таким ситуациям. Что же это за причины?**

### Причины, приводящие к конструктивным конфликтам:

- недовольство оплатой труда;
- неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, загазованность, ви-

брация, шум, сквозняки, дискомфортная температура на рабочем месте и т.п.);

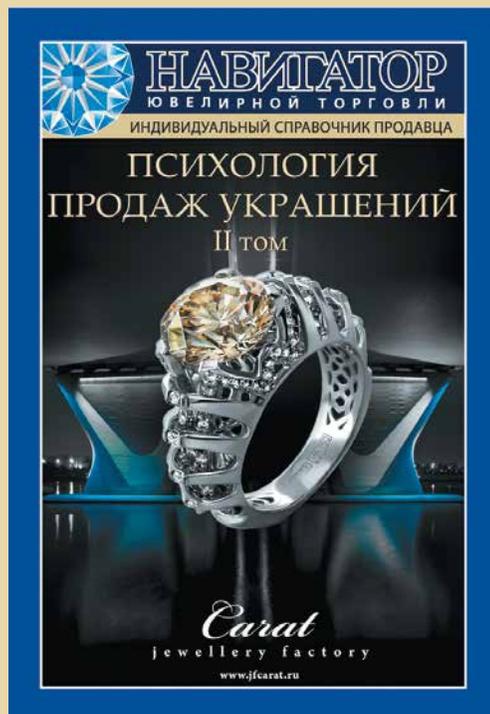
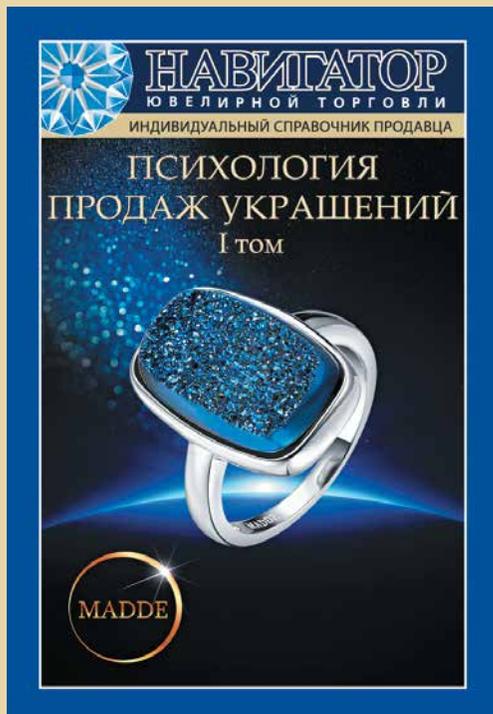
- недостатки в организации труда;
- несоответствие прав и обязанностей;
- неритмичность работы (простои, вынужденные отпуска, штурмовщина);
- неудобный график работы;
- упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами (в частности, перебои в обеспечении товарами, материалами и т.п.);
- отсутствие четкости в распределении обязанностей – в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры. Например, начальники цехов могут получать ежедневно по 15–20 указаний или требований от различных служб (дирекции, производственно-диспетчерского, планово-экономического отделов, главных специалистов, отдела труда и заработной платы, бухгалтерии и т.д.). Выполнить все эти требования бывает физически невозможно, неисполнение же указаний приводит к конфликтам;

# СПРАВОЧНИК

# ПСИХОЛОГИЯ

# ПРОДАЖ УКРАШЕНИЙ

## в 2 томах



Журнал «Навигатор ювелирной торговли» представляет четвертое, дополненное главами «ПРАКТИКУМ», переиздание самого популярного и продаваемого справочника «Психология продаж украшений». В этот раз издание состоит из ДВУХ ТОМОВ. Новые главы «ПРАКТИКУМ» написаны практикующим бизнес-тренером ювелирных компаний Анастасией ФИСЕНКО. Она рассказывает о классических стадиях продаж с методической точки зрения: описывает эффективные инструменты и приемы продаж украшений на каждом этапе. В главах приведены конкретные примеры из практики российских ювелирных магазинов. В них также опубликованы методические материалы, необходимые для обучения и самообучения продавцов. Справочник «Психология продаж украшений» дает в руки продавцу инструмент для успешной повседневной работы, а руководителю – средство обучения и повышения квалификации персонала.

#### Как приобрести справочники:

перечислить деньги по указанным реквизитам  
в платежном поручении указать наименование справочников – «Бриллианты», «Управление персоналом», «Психология продаж украшений», «Технология продаж украшений», «Мерчандайзинг в ювелирном магазине», «Ювелирные камни» – и их количество  
точный адрес доставки с индексом и копию платежного поручения отправить на адрес [mail@njt.ru](mailto:mail@njt.ru) или [info@njt.ru](mailto:info@njt.ru)

Получатель: ООО «Академия ювелирного бизнеса»  
г. Москва ПАО ВТБ 24  
Р/с 40702810400000056573  
К/с 30101810100000000716  
БИК 044525716 ИНН 7710974272  
КПП 771001001  
Тел. 8 (499) 922-11-88

## 2 тома по 136 страниц

**Стоимость одного тома – 499 рублей (без НДС).**

**Доставка бесплатная**

**В Казахстане:** 050022, Алматы, ул. Шевченко, 90, оф.76, БЦ «Каратал».  
Тел./факс: +7 (727) 250-75-19, 313-76-28, 313-76-29  
e-mail: [kazexpo@kazexpo.kz](mailto:kazexpo@kazexpo.kz)



- противоречивые отношения или цели различных служб (например, служб, отвечающих за количественные показатели, за выполнение плана, и служб, отвечающих за качество, отдел технического контроля и др.).

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ:** попытка начальника уйти от решения проблем приводит к их углублению, к падению авторитета руководителя, возникновению отчуждения между ним и подчиненными, к ухудшению обстановки в коллективе, к конфликтам, кадровым потерям.

**Кратко остановимся на деструктивных конфликтах.** Они чаще всего происходят из-за субъективных причин.

**К таким причинам относятся:**

- неправильные действия руководителя;
- неправильные действия подчиненных;
- неправильные действия и руководителя, и подчиненных.

Чаще всего деструктивные конфликты возникают при неправильных действиях и подчиненных, и руководителя. Но начальник является именно тем человеком, которому по должности положено ошибаться как можно реже.

**Главные ошибки руководителя:**

- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

## Этапы развития конфликта

### Первый этап – конфликтная ситуация

Она не обязательно приводит к возникновению конфликта. При зарождении конфликтной ситуации возникает напряжение сторон в процессе общения, при выдаче заданий, принятии решений. Это напряжение всегда четко ощущается и требует от руководителя дополнительных действий там, где они ранее не требовались. Отслеживая это состояние, руководитель имеет возможность своевременно предупредить перерастание конфликтной ситуации в конфликт. Однако зачастую он не фиксирует своего внимания на таких сигналах. И наступает непосредственно конфликт.

### Второй этап – конфликт, который выражается в открытом противоборстве

Изначально конфликт обычно возникает на локальном уровне, в нем не участвует весь коллектив. Но, как и пожар, конфликт опасен своим разрастанием. Его участники ищут сочувствующих, «вербуют» новых сторонников, причем каждый из них старается привлечь на свою сторону самого руководителя, чтобы укрепить собственные позиции. При расширении конфликта в него не только вовлекаются



новые люди, но и разрастается его область, в нее включаются все новые проблемы и личностные интересы.

### Третий этап – расширенный конфликт, когда фокус взаимодействия конфликтующих сторон смещается с вопроса о различии точек зрения в сторону отношений

Возникают ложные образы противодействующих сторон, разрастаются недоверие и подозрительное отношение друг к другу. Внутри группы превалирует «черно-белое» мышление, те же, кто пытается преодолеть такое мышление, объявляются ненадежными и изгоняются из группы.

### Четвертый этап – всеобщий конфликт

На этой стадии уже нет равнодушных сотрудников, практически все члены коллектива вовлекаются в конфликт, а его первопричина зачастую забывается. На этом этапе в ход идут все средства давления на противоположную сторону, вплоть до угроз, а собственное мнение становится единственно верным и незыблемым. В такой ситуации участники конфликта исключают любые возможности поиска общего решения, все действия направлены только на то, чтобы разрушить противника, лишить его силы.



Из всего вышеописанного понятно, что руководитель должен погасить конфликтную ситуацию в зародыше, на первой стадии, в крайнем случае – эффективно разрешить сам конфликт на второй стадии. Третья и четвертая стадии труднорегулируемы и разрушительны для всех, работа организации в целом может быть парализована.

## Стили разрешения конфликтов

Американский психолог К.ТОМАС (Дональд Томас Кэмпбел) классифицировал все способы поведения в конфликте по двум критериям: стремление человека отстаивать собственные интересы (напористость) и стремление человека учитывать интересы другого человека (кооперация).

*На основании этих критериев К.ТОМАС выделил пять основных способов поведения в конфликтной ситуации:*

1. Соревнование (конкуренция).
2. Приспособление (улаживание).
3. Избегание (уклонение).
4. Компромисс.
5. Сотрудничество.

Каждый из этих способов поведения имеет свои плюсы и минусы, может соответствовать одной ситуации, но быть абсолютно неподходящим для других. Рассмотрим эти способы подробнее.

### 1. Соревнование

Соревнование – такой вид поведения в конфликте, в котором человек стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого. Человек, который следует этой стратегии, уверен, что выйти победителем из конфликта может только один участник и победа одного участника неизбежно означает поражение второго. Такой человек будет настаивать на своем во чтобы то ни стало, а позицию другого человека не будет принимать во внимания.

#### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Упорное отстаивание своих интересов в ущерб интересам другого человека может помочь временно удержать вверх в конфликтной ситуации. Однако длительные отношения могут быть устойчивыми только в том случае, если учитываются желания и интересы всех участников,



а проигрыш одного человека означает проигрыш всех. В рабочих отношениях возможны лишь элементы соревнования при условии, что оно проводится честно и по заранее определенным правилам и что его результаты не окажут сильного влияния на отношения между его участниками. В этом случае соревнование может помочь оживить обстановку и заставить людей более активно добиваться своих целей.

## 2. Приспособление

Приспособление – такой способ поведения в конфликте, при котором один человек готов поступиться своими интересами и уступить другому человеку ради того, чтобы избежать противостояния. Такую позицию могут занимать люди с низкой самооценкой, которые считают, что их цели и интересы не должны приниматься во внимание.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Если предмет спора не так уж важен, важнее сохранить хорошие отношения с другим человеком, то уступить, дать ему таким образом самоутвердиться может быть наиболее подходящим вариантом поведения. Но если конфликт касается важных вопросов, такую стратегию нельзя назвать продуктивной. Ее результатом будут отрицательные эмоции уступившей стороны (злость, обида, разочарование), а в долгосрочной перспективе – потеря доверия, уважения и взаимопонимания между участниками.

## 3. Избегание

Часто люди стараются избежать обсуждения конфликтных вопросов и отложить принятие сложного решения на потом. В этом случае человек не отстаивает собственные интересы, но при этом не учитывает и интересы других.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Такая стратегия может быть полезна, когда предмет конфликта не очень важен либо когда с другой стороной конфликта не обязательно поддерживать длительные отношения. Но в долгосрочных отношениях важно открыто обсуждать все спорные вопросы, а избегание существующих трудностей приводит только к накоплению неудовлетворенности и напряжения.

## 4. Компромисс

Компромисс – это частичное удовлетворение интересов обеих сторон конфликта.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Хотя при компромиссе учитываются интересы всех конфликтующих сторон, и этот исход можно назвать справедливым, необходимо помнить, что в большинстве случаев компромисс можно рассматривать только как промежуточный этап разрешения конфликта перед поиском такого решения, в котором обе стороны были бы удовлетворены полностью.





## 5. Сотрудничество

При выборе этой стратегии участник стремится разрешить конфликт так, чтобы в выигрыше оказались все. Он не просто учитывает позицию другого участника, но и хочет добиться, чтобы другая сторона тоже была бы удовлетворена.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Стремление выслушать другого человека, понять его точку зрения, учесть его интересы и найти в спорной ситуации решение, устраивающее все стороны, необходимо в любых долгосрочных отношениях. Такой подход способствует развитию взаимного уважения, понимания, доверия и тем самым делает отношения более прочными и стабильными. Если предмет спора важен для обоих участников, этот способ разрешения конфликта можно воспринимать как наиболее конструктивный. Отметим, что во многих ситуациях найти решение, устраивающее обе стороны, может быть очень трудно, особенно если противоположная сторона не настроена на сотрудничество. В этом случае процесс разрешения конфликта может быть длительным и тяжелым.

Некоторые психологи к пяти основным стратегиям добавляют две дополнительные – **подавление и переговоры**.

## Подавление

Обычно применяется, если не ясен предмет конфликта или если он перешел в деструктивную фазу, то есть стал представлять непосредственную угрозу для участников. Иногда оно применяется, когда невозможно вступить в открытый конфликт по каким-либо причинам или когда есть риск упасть лицом в грязь, потерять авторитет и т.п.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Эффективное подавление конфликта возможно, если суть конфликта недостаточно ясна, так как это сведет на нет взаимные нападки оппонентов и уберет их от бессмысленной траты своей энергии. Также подавление может быть эффективным, когда продолжение конфликта способно нанести серьезный ущерб обеим сторонам.

## Проведение переговоров

Одна из распространенных стратегий разрешения конфликтов. При помощи переговоров решаются как микроконфликты (в семьях и организациях), так и конфликты макроуровня, то есть конфликты мирового и государственного масштаба.

### К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

Эта стратегия позволяет противоборствующим сторонам найти общий язык и избежать



## АЛГОРИТМ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ:

- 1 восприятие конфликта и первичная оценка ситуации
- 2 исследование конфликта и поиск его причин
- 3 поиск путей разрешения конфликта
- 4 осуществление организационных мер

потерь. Она очень эффективна, так как нейтрализует противостояние и сглаживает ситуацию, а также предоставляет сторонам время на обдумывание происходящего и поиск новых решений. Однако если вдруг переговоры по какой-то причине затягиваются, это может быть расценено какой-либо из сторон как уход от конфликта или нежелание решать проблему, что может повлечь за собой более агрессивные наступательные действия.

## Управление конфликтом

Естественно, устранить все причины, приводящие к различного рода конфликтам в организации, не под силу даже самому опытному руководителю. Значит, надо ими эффективно управлять. **Управление конфликтом** – это способность увидеть сложную ситуацию, осмыслить ее и осуществить правильные действия по ее разрешению.

Как уже было сказано, конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные **внешние проявления**:

- высокий уровень напряженности в коллективе;
- снижение работоспособности;
- ухудшение производственных и финансовых показателей;
- изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ:** объективный уровень конфликта и его восприятие руководителем должны быть адекватными, иначе могут возникнуть:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

**Действия руководителя при разрешении конфликтов обычно таковы:**

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- разрешение конфликта.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ:** в идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

**Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников.** Начальнику следует выяснить, что лежит в основе сложной ситуации: простой спор о ресурсах, недо-





## СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

### ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ

Беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта

### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

Силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих. Разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда

разумение, разные системы ценности людей, психологическая несовместимость и т.д. Если в процессе анализа конфликта руководитель самостоятельно не может разобраться в его природе, необходимо привлечь компетентные лица – менеджера по кадрам, психолога, экспертов сторонней организации, специализирующейся на вопросах управления персоналом. Но в любом случае дойти до сути нужно.

**После определения причин возникновения конфликта руководитель должен сделать второй шаг – минимизировать количество его участников.** Установлено, что чем меньше лиц участвуют в сложной ситуации, тем меньше потребуется усилий для ее разрешения.

**Третий шаг – этап разрешения конфликта. Здесь руководитель должен соблюдать ряд правил:**

- проявляйте выдержку, учитывая, что в конфликтах прорывается наиболее болезненное, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его;
- выслушивайте обращающихся к вам, дайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, поплакаться;
- не спешите с выводами и обещаниями, не рубите с плеча; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры;
- не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации снизу вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.

Разрешение конфликта предполагает готовность признать разные мнения и ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины ситуации и разрешить ее приемлемым для всех сторон способом.

### СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах сторон;
- 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- 5) во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны.

Если ситуация зашла в тупик, можно использовать **метод конфронтации**. Он предполагает вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Такой вариант дает возможность свободно обсуждать конфликт с привлечением максимального количества его участников (по сути это уже будет трудовой спор). Люди смогут вступить в противоборство с проблемой, а не друг с другом, а их целью будет выявление и устранение недостатков. Смысл конфронтационных заседаний – свести сотрудников вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Ведь публичный и откровенный обмен мнениями – одно из действенных средств управления конфликтом.

**Мы рассказали обо всех основных методах и способах управления конфликтами в организации. Какой стиль поведения выбрать, какую стратегию использовать и как действовать пошагово – решает только сам руководитель в каждой конкретной ситуации.**

**В каждом конкретном случае эффективный вариант действий будет разным. Единственное, чего делать нельзя, – пускать ситуацию на самотек. Иначе вы рискуете получить разрастание пожара. И ваш дом – то есть ваше дело – может пострадать.**

Успешного вам управления конфликтами!