

Конфликт: причины, источники и стадии развития

Конфликт: причины, источники и стадии развития

Изучите материал главы курса

Конфликт – практически неизбежная часть любых отношений между людьми. И деловые отношения – не исключение.

Если конфликт идет по деструктивному пути, это не только ухудшает отношения в рабочем коллективе, но и, как следствие, способствует снижению эффективности деятельности подразделения или компании в целом.

Конструктивный же путь разрешения возникших разногласий помогает развиваться и трудовому коллективу, и компании в целом, дает новые точки роста. Поэтому так важно не пускать конфликты на самотек, а осознанно управлять их течением.

Позиция руководителя в этом вопросе отличается от позиции рядового сотрудника тем, что его задача – не только эффективно преодолевать конфликтные ситуации в его отношениях с другими людьми. Он не должен проходить мимо и тех конфликтов, которые происходят в его подразделении, компании, даже если они напрямую его не касаются.

Руководитель выступает в некотором роде в роли посредника при разрешении разногласий, к нему часто обращаются с просьбой «рассудить» конфликтующих. Чтобы сделать это грамотно, важно уметь анализировать конфликт, видеть его суть, понимать позиции сторон.

Этим вопросам и посвящен данный курс.

Технологии управления конфликтами довольно универсальны, потому, читая о них, важно сразу пробовать применять их на практике, и не только в деловой сфере.

Понятие конфликта

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение):

- столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений;
- противостояние, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

Основными признаками конфликта являются:

- наличие двух противоречащих друг другу интересов;
- наличие участников - выразителей конфликта;
- активность, направленная на преодоление или фиксацию противоречия.

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Руководитель в центре конфликта



Управление конфликтными ситуациями необходимо при следующих обстоятельствах:

- решения связаны с риском;
- требуются организационные перемены;
- внедряются инновационные технологии.

В особо сложных случаях для разрешения конфликтов привлекают специалиста – конфликт-менеджера.

Типы конфликтов



Причины конфликтов

С точки зрения причин конфликтной ситуации, выделяется **три типа конфликтов**:



1. Конфликт целей

Это ситуация, когда стороны по-разному видят цели деятельности и в связи с этим отстаивают различные интересы. Именно с такими конфликтами чаще всего приходится встречаться руководителю.

ПРИМЕР

Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т. е. деятельности в какой-либо узкой сфере.

В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

В случае конфликта целей важно:

- проанализировать цели обеих сторон;
- определить приоритетность (важность) вопроса для сторон;
- определить тип поведения каждой стороны в конфликтной ситуации.

2. Конфликт во взглядах

Это ситуация противоречия во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

ПРИМЕР

Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

3. Эмоциональный конфликт

Может зародиться в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

В этом случае люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, общения.

Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с особенностями личности.

Что может разрешить их?

- Соперники перестают видеть друг в друге соперников (например, одна сторона теряет интерес к объекту).

- Стороны идут на уступки.
- У сторон истощаются ресурсы.
- Появляется третья сторона, которая создает перевес одной из сторон.
- Одна из сторон полностью поражена.

Разрешение конфликтной ситуации состоит в правильной оценке причин ее возникновения, анализе и принятии решения о своих действиях, направленных на урегулирование разногласий.

ПРАКТИКУМ

Отнесите описанные ниже конфликты к одному из типов с точки зрения причин возникновения (конфликт целей, конфликт интересов, эмоциональный конфликт)

1. В отдел, где работает Анна, приняли новую сотрудницу Елену. Как оказалось, девушки уже знакомы, раньше они работали в одной компании в соседних отделах. Хотя это было и достаточно давно, у Анны остались не самые лучшие воспоминания о взаимодействии с Еленой: их отделы в некотором смысле конкурировали, и у Анны с Еленой не раз случались разговоры на повышенных тонах. Теперь Анну попросили «побыть наставником для новенькой» и рассказать ей обо всех деталях работы, но Анна избегает этой роли и отвечает отказом на все просьбы Елены помочь.
2. В компании «Дельта» возник межгрупповой конфликт между двумя подразделениями. Отдел контроля качества постоянно пишет служебные записки директору о том, что клиенты недовольны обслуживанием, потому что им не уделяется достаточно времени. В свою очередь отдел продаж пишет служебные записки, в которых жалуется на медленную работу операторов, а значит, невозможность привлекать новых клиентов.
3. Программист Сергей уверен, что он должен предельно полно и качественно выполнять свою работу. Если клиент замечает какие-то проблемы в программе даже после окончания срока договора, Сергей старается их исправить, выезжает к клиенту, считая, что это его долг. Его руководитель Юрий уверен, что главное – четко придерживаться договора. Его позиция: «Если они не обнаружили ошибку сразу, то это уже их проблемы, пусть платят отдельно, мы свои обязательства по договору выполнили». В итоге между Сергеем и Юрием постоянно возникают конфликты относительно рациональной траты рабочего времени.

Конфликтогены

Конфликтогеном может являться любой предмет, идея, элемент поведения, установка, слова, действия, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

Тем не менее можно говорить о нескольких типичных видах конфликтогенов, которые мы рассмотрим в этом разделе.

Позиция руководителя отличается тем, что ему приходится решать две противоположные по своей направленности стратегические задачи: развивать организацию и сохранять ее устойчивость (стабильность). Именно такая противоречивость позиции - один из главных объективных конфликтогенов в организации. Для устойчивости компании и отношений внутри нее нужны стабильность и минимум риска, а для развития необходимо внедрять инновации, что неизбежно связано с высокими рисками и вероятностью конфликтов.

КОНФЛИКТОГЕНЫ

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

НАВЯЗЫВАНИЕ СОБЕСЕДНИКУ НЕДОСТУПНОГО
СТИЛЯ РЕЧИ

СЕКРЕТЫ

НЕДОСТАТОК ИЛИ ИЗБЫТОК ВНИМАНИЯ

ПОТРЕБНОСТЬ В ОБЩЕНИИ И ПОТРЕБНОСТЬ
УЙТИ ОТ ОБЩЕНИЯ

ПЛАГИАТ

Недостаток информации. Человек ощущает себя некомфортно, если испытывает недостаток информации о ситуации, к которой он причастен. Таким образом, самые очевидные конфликтогены — сокрытие информации и прямой обман.

Навязывание собеседнику недоступного стиля речи. Использование множества терминов, особенно в общении с человеком, не связанным с данной сферой деятельности, повышает напряжение. Это связано и с тем, что возникает объективное непонимание, и с тем, что человек начинает ощущать себя «недостаточно образованным», «недостаточно компетентным».

Секреты. Особая «таинственность», часто проявляющаяся в дружеском общении на рабочем месте (перешептывания, переглядывания, смешки). Окружающие делают вывод, что этих коллег связывает некая тайна, что они смеются над другими, что-то замышляют или что они являются лицами, приближенными к начальству.

Недостаток или избыток внимания. Потребность во внимании проявляется у разных людей по-разному. У некоторых — это желание сконцентрировать на себе внимание окружающих, у других, наоборот, быть в тени и не привлекать к себе внимания.

Потребность в общении и потребность уйти от общения. Конфликтогеном может стать излишнее стремление навязать свое общество. Но точно так же конфликтную ситуацию провоцирует отсутствие отклика на просьбу пообщаться.

Плагиат является острым конфликтогеном не только в литературном творчестве или в науке, но и в устной речи.

Потребность в обвинении, в поиске виноватого («козла отпущения») — это фрустрирующая потребность человека в психологической безопасности, защищенности. Обвинение выдвигается почти всегда исключительно с позиции «сверху»; оно санкционирует наказание и основывается на негативной оценке.

Рекомендации

Основные правила работы с конфликтогенами

- Узнавайте конфликтогены «в лицо».
- Учитесь понимать потребности человека.

- Помните, что ограничить воздействие конфликтогенов гораздо легче, если их вовремя обнаружить.
- Старайтесь в общении действовать по принципу «Если не я, то кто же?». Это будет способствовать ограничению влияния разрушительных конфликтогенов.
- Стремитесь к ясности высказываний, недвусмысленности и информативности.
- Не жалейте сил для создания вокруг себя атмосферы психологического комфорта и общности людей.

Стадии развития конфликта

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его начала до завершения:



Кроме того, этапы развития конфликта принято делить на **конструктивную** и **деструктивную** фазы.

Конструктивная фаза конфликта характеризуется осознанием оппонентами цели, объекта конфликта, средств достижения цели, правильной оценкой собственного состояния, возможностей и способностью на объективную оценку состояния и реакций оппонента.

Для этой стадии характерно:

- Осознание сторонами своих интересов.
- Осознание законности и правоты своих притязаний.
- Инцидент – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.
- В случае неудачи конфликт углубляется и обрastaет новыми претензиями, отражающими интересы других участников и противоречия между ними. Все это растет как снежный ком.
- Конфликт необходимо ввести в конструктивные рамки: принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами, или обратиться за помощью к авторитетной стороне - арбитру.

Деструктивная фаза конфликта начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность оппонентов друг другом, способом решения проблем превышают некий критический порог, и совместная деятельность становится неуправляемой.

Эта фаза может быть разбита на две стадии.

Первая стадия деструктивной фазы характеризуется:

- стремлением завысить свои возможности и занижить возможности оппонента, самоутвердиться за его счет;
- необоснованностью критических замечаний, пренебрежительными репликами, жестами, взглядами в его адрес.

Вторая стадия деструктивной фазы конфликта характеризуется:

- повышением активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля;
- нарушением обратной связи;
- уходом от проблем, предмета спора и переходом на взаимные оскорбления.

На этом этапе участники конфликта не могут вернуться в конструктивную фазу, процесс становится неуправляемым и необратимым.

Если не удастся разрешить конфликт, возможны следующие варианты:

- Переход конфликта в антагонизм.
- Частичное разрешение конфликта.
- Постконфликт. Возможен в том случае, когда конфликт решен нахождением временного компромисса, но причины не устранены.

Интенсивность конфликта на каждой из его фаз



Позитивные и деструктивные функции конфликта

Конструктивная функция - предотвращение застоя, инициация нововведений и развития (появление новых целей, норм, ценностей).

Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива, способствует стабилизации группы.

Деструктивная функция конфликта выражается в нарушении системы взаимодействия, ослаблении ценностно-ориентационного единства и сплоченности коллектива, а значит, и снижении эффективности функционирования группы в целом.

Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта те или иные стороны могут преобладать. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции.

Типы функций конфликтов по их направленности и последствиям

Функции конфликта	Позитивные	Негативные
Интеграция персонала	Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях Согласование коллективных и индивидуальных интересов Образование формальных и неформальных групп Углубление общих интересов	Ослабление единства коллектива Нарушение баланса интересов между личностями и группой Проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других Потворство эгоизму, своеволию, анархии
Активизация социальных связей	Повышение динамичности и мобильности во взаимодействии сотрудников Рост согласованности в достижении целей	Несо согласованность в действиях людей, занятых общим делом Снижение заинтересованности в общем успехе

Сигнализация очагах напряженности	об	Выявление существующих трудностей и стимулирование работы	Резкое выражение недовольства действиями администрации Нарастание неудовлетворенности трудом
Инновация, содействие творческой инициативе		Повышение активности и мотивации к работе Стимулирование роста квалификации, содействие творчеству, инновациям	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности Подавление делового настроя Уход от альтернативных решений
Трансформация деловых отношений		Создание благоприятного социально- психологического климата Повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение психологической атмосферы Усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Информация организации персонале	об и	Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации Поиск возможностей для нахождения общего языка	Усиление недружественного поведения Уклонение от сотрудничества Преграды диалогу, обмену мнениями

Профилактика
противоборств

Урегулирование
разногласий на взаимной
основе
Ослабление конфронтации

Нагнетание напряженности и
враждебности, уклонение от
примирительных процедур

Глава 3. Роль конфликтов в деловом общении

Участники конфликтных ситуаций

Основные участники конфликтных ситуаций

Один из основных элементов конфликта — его участники.



Внутриличностный конфликт — это внутреннее противоречие мотивов, потребностей, ценностей, интересов и поведения у одного и того же человека. Чаще всего его можно определить как конфликт чувства и долга, желаний и возможностей.

Межличностный конфликт — столкновение интересов двух (и более) человек, борьба за те или иные ограниченные ресурсы (от финансов до внимания лидера).

Внутригрупповой конфликт — противостояние между личностью и группой или между отдельными частями группы (коалициями).

Пример

Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Например, кто-то захочет заработать побольше, делая сверхурочную работу, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Межгрупповой конфликт - сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие разные цели и препятствующие друг другу в их достижении. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий.

Современная конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

Основные участники конфликта - непосредственные стороны, участвующие в противостоянии. Им принадлежит решающая и активная роль в зарождении и развитии конфликта. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства.

В связи с тем потенциалом, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как ранг оппонента. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным критериям: физической силе, политической и экономической мощи, административному или информационному потенциалу и т. д. Ранг участников конфликта может быть связан с их социальным статусом — положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью.

Позиции основных участников конфликта прямо определяют динамику и характер конфликтного взаимодействия.

Важно

Только прямые участники, по сути, являются субъектами, разрешающими конфликт. Все остальные в той или иной мере могут только способствовать или препятствовать разрешению.

В рамках внутрикорпоративных субординационных конфликтов можно выделить следующих основных участников:

Руководитель	—	Подчиненный
Руководитель	— Коллега (равный по должности)	
Руководитель – Вышестоящий руководитель		

К **неосновным (косвенным)** относятся все остальные участники конфликта. Неосновных участников конфликта называют также «третьей стороной».

Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной, так и деструктивной: они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и, наоборот, его обострению. При этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может и не совпадать с его целями.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники:

- Инициаторы (зачинщики)
- Организаторы
- Пособники
- Посредники (медиаторы)

Инициаторы (зачинщики) — те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании столкновений между другими лицами или группами лиц. После того как конфликт возник, его инициатор иногда не принимает в нем участия. Например, он может отойти в сторону либо и вовсе уволиться, а конфликт продолжит развиваться.

Организаторы — группа (или один человек), разрабатывающая общий план противостояния с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт — значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

Пособники — лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальный, информационный, психологический, административный и т. д.

Посредники (медиаторы) — третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника — это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации.

Важная черта посредника — это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обеими сторонами конфликта. Эту роль могут играть как официальные лица и организации, так и неофициальные, часто эта роль в компании достается руководителю.

Для эффективного разрешения конфликта очень важно правильно выявить его основных и косвенных участников!

Пример

Во время производственного совещания при обсуждении результатов выполнения договорных обязательств руководительница проекта, комментируя неудачный, с ее точки зрения, эпизод взаимодействия с заказчиком одной из сотрудниц, с сарказмом заметила, что на занятия макияжем она, по-видимому, тратит существенно больше времени, чем на подготовку решений и их качественное оформление. Совершенно неожиданно для руководителя сотрудница расплакалась и выбежала из кабинета. После перерыва, во время продолжения совещания, руководительница заметила, что все участники отвечали на вопросы повестки как-то уж очень формально или просто молчанием.

Стало ясно, что это согласованная коллективная реакция на этическую ошибку. Попытка выяснить отношения, признав эту ошибку, ни к чему не привела. Энергия протеста была слишком большой и требовала специальных действий по урегулированию отношений. Обращение к помощи посредников и их работа со сторонами в конфликте позволила выяснить, что выпад руководительницы совпал по времени с другой обидной и переживаемой ситуацией и послужил поводом для эмоциональной разрядки.

С другой стороны, большинство примкнувших к акции протеста к самому инциденту отнеслись либо иронически, либо вообще оказались солидарны с замечанием руководителя, но не могли вести себя иначе, чем этого требовала корпоративная норма.

Лишь несколько человек - инициаторов акции - были сильно встревожены такой резкой реакцией сотрудницы на замечание. И только один человек из всех участников совещания и в целом работ по данному проекту рассматривал произошедшее практически как личное оскорбление со стороны начальника.

В приведенном примере прямыми участниками можно назвать руководителя и несколько человек - инициаторов акции протеста. Но только детальный анализ интересов и целей, а также особенностей их предыдущей деятельности позволит понять, чьи позиции в данном конфликте на самом деле являются ведущими, чьи противоречия воплотились в конкретный образовавшийся конфликт.

При этом возможны такие ситуации, когда прямые участники не выступают непосредственно действующими лицами в определенной конфликтной ситуации. Непосредственные участники конфликта - те, кто своими прямыми действиями вовлечен в конфликтное взаимодействие.

Это исполнители, своеобразные актеры, действующие по некоторому сценарию, зачастую не вполне осознавая свою роль, реальный характер происходящего и возможные последствия. Конечно, «актер» может проявлять какую-то самостоятельность в тактических моментах, но только тогда, когда в одном лице совпадают и прямой, и непосредственный участники. Мы видим на сцене конфликта подлинное действующее лицо – его субъект.

Таковыми «актерами» в данном случае оказались втянутые в конфликт остальные участники совещания, которые своими согласованными действиями поддерживали инициативную группу (тех, кто затеял во время перерыва своеобразную акцию протеста), просто следуя корпоративной норме. Но именно поведение коллектива в целом обусловило такое явление, как сторона конфликта.

Зачастую принятие той или иной стороны в конфликте вовсе не связано с отношением к поднимаемому в нем вопросу или другими содержательными и даже формальными особенностями взаимодействия.

Такая позиция в конфликте может быть обусловлена сложившимися отношениями и реализуется независимо от конкретной ситуации (друзья вступаются друг за друга, подростки группой выступают против взрослых, женщины поддерживают других женщин в конфликте с мужчиной и т. п.).

В то же время наличие на стороне одного из основных действующих лиц дополнительных участников, даже тогда, когда они непосредственно не вовлечены в конфликтное взаимодействие, может рассматриваться как дополнительный ресурс участника, который учитывается при принятии решений.

По приверженности к конфликтам сотрудников можно разделить на 3 группы:

1. Устойчивые к конфликтам.
2. Удерживающиеся от конфликтов.
3. Конфликтные.

Установлено, что соотношение конфликтных сотрудников от общего числа составляет примерно 6-7 %. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, чтобы обеспечить в коллективе благоприятный психологический климат, нужно целенаправленно работать лишь с частью персонала, так называемыми «трудными субъектами», составляющими примерно 1/10 от общего числа. Остальные 9/10 сами стремятся к стабильности и не заинтересованы в конфликтных ситуациях.

Интересно

До недавнего времени психологи считали, что эмоции человека, выражаемые мимикой, интонациями и жестами, никогда не лгут.

Однако американские ученые в конце прошлого века впервые заговорили о том, что некоторые проявления эмоций могут стать нашими помимо нашей воли.

Например, ими можно «заразиться» в коллективе, если между двумя или несколькими сотрудниками существует закоренелый межличностный конфликт.

Сотрудникам, которые работали друг с другом до начала конфликта, «чужие» эмоции не опасны.

А вот для новоиспеченного сотрудника они могут оказаться вирусом, заразившись которым, он будет считать, что испытывает свои собственные эмоции, и включится в конфликт.

Типы конфликтных личностей

Конфликтность - это интегративное свойство личности, определяющее не только технологию управления конфликтной ситуацией, но и мотивацию конфликта, жизненную позицию.

В интеллектуальной сфере конфликтность определяется такими свойствами, как гибкость ума, нестандартность мышления, уровень знаний по психологии, теории и практике конфликта.

В эмоциональной сфере уровень конфликтности определяется наличием таких черт, как тревожность, уверенность в себе, умение управлять стрессом.

В мотивационной сфере уровень конфликтности личности зависит от умения отнестись к конфликту как средству разрешения противоречия, преобладания мотивации развития конфликта или избегания его.

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	• Любит быть в центре внимания, хорошо выглядеть в глазах других. • Хорошо умеет адаптироваться к различным ситуациям.

Тип личности	конфликтной	Поведенческие характеристики
		• Отношение к людям определяется тем, как они относятся к нему. • С трудом планирует свою деятельность и часто не осуществляет планы. • Эмоциональные реакции преобладают над рациональными. • Систематической, вдумчивой работы избегает. • Легко такому человеку даются несерьезные, неглубокие конфликты, в них он любит свои страдания и стойкостью. • Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя нормально или даже хорошо, для него конфликт становится «сценой».
Ригидный		• Подозрителен, прямолинеен, негибок. • Самооценка такого человека часто завышена. • Постоянно требует подтверждения собственной значимости. • Не умеет учитывать изменения ситуации и обстоятельств. • С трудом принимает иные точки зрения. • Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. • Не умеет быть критичным к собственным действиям. • Болезненно обидчив, чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям. • В ситуации конфликта не может быстро переключиться, поискать решение, упорно настаивает на своем, при любом поводе обижается и закрывается от общения.

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Неуправляемый	• Импульсивен, недостаточно контролирует себя. • Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. • Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. • Несамокритичен. В неудачах чаще всего винит других людей. • Не может грамотно планировать деятельность, реализовывать планы. • Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. • Из прошлого опыта извлекает мало уроков. • В конфликте ведет себя очень эмоционально, не может сдерживать себя, тем самым разжигая конфликт и переводя его в деструктивную фазу.
Сверхточный	• Скрупулезно относится к работе, чрезмерно чувствителен к деталям. • Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, «придирается» к мелочам. • Тревожен, болезненно воспринимает любые замечания. • Может разорвать отношения из-за кажущейся обиды. • Сильно переживает любые свои ошибки, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). • Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. • Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе. • В конфликте «застревает» на мелочах, деталях.

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Бесконфликтный	• Внутренне непоследователен, противоречив. • Обладает легкой внушаемостью, зависит от мнения окружающих. • Ориентируется на сиюминутный успех. • Недостаточно хорошо видит перспективу, почти не задумывается над причинами и последствиями поступков - как своих, так и окружающих. • Излишне стремится к компромиссу. • Не умеет быть настойчивым. • В конфликте старается избегать и не замечать его, что не позволяет разрешить противоречие.

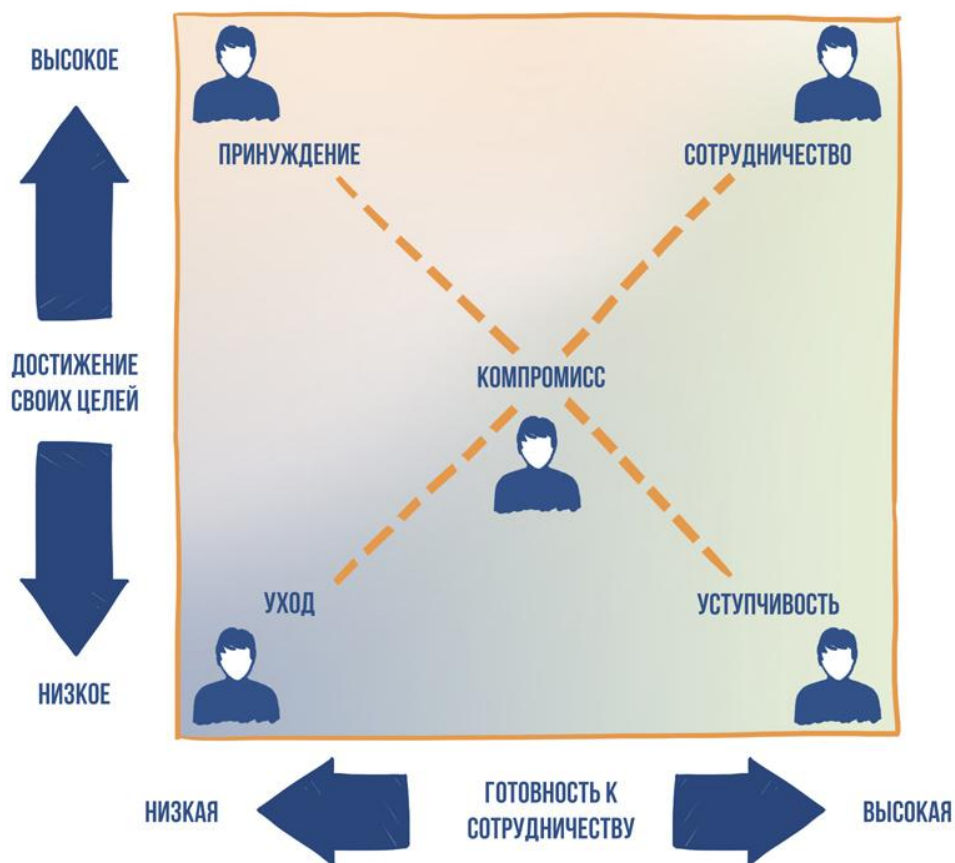
Типы поведения в конфликтной ситуации

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов.

Эта модель основана на двух факторах:

1. степень кооперации, готовность к сотрудничеству;
2. напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Способы поведения в конфликтных ситуациях



К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов.

Принуждение (соревнование, конкуренция) - стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других.

Цель	Настоять на своем
Ваша позиция:	«Я знаю, какое решение правильное. Не подвергайте сомнению мой авторитет и способность здраво мыслить».
Используется в случае если:	Быстрое и решительное действие необходимо и жизненно важно. Следует провести в жизнь непопулярные решения.
Возможности	Опасности
Отстаивание важного для себя решения любой ценой.	Конфронтация. Потеря долгосрочных отношений.

Быстрое разрешение ситуации.
Решение представляется наилучшим.

Потеря авторитета, если решение
окажется неверным.

Уступчивость (приспособление) – стремление удовлетворить потребности других в ущерб собственным интересам. Такой тип поведения эффективен, когда исход дела важен для другого человека и не очень существенен для вас.

Цель

Не расстраивать собеседника

Ваша позиция:

«Как мне помочь вам чувствовать себя комфортно?
Моя точка зрения не так важна, чтобы жертвовать
нашими взаимоотношениями».

Используется в случае если:

Вы не правы.

Значение конфликта более важно для другой
стороны.

Вы хотите уменьшить значение потерь, когда
проигрываете.

Вы хотите, чтобы ваши подчиненные учились на
своих ошибках.

Возможности

Опасности

Смягчение или разрешение
конфликтной ситуации.

Выигрыш во времени.

Сохранение отношений.

Репутация «слабака».

Поощрение подобного отношения в
будущем.

Ощущение проигрыша и
неудовлетворения.

Уход (уклонение, избегание) – стремление избежать конфликта любой ценой, при этом не удовлетворяются ни собственные интересы, ни интересы другой стороны. Такой тип поведения эффективен, когда конфликт не затрагивает ваших прямых интересов.

Цель

Избежать вовлечения в конфликт

Ваша позиция:

«Я нейтрален по отношению к этой ситуации».

«Дайте мне подумать».

Используется в случае если:

Проблема тривиальна или существуют более важные проблемы.

Вы хотите, чтобы эмоции остыли, и люди выработали свои точки зрения.

Шанса разрешить конфликт – нет.

Необходимо собрать дополнительную информацию.

Возможности

Опасности

Прекращение сложных отношений.

Потеря отношений.

Выигрыш во времени.

Отсутствие возможности влиять на ситуацию.

Возможность разрешения конфликта без вас.

Рост проблемы во время вашего отсутствия.

Привлечение внимания к запущенному кризису, подталкивание оппонента к разумному поведению.

Проблема не решается.

Отношение как к человеку, избегающему ответственности, или неуравновешенному.

Компромисс (торг, примирение) – стремление найти взаимоприемлемое решение, частично удовлетворяющее интересы обеих сторон. Такой тип поведения эффективен, когда делится общий ресурс и/или интересы сторон несовместимы.

Цель

Быстро достигнуть соглашения

Ваша позиция:

«Давайте найдем приемлемое для нас обоих решение».

Используется в случае если:

Вам необходимо временное соглашение по поводу сложных вопросов.

Вы хотите найти разумное решение при ограниченных временных рамках.

Оппоненты имеют равные права и силу, и каждый из них стремится к своей цели.

Возможности	Опасности
Частичное удовлетворение своих интересов.	Отсутствие полного удовлетворения своих интересов.
Быстрое разрешение конфликтной ситуации.	Нежелание следовать принятому решению.
Сохранение отношений.	Краткосрочность результатов.
Ощущение справедливости решения.	

Сотрудничество – стремление выработать решение, полностью удовлетворяющее интересам обеих сторон. Такой тип поведения эффективен, когда решение проблемы важно для обеих сторон, и стороны имеют различные скрытые нужды.

Цель	Вместе решить проблему
Ваша позиция:	«Такова моя точка зрения. Какова ваша? Я хочу найти лучшее решение из всех существующих».
Используется в случае если:	Необходимо истинное разрешение конфликта. Этот подход должен всегда использоваться там и тогда, где позволяют обстоятельства и время.
Возможности	Опасности
Обе стороны полностью удовлетворяют свои интересы.	Затраты времени по маловажному вопросу.
Обе стороны заинтересованы поддерживать принятое решение.	Затягивание решения конфликтной ситуации.
Сохранение и развитие отношений.	

ПРИМЕЧАНИЕ

Иногда выделяют также способ поведения в конфликте под названием координация.

Координация — согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи.

Такое согласование между организационными единицами может производиться на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация), на

организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов.

Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

Практикум

Пройдите тест «Тип конфликтного поведения» и узнайте тип поведения в конфликте, характерный для вас.

Типы личности

Участники конфликтных ситуаций

Типы личности

Результат

Определите характеристики каждого типа личности

Демонстративный Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает.	Ригидный Болезненно обидчив. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Обладает завышенной самооценкой.
Неуправляемый Из прошлого опыта извлекает мало уроков. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других.	Сверхточный Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

ПЕРЕЙТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Глава 3. Роль конфликтов в деловом общении

Алгоритмы решения конфликтной ситуации

Этапы урегулирования конфликта:



1. Оценка ситуации

- Определите, действительно ли конфликт существует. Возможно, стороны неверно понимают обстоятельства или одна из сторон неправильно интерпретирует предложения или интересы другой.
- Если конфликт реален, следующим шагом участника конфликта должен быть тщательный анализ собственных интересов, базовых целей и ценностей.
- Прояснив свои интересы, следует оценить обоснованный уровень притязаний по этим интересам и подготовиться к тому, чтобы отстаивать их.

2. Поиск вариантов решения конфликта

- Задайтесь вопросами, помогающими изменить взгляд на проблему, увидеть пути удовлетворения конфликтующих интересов, пусть и не в полной мере.
- Если одной из сторон не удастся понять основные требования другой стороны, снижение издержек и состыковка интересов невозможны, и приходится удовлетворяться другими подходами.
- Бывает, что сведений о состоянии дел у другой стороны слишком мало, чтобы использовать продуманный подход к поиску интегративных решений. В таких случаях приходится идти путем проб и ошибок, предлагая серию вариантов решения проблемы в надежде, что один из них устроит противную сторону.

3. Анализ и выбор оптимального решения

- Сравнительная оценка альтернативных решений.
- Для проведения сравнения выделяется набор наиболее важных критериев. В дальнейшем, исходя из поставленной цели, с помощью критериев отбора выявляется наиболее качественный вариант решения.

4. Формирование плана действий и его реализация

- Если понятны направления поиска и определены общие интересы, конфликт практически исчерпан.
- Остается только прийти к компромиссу по вопросам оставшихся разногласий, применяя методы оптимального выбора решения из существующих вариантов. Формирование плана действий и системы контроля для выполнения достигнутых договоренностей – обязательное условие для исключения повторных конфликтов на ту же тему в будущем.

БИЗНЕС-РЕКОМЕНДАЦИИ

Руководителю часто приходится не только решать конфликты, в которые он вовлечен лично, но и конфликты между подчиненными.

Существует ряд рекомендаций для эффективной работы в этом направлении.

- Понять суть конфликта, определить позиции и истинные интересы сторон. Для этого следует побеседовать с оппонентами, поговорить со сторонниками участников конфликтной ситуации и получить информацию о сути конфликта от независимых и компетентных свидетелей (желательно от неформальных лидеров коллектива).
- Выявить истинные причины конфликта и в дальнейшем пытаться разрешить само ключевое противоречие, заключенное в интересах, а не в ситуативных позициях.
- Определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем не прав.
- Оценить наихудший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития и разрешения конфликта, если ваше вмешательство не даст результатов.
- Выработать два-три варианта действий по разрешению конфликта, имея в виду, что оппонентам, как правило, не выгодно длительное противостояние.
- При необходимости привлечь к посредничеству друзей или неформальных лидеров участников конфликта, поскольку их влияние на участников конфликта значительно сильнее влияния менеджера, и оценка сложившейся ситуации объективнее оценки оппонентов.

Разрешить конфликт, постоянно корректируя принятые решения с учетом особенностей развития ситуации.

Противостояние манипуляции

Манипуляция – преднамеренное или скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

В деловой среде явление манипуляции встречается довольно часто, необходимо уметь выявлять манипуляцию и противостоять ей.

**Отличительные
черты манипуляции**

**Внешние проявления
манипуляции**

**Внутренние
признаки
манипуляции**

Осознанность
манипулятором своих
целей и средств.

Скрытость целей и
средств
манипулятора.

Принятие адресатом
на себя
ответственности за
происходящее.

Настройка (создание
подходящей
атмосферы, в которой
можно будет
воздействовать на
собеседника).

Обмен
высказываниями с
упором на слабости
адресата.

Регуляция реакции
адресата (чтобы он не
«соскочил»).

Выигрыш
манипулятора
(«расплата»).

Резкое убыстрение темпа
(беседы, движений, сборов и
т.п.).

Внезапное сокращение или
увеличение дистанции.

Ограничение пространства.

Нерегламентированные
прикосновения.

Неожиданное изменение
стиля общения.

Чувство
необычности
ситуации.

Повышение
психического
напряжения, стресс.

Необъяснимые, но
отчетливые чувства
(страх, ревность,
ненависть, досада,
раздражение и т. д.).

Неоправданная
эйфория.

Роли манипуляторов

Агрессор – соревнующийся манипулятор.

Жертва – симулирование беспомощности, привлечение внимания к своим проблемам.

Спаситель – активный манипулятор, управляющий окружающими при помощи убеждения всех в своей незаменимости и осуществления навязчивой опеки.



БИЗНЕС-РЕКОМЕНДАЦИИ

Вопросы, позволяющие прекратить, нейтрализовать манипуляцию:

- Скажи, какую цель ты преследуешь?
- Что ты от меня хочешь?
- Каким ты видишь результат нашего разговора?
- Давай уточним, о чем конкретно ты хочешь говорить?
- Почему ты обратился с этим вопросом ко мне?

Алгоритм цивилизованного противостояния

В общем виде алгоритм выглядит следующим образом:



1. Мониторинг эмоций

Мониторинг необходим для того, чтобы выявить ранние признаки начинающейся манипуляции.

К числу таких признаков относятся:

- **Дисбаланс** — противоречивость, амбивалентность эмоций. Например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, равнодушия и тревоги и т. п.
- **«Странность» эмоций**, например, вспышка ярости в момент обсуждения несущественных подробностей плана действий; безотчетный страх в процессе мирного обсуждения рабочего вопроса и т. п.
- **Повторяемость эмоций**, например, систематическое появление одних и тех же эмоций при встрече с каким-либо человеком — тревоги, ощущения некомпетентности, унижения и т. п.
- **Резкий всплеск эмоций**, который не кажется оправданным реальной ситуацией взаимодействия.

Психолог Альберт Эллис высказывал идею о том, что «преувеличенные» эмоции являются признаком того, что активизирована так называемая иррациональная идея.

Если задеты наши (зачастую неосознаваемые) представления о том, какими должны быть мы сами, какими должны быть окружающие и мир в целом, то возникают неприятные чувства, по интенсивности значительно превосходящие значение произошедшего события, произнесенной собеседником фразы и т. п. Вместо легкой озабоченности - паника, вместо мимолетной досады — тоска, вместо сожаления — отчаяние и т. д.

Собственные эмоции выступают в качестве значимых сигналов, информирующих нас о начале манипулятивных действий со стороны другого человека.

2. Психологическое айкидо

Суть айкидо в том, что обороняющийся не отвечает на силу нападающего. И тогда эта сила оборачивается против нападающего. Тот же принцип применяется и в психологическом айкидо.

Приемы психологического айкидо используются в ситуации нападения, психологического давления, оскорблений, неконструктивной критики и т. д.

Общая суть психологического айкидо:

- Не сопротивляться агрессии партнера, а гасить ее.
- От начала до конца сохранять спокойствие и доброжелательность.
- Помнить, что стремление понять не означает, что вы по умолчанию придерживаетесь той же точки зрения.
- Вы допускаете, что партнер имеет полное право на свой взгляд и свою оценку ситуации.
- Держать себя в руках можно с помощью специальных приемов управления стрессом.
- Помнить, что крик, обида, злость, гнев партнера - это его слабость.

ПРИМЕЧАНИЕ

Ознакомьтесь с основными приемами психологического айкидо, скачав Приложение.

3. Информационный диалог

Это обмен вопросами и ответами, сообщениями и предложениями в беспристрастном режиме поиска информации.

Эмоциональные подтексты в этот момент игнорируются. В каждом обращении партнера отыскивается та суть, которая имеет отношение к обсуждаемому делу, все остальное опускается.

Информационный диалог — это разговор о существе дела или, по крайней мере, попытка такого разговора.

БИЗНЕС-РЕКОМЕНДАЦИИ

Техники информационного диалога

Вопросы, направленные на прояснение сути дела:

- «Что вы имеете в виду, когда говорите о...».
- «Какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) вы имеете в виду?»
- «Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»
- «Что именно вы считаете неконструктивным?»
- «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»

Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора:

- «Почему вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?»
- «Зачем вы говорите мне об этом?»
- «О чем в действительности вы хотите меня попросить?»
- «Что вы хотите этим сказать?»

Ответы и сообщения:

- «Да, эта работа не была закончена в срок».
- «Это было мое решение».
- «Совещание было созвано для обсуждения именно этой проблемы».
- «Результаты будут известны через две недели».
- «Да, я тоже голосовал против».
- «Нет, я отказался поддержать этот проект».
- «На этот раз нас постигла неудача».
- «Да, этот успех очень важен для нас» и т. п.

Предложения по существу дела:

- «Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров».
- «Предлагаю обсудить факты».
- «Предлагаю наметить план действий».
- «Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных».
- «Предлагаю составить список необходимых документов».
- «Не могли бы вы еще раз сформулировать свой вопрос?»
- «Не могли бы вы пояснить некоторые детали?» и т. п.

Предложения ограничить область обсуждения:

- «Предлагаю вернуться к обсуждению причин проблемы».
- «Предлагаю избегать личных комментариев в нашем обсуждении».
- «Предлагаю не затрагивать конфиденциальной информации».
- «Предлагаю обсуждать вопросы последовательно» и т. п.

В наиболее трудных случаях могут использоваться отказ или отсрочка ответа:

- «А почему это вас совершенно не заботят эти расходы?»
- «Я вам отвечу на этот вопрос, но, если позволите, позже».
- «Этот вопрос я обойду молчанием».

4. Конструктивная критика

Конструктивная критика — это подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.

Общие характеристики

- **Фактологичность:** оцениваются возможности, факты, события и их последствия, а не личности.
- **Корректность:** не допускать оскорблений, криков, ругани.
- **Бесстрастность:** анализ и оценка производится «без эмоций», отстранение безо всякой личностной вовлеченности, повышения голоса и т. п.

Техники конструктивной критики

Выражение сомнения в целесообразности

- «Боюсь, что в настоящее время это не является актуальной задачей для нашей организации».
- «Вероятно, мы сможем вернуться к этому вопросу через год. Сейчас неподходящее время для диверсификации (распространения в новые регионы, построения колбасного модуля и т. п.)».
- «Сотрудники этого профиля у нас уже набраны».
- «Полагаю, что использование вашей идеи потребует неоправданных затрат».

Цитирование прошлого случая

Ссылка на аналогичные события, ситуации и решения с описанием тех неблагоприятных последствий, к которым они привели:

- «У нас был аналогичный случай месяц назад. К сожалению, оказалось, что такого рода заказы требуют привлечения дополнительных работников».
- «Благодарю, мы уже сталкивались с иностранными специалистами. Требуется время, чтобы они адаптировались к российской

реальности. Мы приняли решение пока обходиться отечественными кадрами».

Ссылка на три причины

Сообщение о том, что предложение не может быть принято по трем причинам. «Благодарим вас за ваше предложение касательно сотрудничества по проекту X. Мы внимательно рассмотрели ваши идеи, но, к сожалению, в данный момент не можем его принять по трем причинам: Первая причина – несоответствие стратегии компании. Вторая причина – ограниченный бюджет. Третья причина – иные потребности целевой аудитории.»

5. Цивилизованная конфронтация

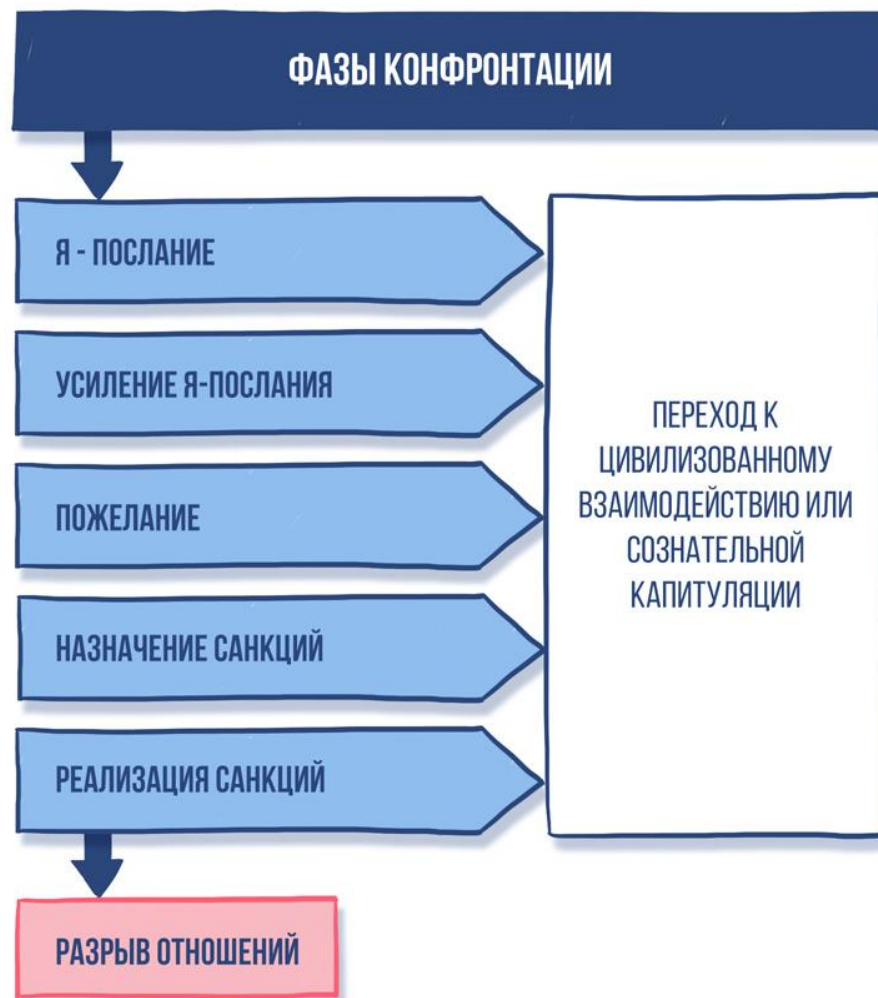
Конфронтация — это самое мощное средство противостояния нападению и манипуляции. Этот способ является оправданным в тех случаях, когда инициатор влияния использует такие неконструктивные способы воздействия, как манипуляция, деструктивная критика, игнорирование или принуждение.

Принятие решения о вступлении в конфронтацию по А. Беку:

1. Честно оцените ситуацию, в которой вы находитесь.
2. Определите, имеют ли ваши действия или бездействие желаемый эффект.
3. Изучите, чего вы хотите от человека или ситуации и что мешает вам этого достичь.
4. Далее рассмотрите возможные результаты действий. Каковы наилучшие и наихудшие возможные последствия?
5. Ответы на эти вопросы могут привести вас к конфронтации с другим человеком, к принятию его поведения или разрыву отношений.

Если принято решение вступить в конфронтацию, необходимо быть последовательным и готовым идти до конца. Конфронтация может быть эффективной, только если реализована каждая из необходимых ее фаз.

Алгоритм конфронтации



Первая фаза конфронтации. «Я–послание» о чувствах, которые вызывает данное поведение инициатора воздействий.

Допустим, манипулятор (мужчина) специально нарушил психологическую дистанцию между собой и адресатом своих воздействий (девушкой), чтобы та испытала чувство неудобства и скорее согласилась выполнить его просьбу. Он придвигает свой стул вплотную к ее стулу и, приобнимая ее за плечи, говорит: «Дай мне, пожалуйста, это руководство, мне оно сегодня просто необходимо». Девушка-адресат отвечает ему «Я–посланием»: «Когда ко мне подсаживаются так близко, я чувствую тревогу и неудобство».

Если манипулятор принимает «Я–послание» адресата, приносит свои извинения и отступает, цель достигнута, конфронтация завершена. Только в том случае, если он этого не делает или, сделав, вновь повторяет попытки ограничить психологическое пространство адресата, необходимо перейти ко второй фазе.

Вторая фаза конфронтации. Усиление «Я-послания».

В данном примере девушка-адресат сделала это так: «Когда я говорю, что у меня возникают тревога и неудобство, а на это никак не реагируют, то я начинаю испытывать тоску, огорчение. Обиду, наконец. Мне плохо, понимаешь?»

Если инициатор воздействия принимает это «Я-послание» и прекращает манипуляцию, конфронтация может считаться успешно завершённой. Иначе необходимо перейти к следующей фазе.

Третья фаза конфронтации. Выражение пожелания или просьбы.

«Я прошу тебя сидеть приблизительно вот на таком расстоянии от меня, не ближе. И еще я прошу не хлопать меня по руке и вообще ко мне не прикасаться».

Если просьба не выполняется, необходимо перейти к четвертой фазе.

Четвертая фаза конфронтации. Назначение санкций.

«Если ты еще раз похлопаешь меня по руке или сядешь ближе, чем мне это удобно, я, во-первых, немедленно уйду, а во-вторых, всякий раз буду отходить, как только ты ко мне подойдешь. Перестану с тобой общаться и все!»

Санкция — это угроза, а значит, атрибут принуждения. Манипулятор может противостоять принуждению в форме ответной конфронтации. В таком случае можно пойти на переговоры и обсудить его требования.

Однако если добиться соглашения не получилось, необходимо перейти к пятой фазе.

Пятая фаза конфронтации. Реализация санкций.

Адресат воздействия должен отказаться от всякого взаимодействия с инициатором. Порвать отношения с ним, если нет другого выхода.

Стратегия Win-Win («Выиграл – Выиграл»)

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон.

Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Принцип «выиграть-выиграть» (win-win) — распространенная модель деловых переговоров, возникшая в 80-х годах одновременно с одноименным принципом взаимовыгодного сотрудничества.

Основные положения модели:

- любая ситуация на деловых переговорах может привести к неудаче для обеих сторон (ситуация «проиграть-проиграть»);
- к выигрышу одной стороны за счет другой (ситуация «выиграть-проиграть»);
- к выигрышу обеих сторон (ситуация «выиграть-выиграть»), когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон, и каждый участник деловых переговоров получает желаемое;
- последний сценарий считается наиболее предпочтительным и эффективным.

Чтобы переговоры развивались по сценарию «выиграть-выиграть», обе стороны должны следовать определенным **принципам**:

- делать разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами (то есть не «переходить на личности»);
- сосредоточиться на действительных интересах сторон, а не на жестких позициях;
- изобретать взаимовыгодные варианты и настаивать на использовании объективных критериев.

Стратегии «выиграть/проиграть» и «проиграть/выиграть», независимо от используемых тактик, редко дают долгосрочные результаты: проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, завтра может отказаться от партнерских отношений и сотрудничества.

Преимущества стратегии «выиграть/выиграть» заключаются в том, что с ее помощью не только находится наиболее приемлемое решение, но и укрепляются взаимоотношения. Когда выигрывают обе стороны, повышается их склонность придерживаться принятого решения, продолжать отношения с тем же партнером, повторить опыт плодотворного сотрудничества.

Реализация стратегии «выиграть/выиграть» включает четыре **этапа**.

Этап 1. Узнать, почему партнер нуждается в том или ином. При этом необходимо установить, какая именно потребность стоит за желаниями другой стороны.

Этап 2. Поискать, могут ли разногласия компенсироваться в каком-то ином аспекте.

Этап 3. Разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.

Этап 4. Сотрудничество. Прийти к цели вместе.

Рекомендации для эффективной реализации стратегии разрешения конфликтов «выиграть/выиграть»:



Стратегия «выиграть/выиграть» делает из участников конфликта оппонентов, а из оппонентов — партнеров. Это означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта и стремление к удовлетворению потребностей всех.

Важным является соблюдение соглашений и договоренностей. Если выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и участие в процессе достижения соглашения принимали обе стороны.

Интересно

Ч. Никсон предложил технологию разрешения конфликтов, включающую в себя семь шагов:

1. Снятие масок.
2. Выявление подлинной проблемы.
3. Отказ от установки «только победа».
4. Нахождение нескольких возможных решений.
5. Оценка вариантов и выбор наилучшего из них.
6. Стремление к диалогу и пониманию.
7. Признание ценности отношений и стремление к их сбережению.

Практикум

Вспомните конфликтные ситуации в своей деятельности, участником или свидетелем которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:

- По какой формуле шло развитие конфликта?
- Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
- Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
- Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

Составьте рекомендации по разрешению конфликта.

Тест

Выполните промежуточный тест для перехода к следующей главе

1. Укажите основные признаки конфликта:

2 правильных ответа

- а. психологическая несовместимость;
- б. столкновение противоположных интересов, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями;
- в. наличие двух, противоречащих друг другу, интересов;
- г. демонстративная личность;
- д. активность, направленная на преодоление или фиксацию противоречия.

2. Назовите тип конфликта, который выражается как противостояние между личностью и группой.

1 правильный ответ

- а. Внутриличностный конфликт.
- б. Межличностный конфликт
- в. Внутригрупповой конфликт.
- г. Межгрупповой конфликт.

3. Чем определяется ранг оппонента в конфликте?

1 правильный ответ

- а. Социальным статусом данного лица.
- б. Возможностями данного лица влиять на ход противоборства в конфликте.
- в. Должностью данного лица.

4. Что необходимо предпринять в случае конфликта целей?

1 правильный ответ

- а. Проанализировать свои чувства и другой стороны.

б. Записать все мысли, идеи, высказанные в ходе обсуждения.

в. Проанализировать цели и определить их приоритетность для каждой стороны.

г. Верны все варианты.

5. Выделите конфликтогены:

5 правильных ответов

а. Недостаток информации

б. Секреты

в. Потребность в общении или потребность уйти от общения;

г. Плагиат;

д. Действие по принципу «Если не я, то кто же?»;

е. Создание вокруг себя атмосферы общности людей.

ж. Навязывание собеседнику недоступного стиля речи

6. Какая стратегия поведения в конфликте характеризуется позицией «Позвольте объяснить вам, как лучше сделать в данном случае»?

1 правильный ответ

а. Принуждение.

б. Приспособление.

в. Компромисс.

г. Избегание, уход.

д. Сотрудничество.

7. На какой стадии наиболее высока интенсивность конфликта?

1 правильный ответ

а. Предконфликтной

б. Инцидента.

в. Эскалации.

г. Сбалансированного противодействия.

д. Завершения конфликта.

8. Что такое инцидент в ходе конфликта?

1 правильный ответ

а. Неудовлетворение определенных требований участников.

б. Осознание законности и правоты своих притязаний.

в. Открытое вступление в конфликт, проявление вражды.

г. Повышение активности оппонентов при резком ослаблении самоконтроля.

д. Нахождение временного компромисса без устранения причин.

9. Благодаря каким признакам можно заподозрить, что собеседник использует манипуляцию в общении?

5 правильных ответов

а. Внезапное сокращение или увеличение дистанции при общении.

б. Четкое соблюдение определенного стиля в общении.

в. Нерегламентированные прикосновения.

г. Рост внутреннего напряжения.

д. Желание партнера взять всю ответственность на себя.

е. Резкое увеличение темпа (собеседник вас торопит).

10. В чем суть принципа «выиграть-выиграть»?

1 правильный ответ

а. Ситуация на деловых переговорах, когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон.

б. Способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать проблемы в отношениях с другими людьми, а в конфликтной ситуации приходить к оптимальному разрешению конфликта.

в. Психологические поглаживания: улыбка, комплимент, контакт глаз, физическое поглаживание, слова, подчеркивающие значимость человека и любовь к нему.