

Опорный конспект по теме «Конфликты в деловом общении»

Конфликты являются вечными спутниками делового общения. В последние годы стало очевидным, что любой, кто хочет «остаться» на своем рабочем месте, должен как в теории, так и на практике знать, как разрешить конфликт.

Понятие «конфликт», виды и уровни конфликта

Существуют различные определения конфликта, но все они ясно дают понять, что существуют противоречия, которые принимают форму несогласия.

Более того, деструктивно действуют не сами конфликты, а их последствия: страх, враждебность, угрозы. Может появиться защитная реакция, которая станет фиксированным поведением, которое входит в структуру человека и искажает природу мышления, действий и чувств.

Конфликты могут быть скрытыми и явными, но они постоянно основаны на противоречиях, а не на согласии. Отсутствие согласия обусловлено наличием различных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д.

С точки зрения причин конфликтной ситуации существует три типа конфликтов: *конфликт целей, конфликт знаний, чувственный конфликт*.

Конфликт целей - это когда ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

Конфликт знаний или ситуация, в которой участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по поводу решаемой проблемы. Разрешение таких конфликтов требует больше времени, поскольку необходимо вылезти на другой уровень знания.

Чувственный конфликт возникает, когда участники испытывают различные чувства и эмоции, которые лежат в основе их отношений с другом как личностью. Такие конфликты разрешить труднее всего, поскольку они основаны на причинах, связанных с психикой человека.

Помимо этих типов конфликтов, в организации есть еще пять основных типов: *внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой*. Эти конфликты тесно связаны.

Внутриличностный конфликт возникает внутри человека и часто по своей природе является конфликтом целей или когнитивным конфликтом. Конфликт целей. Внутриличностный конфликт возникает, когда индивид выбирает и пытается достичь взаимоисключающих целей. Интенсивность его возрастает с увеличением числа альтернатив с достижением баланс между его

положительным и отрицательным результатом и восприятием его источника, что очень важно для принятия решения.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей, которые воспринимают себя как противостоящих друг другу в отношении целей, диспозиций, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Он проявляется в столкновении личностей с целями и познание, а также в чувственном плане.

Внутригрупповой конфликт – это больше, чем простая сумма внутри- и межличностных конфликтов. Обычно это столкновение между частями и всеми членами группы, влияющее на динамику группы и результаты группы в целом. Производство, социальные и эмоциональные процессы внутри Группа влияет на возникновение причин и способов разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповые конфликты возникают в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства; появление неформального лидера; развитие группы, так далее.

Межгрупповой конфликт – это конфронтация или столкновение двух или более групп в организации. Такая конфронтация может быть основана на профессиональном, социальном или эмоциональном уровне. В общем, такие конфликты являются интенсивными и, при неправильном управлении, не дают ни одной из групп-победителей. Переход межгруппового конфликта в сенсорно-эмоциональную стадию оказывает деструктивное воздействие не только на участвующие в нем группы, но и на организацию в целом и на каждого из ее отдельных участников в отдельности, его дальнейшее развитие приводит к внутриорганизационному конфликту. может быть трудно различить эти два типа конфликтов.

Внутриорганизационный конфликт чаще всего связан с конфронтацией и столкновениями, возникающими из-за того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также из-за формального распределения верха организации. Есть две разновидности этого конфликта: *вертикальный и горизонтальный*. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены с другом, но у каждого из них есть свои, совершенно разные особенности.

Вертикальный конфликт – это конфликт между уровнями управления в организации. Его внешний вид и разрешение обусловлены тем, что он влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, топ, коммуникации, культура и т. д.

Горизонтальный конфликт включает в себя равные части организации в статусе и чаще всего действует как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации очень помогает в ее решении.

Причины конфликта

Очень важно определить причины конфликта, поскольку, зная причины конкретного явления, легче предпринять некоторые конкретные шаги, чтобы заблокировать их (причины) действия, предотвращая тем самым отрицательный результат, вызванный ими. Список причин конфликта условно можно представить в виде трех основных групп причин: во-первых, причин, порожденных трудовым процессом, во-вторых, причин, обусловленных психологическими характеристиками человеческих отношений, и, в-третьих, корнями в личные являются личными членами команды.

Есть также причины конфликтов из-за экономических условий жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать. И так, давайте остановимся на группе причин, вызванных трудовым процессом. Для многих трудовые коллективы, они являются основным источником конфликтных ситуаций. Во-первых, конфликты вызваны факторами, которые мешают людям достичь главной цели работы - получения определенных продуктов. **Эти факторы могут быть:**

- *прямая технологическая взаимосвязь сотрудников, когда действия одного из них влияют (в данном случае отрицательно) на эффективность действий другого (например, при работе на копировальном аппарате);*
- *перевод проблем, решение которых должно было идти вертикально, на горизонтальный уровень отношений (например, нехватка оборудования, инструментов часто приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя их не должны решать их руководители);*
- *невыполнение функциональных обязанностей в системе управления-подчинения (например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий для успеха подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующие требования руководителя).*

Во-вторых, конфликты на рабочем месте вызваны факторами, которые препятствуют достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности - достаточно высоких заработков, благоприятных условий труда и отдыха. **Эта группа факторов включает в себя:**

- *опять же, отношения людей, при которых достижение целей одним из них зависит от других членов команды;*
- *неразрешимость ряда организационных вопросов «по вертикали» (т. е. лидерства), что может привести к обострению отношений между людьми, расположенными на организационной горизонтали;*
- *Функциональные нарушения в системе «лидерство-подчинение», препятствующие достижению личных целей, как со стороны руководителя, так и подчиненных.*

В-третьих, конфликты, возникающие в ходе осуществления трудовой деятельности, часто порождаются несоответствием между действиями человека, принятыми в его команде, нормами и жизненными ценностями. Или другая, похожая, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе «отношения «лидерство-подчинение», когда, например, существует несоответствие между общими ожиданиями в команде в отношении поведения людей на определенных официальных должностях и их реальных действий.

Последняя причина главным образом связана с плохим описанием должностных функций персонала во многих наших учреждениях. В результате люди имеют неправильное представление о том, кто несет ответственность за то, что и что они делают. Исчерпывающего списка причин конфликтов, в том числе в сфере занятости, не существует. И по только что названным причинам вы Можно добавить еще много других, созданных организационной практикой.

Методы разрешения конфликтной ситуации ее участниками

Разрешение конфликта логично связывать с изменением конфликтной ситуации, а методы разрешения – со способами ее изменения. Действительно, конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но без инцидента конфликтная ситуация не может начаться, так же как не может быть данного инцидента с изменением конфликтной ситуации. В результате конкретный конфликт прекращается с изменением конфликтной ситуации, и, изменяя конфликтную ситуацию, можно создать один элементарный конфликт для другого. контролируя ход конфликта в целом.

Одним из признаков прекращения конфликта является завершение инцидента, а именно завершение, а не перерыв в его развитии.

Для разрешения конфликта используются две группы методов - структурный и межличностный.

Структурные методы разрешения конфликтов включают в себя следующее:

- *Уточнение требований к работе (каждый сотрудник должен знать ожидаемый уровень результатов, кто предоставляет и получает различную информацию, систему полномочий и ответственности и т. д.);*
- *Методы координации и интеграции (один из них представляет собой цепочку команд. Иерархия полномочий упрощает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки в организации. Руководитель может принять решение по любому вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предотвратить конфликт. Конфликт между двумя производственными подразделениями может быть*

разрешен путем создания промежуточной службы, координирующей работу этих подразделений);

- *Направить усилия всех участников на достижение общих целей;*
- *Создание системы вознаграждения (вознаграждение с благодарностью, бонусом, признанием или продвижением по службе. Может использоваться как метод управления конфликтной ситуацией, влияющей на поведение людей).*

Методы межличностного разрешения обычно делятся на:

- *уход (или уклонение);*
- *сглаживание (адаптация, уступка);*
- *компромисс;*
- *соревнование;*
- *сотрудничество.*

Уход – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на нехватку времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неправильного адресата. Девиз этого поведения: «Не делайте слона из мухи». Цель обвиняемой стороны - отложить разрешение конфликта (он как-то успокоится), чтобы дать работнику возможность рассмотреть свои претензии.

Сглаживание – это удовлетворение интересов другой стороны посредством «адаптации», чаще всего оно подразумевает небольшое удовлетворение собственных интересов. Они действуют здесь по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причина для такого поведения может быть желание сделать «жест доброй воли», завоевать позицию партнера на будущее, желание избежать роста конфликта, понимание того, что правота на стороне «врага». согласия может быть частичным и внешним.

Компромисс – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленных на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество этого результата – взаимный баланс прав и обязанностей и легализация претензий. Действительно, компромисс, снимает напряжение, помогает найти лучшее решение. Компромиссные партнеры исходят из того, что совместная потеря выгодна, что компромисс в одном может победить в другом, и что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Конкуренция – может привести к доминированию и, в конечном итоге, к уничтожению одного партнера другим: «Чтобы я выиграл, вы должны проиграть». Это неблагоприятный и непродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может. Конкуренция чаще всего возникает, когда вы переоцениваете себя и недооцениваете врага. Конкуренция может быть вызвана необходимостью защищать свои интересы, жизнь, семью, а также стремление всегда побеждать, пренебрежение окружающими.

Сотрудничество – это форма разрешения конфликта, в которой удовлетворение интересов обеих сторон является более важным, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если интересы другой стороны не будут удовлетворены. удовлетворены, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится достичь цели за счет другой.

Применение способов разрешения (урегулирования) конфликтов в конкретных ситуациях

Определение стратегии разрешения конкретного конфликта связано с выбором способа действия равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, то есть устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласным – полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, так как консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта – его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективных, так и на субъективных уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешние изменения конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкции сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, а, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы – забастовок, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничество – весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворение интересов конфликтующих сторон.

Распространенным способом разрешения конфликтов в настоящее время является компромисс. В частности, это связано с тем, что наше время характеризуется повышенной динамичностью событий и тесным сопряжением социальных сил. Требуется определенное равновесие и равновесие, что является неременным условием как того, что приводит к сближению и сотрудничеству, так и того, что нарушает партнерские отношения, порождает конкуренцию, конфронтацию и обострение конфликтов.

Классическим примером компромисса являются отношения между продавцом и покупателем на рынке, в том числе в мелкооптовой торговле продовольственными и непродовольственными товарами. Результатом продажи является желанный плод компромисса, взаимных уступок, которые устраивают обе стороны.

В то же время постоянное обращение к компромиссам показывает, что не существует универсальных, только подходящих средств, что любой метод как

набор методов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации, участников конфликтов и решаемых ими задач. Компромисс удобен тем, что он не противостоит другим методам разрешения конфликтов и не исключает их использования на равных или в сочетании с самим собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определенных условиях использовать не один, а два, три или вообще все методы разрешения конфликтов. Этот факт также подтверждает тот факт, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, методы их разрешения не могут быть выделены, признаны лучшими и, соответственно, худшими. Главное, что вам нужно получить возможность использовать любой из методов с пользой, чтобы сознательно сделать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но личные предпочтения также возможны, склонность к тому или иному. Приоритет отдается такому подходу, использование которого позволяет человеку чувствовать себя более свободным и расслабленным в текущей конфликтной ситуации.

Конфликты можно легко преодолеть. Ключ должен смотреть на конфликт как на задачу, которая должна быть решена. Прежде всего, определите причину конфликта, а затем примените соответствующую технику для решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации можно использовать для анализа причин конфликта; мозговой штурм может быть полезен при поиске альтернатив; автоматический метод записи может использоваться, чтобы узнать ваши собственные реакции на определенные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить себя и получить совет от внутреннего голоса относительно выбора. Наконец, метод ментального контроля или техника волевого мышления могут быть использованы для развития достаточной внутренней мотивации или контроля для реализации новых решений. Каждый может действовать решительно, чтобы преодолеть конфликты.

В то же время он может прибегнуть к помощи внешнего советника или консультанта для оценки ситуации и поиска путей разрешения конфликта. Преимущество постороннего в том, что он не участвует в конфликтной ситуации, его не сковывают эмоции, что может стать препятствием для разрешения конфликта. Внешний наблюдатель может беспристрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить способ решения проблемы, который оказывается эффективным.

Рационально-интуитивный метод и модель разрешения конфликтов

При наличии соответствующего опыта в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть предотвращены или разрешены и даже использованы для улучшения отношений с другими людьми и для

самосовершенствования. Задача не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех социальных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в том, чтобы распознать конфликт и контролировать его, чтобы получить наилучший результат.

С этой точки зрения идеальным является рациональный, интуитивно понятный метод разрешения конфликтов. С самого начала этот метод вовлекает наше сознание и нашу интуицию в работу, чтобы сделать выбор действий в конфликтной ситуации. Наш подход основан на оценке обстоятельств, характеров, интересов и потребностей людей, вовлеченных в конфликт, а также наших собственных целей, интересов и потребностей. Это мощный метод, потому что эмоции их участников всегда вовлечены в серьезные конфликты. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление негативных эмоций, которые он генерирует - наших собственных и эмоций других людей. Разум и интуиция, а не новые эмоции, должны противопоставляться этим чувствам. Другими словами, если наши чувства нагреваются, тогда мы будем только способствовать достижению повышенного эмоционального уровня конфликта.

Подавив эмоции, мы можем использовать разум или интуицию соответственно, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

На основе рационального интуитивного метода была создана рационально-интуитивная модель для овладения конфликтной ситуацией.

Основным способом применения рационального и интуитивного подхода к управлению конфликтами является рассмотрение любой конфликтной ситуации как проблемы или потенциальных проблем, которые ждут своего разрешения. Затем выбирается подходящий метод решения проблем с использованием арсенала возможных стратегических средств управления конфликтами. Выбранная стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от степени, в которой участники могут принять конкретное решение, оценки потребностей и желаний других людей, а также характера эмоций, проявляемых в конфликте. Затем, выбирая подходящий метод, определяется лучший метод его применения. Выбор, который делается, зависит от умения разумно оценить ситуацию и возможных альтернатив, от интуиции относительно наилучшего варианта, а также от способности практически реализовать последний.

Окончание конфликта – это процесс, который, хотя и определяется намерениями противников, не ограничивается ими. Исход конфликта связан с целями участников и средствами, которые они используют. Его продолжительность и интенсивность зависят от чаяний противников, от

имеющихся у них ресурсов, от времени и усилий, необходимых для выработки окончательного решения. В то же время, достижение соглашения о том, что будет решением проблемы, удовлетворяющей всем, выделяет такие факторы, которые объективно определяют действия сторон. Эти факторы влияют косвенно и должны рассматриваться отдельно.

Успешное разрешение конфликта зависит от того, как стороны конфликта учитывают факторы, влияющие на этот процесс.

К ним относятся следующие:

- *время: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;*
- *третья сторона: участие в прекращении конфликта нейтральных лиц (учреждений), которые помогают противникам решить проблему;*
- *своевременность: стороны начинают разрешать конфликт на ранних этапах его развития;*
- *баланс сил: если конфликтующие стороны примерно равны в возможностях, то они вынуждены искать пути мирного решения проблемы;*
- *культура: высокий уровень общей культуры противников снижает вероятность насильственных конфликтов;*
- *единство ценностей: соглашение между конфликтующими сторонами о том, что должно являться приемлемым решением;*
- *опыт (пример): хотя бы опыт одного из противников в решении подобных проблем, а также знание примеров разрешения подобных конфликтов;*
- *отношение: хорошие отношения между противниками до конфликта способствуют более полному разрешению противоречий.*