

## ЛЕКЦИЯ № 11. Стили ведения переговоров

### Контрольные вопросы: -

- Стили ведения переговоров.
- Причины возникновения конфликтов.
- Антикризисное управление конфликтами.
- Некоторые методы межличностного управления конфликтами.

## ЛЕКЦИЯ № 11. Стили ведения переговоров

Существуют различные стили ведения переговоров.

- **1. Агрессивный стиль** – отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество. В обычных условиях этот метод вряд ли приведет к хорошим результатам, однако он действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и не принесли желаемого результата.
- **2. Уклончивый стиль (отступательный)** – также отличается слабым сотрудничеством, но вместе с тем здесь и слабое давление. Обычно он используется в ситуациях повышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

## Стили ведения переговоров

- **3. Умеренный стиль** – здесь присутствует высокая готовность к сотрудничеству. Как правило, подобный стиль используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.
- **4. Компромиссный стиль** – в таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, однако все зависит от конкретной ситуации.
- **5. Сотруднический стиль** – другой часто используемый стиль. Ситуацию, в которой обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения, можно назвать идеальной.

# Причины возникновения конфликтов

Причинами возникновения конфликтов могут быть самыми разными: психологические, связанные с трудовой деятельностью людей и т. д.

## **1. Причины, имеющие психологическую основу.**

Эти проблемы обычно связаны с другими причинами и являются следствием их:

- 1) неблагоприятная атмосфера в коллективе...;
- 2) низкий уровень коммуникации работников, т. е. отсутствие согласования своих действий с интересами коллег, нарушение личного пространства другого работника при выполнении работы, пренебрежение потребностями и желаниями остальных сотрудников;
- 3) личные конфликты отдельных работников.

Психологические проблемы в коллективе – это неизбежное явление, поскольку в процессе работы сталкиваются характеры и эмоции...

## Причины возникновения конфликтов

- **2. Причины, связанные с трудовой деятельностью.**

Трудовая деятельность – это сложный многогранный процесс, включающий взаимодействие людей, соотношение власти и подчинения, столкновение воли и правил. Поэтому трудовой процесс является очень глубокой системой, которая уже с самого начала несет в себе предпосылки возникновения конфликта. Трудовой процесс может быть разного характера, вследствие этого конфликты также различаются в зависимости от рода выполняемых задач.

## Причины возникновения конфликтов

Поэтапно можно выделить следующие составляющие трудового процесса:

- **1) разработка и установление основных целей** трудовой деятельности. В трудовом процессе это является первоначальным этапом, на котором могут возникнуть серьезные конфликтные ситуации. Дело в том, что здесь в большой степени сталкиваются личные позиции сторон, которые в постановке целей стремятся занять максимально выгодную позицию;
- **2) распределение обязанностей и полномочий** между работниками в свете стоящих задач;

## Причины возникновения конфликтов

- **3) распределение ресурсов** и необходимых средств. Проблема ограниченности ресурсов может присутствовать в любой организации. Для того чтобы деятельность организации осуществлялась быстро и эффективно, руководству необходимо принять решение о распределении всех имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, кадровых) между различными отделами и подразделениями. Это решение неизбежно приведет к возникновению конфликтов, так как одна из групп получит в результате меньший процент ресурсов;
- **4) взаимодействие** (коммуникация) работников в ходе выполнения деятельности;
- **5) взаимозависимость задач.** В случае, когда отдельный человек или целая группа находятся в зависимости при выполнении тех или иных задач от другого человека или группы, всегда есть риск возникновения конфликта.

## Причины возникновения конфликтов

Рассматривая второй этап трудового процесса, можно выделить следующие причины возникновения конфликтов.

- **1. Неправильно распределенная нагрузка.** Может возникать вследствие недостатков в управленческой системе или из-за нестабильного положения предприятия, в котором распоряжения отдаются, как правило, без особой подготовки и рассмотрения.
- **2. Последовательность задач.** В подобном случае работа одного отдела напрямую зависит от работы другого. Если работники отдела, выполняющего первоначальные работы, не справляются с задачей, то, соответственно, качество и эффективность деятельности других отделов снижается.
- **3. Некомпетентность менеджеров.** Часто из-за недостаточного контроля за ходом выполнения задачи возникают определенные проблемы, вследствие чего теряется время, так ограниченное в условиях кризиса.
- **4. Причины, связанные с личными особенностями работников...**

## АУ конфликтами

В управлении конфликтами можно отметить 2 основных направления: предотвращение конфликтов и их преодоление.

Предотвращение или **предупреждение конфликтов** заключается в сведении к минимальному уровню условий и факторов производства и трудовых отношений, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтов.

Это направление заключается в проведении профилактических и организационных мероприятий, имеющих своей целью улучшение условий труда, создание оптимальной управленческой структуры, разработка системы стимулирования и поощрения персонала и т. д.

Преодоление конфликтных ситуаций заключается в выяснении причин конфликта и их последующего устранения. Для этого необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию. Анализ, как и любой процесс, состоит из нескольких этапов: определение предмета конфликта и его сторон (участников), выделение основного вопроса или проблемы, определение причин возникновения противостояния, выбор альтернативы по устранению проблемы.

## **АУ конфликтами**

Существуют различные методы преодоления конфликтной ситуации.

- **1. Административные методы.** Представляют собой достаточно жесткие меры, основывающиеся на непосредственном вмешательстве в ход конфликта. Часто используются при разрешении конфликтов между подразделениями и отделами путем их так называемого «разведения» по целям и средствам.
- **2. Организационные методы.** Используются для проведения изменений в структуре предприятия:
  - 1) четкая формулировка и распределение задач между работниками;
  - 2) установление должностных полномочий и рассмотрение промежуточных структур;
  - 3) установление общих целей и задач, единой программы деятельности предприятия в целом и его работников в отдельности.
- **3. Методы межличностного управления.**

## **Методы межличностного управления.**

**Выделяют несколько основных видов таких методов:**

- **1) сглаживание ситуации.** В подобной ситуации руководитель не пытается детально разобраться в ситуации. Его действия носят обыденный характер, словно проблема отсутствует. Но в большинстве случаев этот метод не приносит положительных результатов, так как причины возникновения конфликта не были устранены, и он может на время «затихнуть» или перейти из явной формы в скрытую, что еще более опасно. Такой метод следует использовать только в том случае, если возникшие разногласия незначительны;
- **2) уход от проблемы.** Руководитель ни в какой степени не вмешивается в конфликт, что еще больше накаляет обстановку, так как стороны чувствуют, что их игнорируют. Обычно стороны не могут добиться своих целей в этом конфликте, если только не переводят его на другой уровень. Однако в некоторых ситуациях руководителю действительно лучше не вмешиваться во взаимоотношения работников, если они не носят острый характер и не мешают осуществлению деятельности;

## Методы межличностного управления

- 3) **противостояние** – обычно здесь используются жесткие меры и властные полномочия, которые позволяют достичь цели. Не всегда действия оппонентов честны и справедливы. Вообще этот метод носит агрессивный характер и, в конечном счете, всегда приводит к ущемлению интересов одной из сторон. Однако подавленная сторона вряд ли будет долгое время находиться в подобном положении, таким образом, конфликты будут вспыхивать постоянно, причем с нарастающей силой.
- 4) **компромисс**. Это метод, при котором во внимание принимается мнение каждой из сторон, что позволяет разрешить конфликт в достаточно быстрые сроки. Однако здесь существует другая проблема – качество решения. Как правило, здесь нет детального рассмотрения всей ситуации и возможных альтернатив разрешения ситуации.
- 5) **сотрудничество** – по мнению большинства исследователей, он является наиболее предпочтительным, так как происходит обсуждение позиции каждой из сторон, выявление различий и схожих моментов и принятие оптимального решения.....