***Омский государственный университет***

***Контрольная работа по курсу***

***“Конфликтология”***

***студента з/о экономического факультета***

***группы Э401***

***Близинцева Сергея Юрьевича***

***Омск - 1997***

***Тема.***

Методы урегулирования конфликтов.

***Содержание.***

*Глава 1. Понятие конфликта.*

*п.1.1. Определение конфликта.*

*п.1.2. Типология конфликта.* *Причины возникновения конфликтов.*

*п.1.3. Основные стадии протекания конфликта.*

*п.1.4. Структура конфликта.*

*Глава 2. Методы урегулирования конфликтов.*

*п.2.1. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.*

*п.2.2. Карта конфликта.*

*п.2.3. Урегулирование конфликтов в личностно-эмоциональной сфере.*

*Литература.*

***Глава 1. Понятие конфликта.***

***п.1.1. Определение конфликта.***

Что же такое конфликт? В психологии *конфликт* определяется как "столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями" [1].

Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

***п.1.2. Типология конфликта.*** ***Причины возникновения конфликтов.***

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинееин друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге "Если вы - руководитель" [2], следующими тремя группами причин, обусловленными:

· трудовым процессом;

· психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологогической коммуникацией и т.д.;

личностным своеобразием членов группы, например неумением контралировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, нокоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для*конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные конфликты* приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкомх снижению эффективности работы группы или организации.

***п.1.3. Основные стадии протекания конфликта.***

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадию конфликтных действий;

стадию снятия или разрешения конфликта.

***п.1.4. Структура конфликта.***

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее *четко выраженную структуру.* В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта *вылупают цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убежаениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных лиц,* являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

***Глава 2. Методы урегулирования конфликтов.***

***п.2.1. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.***

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Рассмотрим прежде всего поведение человека в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основу данной модели поведения положены идеи Е. Мелибруды, Зигерта и Лайте. Суть ее состоит в следующем. Считается, что *конструктивное разрешение конфликта* зависит от следующих факторов:

адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации,

создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для *конфликтной личности.* Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам метут быть отнесены следующие:

неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих - и почва для возникновения конфликта готова;

стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;

консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации.* Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному ис- пользованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

*Стиль конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если

исход конфликта очень важен лля вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;

чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими ав- торитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

*Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынужаены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэф- фективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

основной целью является приобретение совместного опыта работы;

стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

*Стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на ва- рианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

*Стиль уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;

знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;

у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытоеобсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от отвественности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

*Стиль приспособления* означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или кода вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

предмет разногласия не важендля вас или вас не особенно волнует случившееся;

считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

осознаете, что правда не на вашей стороне;

чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

***п.2.2. Карта конфликта.***

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить *карту конфликта,* разработанную Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром [3]. Суть ее в следующем:

· определите проблему конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки;

· выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);

· определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

1)ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;

2)создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;

3)уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

4)создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;

5)выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

хотите ли благоприятного исхода;

что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;

как бы вы себя чувствовали на месте конфликтуюших сторон;

нужен ли посредник для разрешения конфликта;

в какой атмосфере (стуации)людии могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

***п.2.3. Урегулирование конфликтов в личностно-эмоциональной сфере.***

Однако руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой форме, но и в *личностно-эмоциональной* *сфере.* При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Как же себя вести руководителю с "конфликтной личностью"? Существует единственное средство - "подобрать ключик". Для этого попытайтесь увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же не смогли "подобрать к нему ключ", то остается одно-единственное средство - перевести такого человека в разряд стихийного действия.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не осложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

***Литература.***

Краткий психологический словарь/Под ред. А.В. Петровского, Н.Г.Ярошевского. -М.

Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель... - М.: Дело, 1993.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выигратъ может каждый. -М.,1992.