

Лекция №3 .Конфликты в деловой сфере

- 1.Виды конфликтов
- 2.Стили поведения в конфликте
- 3.Источники конфликтов

1. Просмотр фильма «Конфликт». Обсуждение

Конфликт – это столкновение интересов, взглядов, потребностей, мнений, желаний, ценностей. В психологии нет единой классификации конфликтов. Рассмотрим несколько наиболее популярных.

Признак классификации	Виды конфликтов
По действию на функционирование группы/организации	<ul style="list-style-type: none">• Конструктивные (функциональные)• Деструктивные (дисфункциональные)
По содержанию	<ul style="list-style-type: none">• Реалистические (предметные)• Ценностные конфликты, когда участники имеют несовместимые ценности• Нереалистические (беспредметные)
По характеру участников	<ul style="list-style-type: none">• Внутриличностные• Межличностные• Между личностью и группой• Межгрупповые• Социальные

Конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений.

Выделяют следующие основные *функциональные* последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путём, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к её решению.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.
4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчинёнными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать своё мнение, отличающееся от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений.

Основными *дисфункциональными* последствиями конфликтов являются:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление об оппоненте, как о «враге», его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной.
4. Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.
5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворённость, плохое настроение.

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и так далее. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и так далее), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта — расхождение личных потребностей и требований производства.

Межличностный конфликт — это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и тому подобное). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчинённым, например, когда подчинённый убеждён, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчинённый не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт — это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Социальный конфликт — это возникновение противоречия между какими-либо составляющими социальной структуры (людьми, социальными группами) или столкновение по причине сходства желания обладать чем-либо ценным для конфликтующих сторон. Субъекты конфликта (участники): Подстрекатели.

Основные стадии конфликта:

- **предконфликтная стадия** характеризуется ростом противоречий и напряженности в отношениях между субъектами социального взаимодействия. Иногда данная стадия может завершиться благополучно под воздействием внешнего фактора;
- **инцидент** – это пусковой механизм столкновения сторон. Инцидент выступает как завязка конфликта, может возникать случайно, а может быть спровоцирован;
- **стадия развития, или эскалация, конфликта** характеризуется тем, что стороны социального взаимодействия осознали конфликтную ситуацию и вступили в открытое противоборство (в виде заявлений, предупреждений и т. д.);
- **стадия кульминации** характеризуется тем, что обе или одна сторона получает ущерб, терпит поражение, вследствие чего вынуждена отступить;
- **стадия завершения конфликта**. В зависимости от целей, содержания конфликта последний завершается ценой выхода из конфликта;
- **постконфликтная стадия**. Завершение противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

2. Просмотр фильма «5 стратегий поведения в конфликте». Обсуждение фильма Стили поведения в конфликте

В конфликтных ситуациях люди ведут себя по-разному. Американский социальный психолог Кеннет Томас выделил и описал основные типы поведения людей в конфликтах: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество. Большинство людей достаточно гибко используют различные поведенческие стили в зависимости от ситуации, даже не имея специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений важно для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом.

Избегание — стиль поведения в конфликте, при котором человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет, и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится выйти из ситуации. Причин, по которым предпочтение отдается именно такому стилю, может быть несколько. Возможно, с точки зрения «избегающего», проблема не важна или настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание («не нужно делать из мухи слона»). Человек может быть убежден в невозможности разрешения проблемы («у меня нет власти, сил, денег, знаний и так далее») или в бесполезности усилий («все равно это ни к чему не приведет»). Он может избегать конфликтных ситуаций, бояться проиграть или опасаться получить репутацию «скандалиста». В конце концов, человек может философски относиться к жизни и спокойно ждать: «со временем все образуется».

Приспособление — стиль поведения в конфликте, при котором человек частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, уступает, признает требования и претензии противостоящей стороны (пренебрегая собственными интересами), «капитулирует».

Выбор такого стиля поведения возможен в случае, когда:

- предмет конфликта не важен;

- отношения с человеком (людьми), выступающими второй стороной в конфликте, важнее предмета спора;
- отказ от конфликта преподносится как «жест доброй воли»;
- желание выйти из конфликтной ситуации превалирует над интересом.

Как правило, к такому стилю человек прибегает в ситуациях, когда ни одному из основных его принципов (ценностей) опасность не угрожает («в мелочах можно поступиться»), либо когда правота очевидно на стороне противника. Часто его выбирают из прагматических соображений — приспособление сейчас поможет мне в будущем (сделать карьеру, получить дивиденды, дать право требовать уступки со стороны других и т. д.).

Приспособление бывает пассивным (просто «сдаться») и активным (целенаправленное стремление умиротворить противника).

Конкуренция — стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости, отказом в удовлетворении интересов других людей. Для человека, демонстрирующего конкурентный тип поведения, наибольший интерес представляет результат, при этом совершенно не важно, какими останутся отношения с другими участниками конфликта.

Наиболее типичные причины выбора человеком конкуренции как стиля поведения в конфликте:

- пренебрежение к другим людям;
- недоверие к ним;
- недооценка сил оппонентов;
- традиции, культурные нормы (месть, вендетта);
- критическая, опасная для жизни или самооценки ситуация (выживание);
- принятие обязательных в группе правил поведения («с волками жить — по-волчьи выть»);
- острая эмоциональная реакция на ситуацию (оскорбление, обида).

Но конкуренция не обязательно осуществляется в форме насилия. В некоторых сферах деятельности (спорт, бизнес) она имеет конструктивную направленность и поощряется.

Компромисс — стиль поведения человека в конфликте, при котором он идет на уступки. Из общего объема требований, притязаний, интересов каждая сторона соглашается получить только часть, признавая при этом частично права другой стороны.

Причины выбора компромисса:

- переговоры зашли в тупик, и компромисс — единственный выход;
- компромисс расценивается как передышка для дальнейшей концентрации ресурсов, решение конфликта возможно отложить на будущее;
- компромисс дает выигрыш в решении других проблем;
- проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

В случае, когда компромиссное поведение демонстрирует только одна сторона конфликта, его можно расценивать как уступку. Такое поведение, как правило, приводит к дальнейшим компромиссам (а часто и к полной «сдаче позиций»).

Результат компромисса — различная степень неудовлетворенности всех вовлеченных в конфликт сторон. В конфликте принципов компромисс зачастую невозможен.

Сотрудничество — стиль поведения в конфликте, позволяющий полностью удовлетворить интересы всех сторон. Этот стиль эффективен, поскольку обеспечивает плодотворные взаимовыгодные взаимоотношения в будущем. Однако сотрудничество требует творческих способностей и времени.

Это наиболее конструктивный (и самый дешевый по энергозатратам) стиль поведения, так как подразумевает, что интересы одной стороны будут удовлетворены только в том случае, если будут удовлетворены интересы другой стороны.

Сочетание психологических особенностей людей, различных стилей поведения — один из важнейших факторов развития взаимоотношений. Его обязательно нужно учитывать при поиске решения конфликта.

Чтобы не привести конфликт к эскалации вместо разрешения, менеджерам нужно освоить процедуры прояснения и согласования интересов сторон, выработки совместного решения. Этим практическим вопросам будет посвящена следующая статья.

3) Пройти тест и узнать свою стратегию поведения в конфликте.

Инструкция к тесту Томаса «Поведение в конфликтной ситуации»

Вам будет предложено 30 пар вариантов различного поведения в конфликте. В каждой из пар необходимо выбрать одну наиболее близкую Вам. Правильных или ошибочных ответов нет, старайтесь отвечать вдумчиво и правдиво, т.к. только от этого зависит достоверность результата теста.

Время прохождения теста: 5 – 10 минут

Вопросы к тесту Томаса «Поведение в конфликтной ситуации»

Начало формы

1. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
- Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- Я стараюсь добиться своего.

7. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я твердо стремлюсь достичь своего.
- Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я предлагаю среднюю позицию.
- Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
- Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я стараюсь не задеть чувств другого.
- Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
- Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:

- Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
 - Я отстаиваю свои желания.
23. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
 - Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
 - Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.
 - Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я предлагаю среднюю позицию.
 - Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
 - Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
29. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я предлагаю среднюю позицию.
 - Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий
30. Моё обычное поведение в конфликтной ситуации:
- Я стараюсь не задеть чувств другого.
 - Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

3. Делимся на подгруппы и выявляем источники конфликтных ситуаций.

Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые, так или иначе затрагивают личные интересы. Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- 1)целей, интересов, позиций;
- 2)мнений, взглядов, убеждений;
- 3)личностных качеств;
- 4)межличностных отношений;
- 5)знаний, умений, способностей;
- 6)функций управления;
- 7)средств, методов деятельности;
- 8)мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- 9)понимания: интерпретации информации;
- 10)оценок и самооценок;

Рефлексия: Приведите примеры конфликтных ситуаций в деловой среде, к какому виду его можно отнести и какую стратегию поведения в конфликте выбрали вы? Вы смогли разрешить данный конфликт?

Спасибо за работу.