КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Этика бизнеса» на тему:

Конфликтные ситуации: три уровня, типы и виды конфликтов

Содержание

Введение

1. Понятие «конфликтная ситуация» и «конфликт»

2.Классификация конфликтов

3 Структурное описание конфликта

4. Причины конфликтов

4.1 Причины конфликтов в организации

5. Формы работы с конфликтами

6. Методы разрешения конфликтов

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без их функционирование организации невозможно. Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам. Необходимо соответствующее управление этими процессами, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Большинство руководителей любых уровней управления на вопрос о том, как они относятся к конфликтам в организациях, ответят, что это плохо, нежелательно, это зло для руководителя. В жизни производственного коллектива конфликты – это отражение борьбы противоположностей на уровне личности, социальных групп, социума (коллектива) в целом. Поэтому правильнее было бы считать конфликт нормой производственных отношений.

Любая организация в своей жизнедеятельности связана с неизбежностью возникновения внутри нее различного рода конфликтов. Конфликт является естественным условием существования любого сообщества людей, источником и движущей силой развития этого сообщества. Такое восприятие конфликта дает возможность использовать его в качестве инструмента воздействия на развитие организации через изменение при необходимости ее культуры, структуры и создание, тем самым, условий для наиболее эффективной работы коллектива по достижению организационных целей.

1. Понятие «конфликтная ситуация» и «конфликт»

Жизненные ситуации, в которых оказываются люди, чрезвычайно разнообразны. Обстоятельства жизни отдельного человека или целой социальной группы могут быть скоротечными, преходящими или, напротив, длительными застойными. Они могут характеризоваться определенной духовной атмосферой и тем или иным уровнем материальных благ. Они связаны с территориальным размещением субъектов, различными социальными иерархиями и многими другими факторами.

Обычно конфликту предшествуют две группы явлений: объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны - люди, имеющие определенные интересы и ценности.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Это так называемая конфликтная ситуация. Она должна включать объекты и субъекты возможного конфликта.

Чаще всего исследователи под конфликтной ситуацией понимают «такое стечение обстоятельств, которое объективно создает почву для реального противоборства между социальными субъектами»[[1]](#footnote-1).

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта, так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может создаваться намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

Существуют различные определения конфликта, но все они четко дают понять, что существует противоречия, которые принимают форму разногласия.

«Конфликт» -столкновение противоположно направленных не совместимых друг с другом тенденций, межличностных взаимодействия и отношений индивидов или групп, а также в создании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием»[[2]](#footnote-2)

«Столкновение-это часто встречающаяся форма контактов между людьми. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков»[[3]](#footnote-3)

Разрушительно действуют даже не сами конфликты, а их последствия: страх, враждебность, угрозы. Может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция- поведение, которое входит в структуру человека и искажает характер мышления, поступков и чувств.

Конфликты могут быть скрытыми и явными, но в основе их всегда лежит противоречия, не согласия. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д.

2.Классификация конфликтов

Наличие огромного количества общих и частных классификаций конфликта, данных психологами, говорит о том, что их возможно столько, сколько различных сторон выявляет в нем психология. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

Существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Большинство конфликтов назревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт выходит из инкубационного, скрытого периода в открытую форму, при этом каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь к себе сторонников. Тогда конфликт приобретает затяжной характер.

Таким образом, по масштабам и продолжительности конфликты разделяются на:

- общие и локальные;

- глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем);

- кратковременные и затяжные;

- скоротечные и долгосрочные.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на:

- преследующие личные цели;

- преследующие групповые цели;

- преследующие общественные цели.

Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые).

По источникам и причинам возникновения выделяют:

- объективные и субъективные;

- организационные, эмоциональные и социально-трудовые;

- деловые и личностные.

По коммуникативной направленности различают:

- вертикальные;

- горизонтальные;

- смешанные.

Горизонтальные - взаимоотношения равных по своему должностному статусу оппонентов, а вертикальные - столкновение разных по должности людей или групп.

По функциональной значимости конфликты делятся на:

- позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные);

- созидательные и разрушительные.

Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей.

По формам и степени столкновения различают конфликты:

- открытые и скрытые;

- спонтанные, инициированные и спровоцированные;

- неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности.

По способам урегулирования:

- антагонистические и компромиссные;

- полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

Существуют классификации и другого типа (табл.1).

В зависимости от субъектов конфликта и от природы его возникновения различают пять основных уровней конфликтов, которые тесно связаны между собой: межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт, внутригрупповой и внутриличностный конфликт.

Таблица 1 Виды конфликтов в зависимости от субъектов

|  |  |
| --- | --- |
| Локализация взаимодействия. | Субъекты конфликта |
| Личность | Группа |
| Внутрисубъективный (интрасубъективный) | Внутренний (в том числе у участника конфликта между личностью и группой или у члена конфликтующей группы) | Внутригрупповой (в том числе в группе, конфликтующей с другой группой или личностью) |
| Межсубъективный (интерсубъективный) | Межличностный (в том числе между членами одной из конфликтующих групп) | Межгрупповой |
| Личностно- групповой |

- Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

- Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

- Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности.

- Внутригрупповой конфликт является не просто суммой межличностных конфликтов, а столкновением между частями или всеми членами группы, влияющим на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины.

- Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт становится конфликтом взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

3. Структурное описание конфликта

Конфликтообразующая структура, включает три уровня:

1) основания столкновения, т.е. то противоречие, актуализация которого являет нам конфликт как феномен;

2) действительность столкновения (феномен конфликта), которая представляет собой взаимодетерминированные действия, стремящиеся к автономии путем доминирования, приспособления, элиминации и др.;

3) метаконфликтные феномены: переживание отношений к предмету противоречия и/или конфликтного действия, межличностных отношений участников, аутоотношения субъекта конфликтного действия, ожиданий и т.д.

Только реконструкции на всех трех уровнях описания могут представить полную структуру и динамику конфликта. Такой подход имеет смысл как практико-ориентированный, поскольку назначение конфликта состоит в том, чтобы через его разрешение произошло снятие актуализировавшегося в нем противоречия.

Проблема, однако, состоит в том, что каждый из этих уровней имеет свои языки описания, которые пока не интегрируются в целостную модель. Многие современные попытки описывать и соответственно исследовать, а затем и строить способы разрешения конфликтов чаще всего берут за исходную точку один из двух уровней: феноменальный или метафеноменальный, т.е. описание и работа происходит либо в материале реального столкновения, либо в материале переживаний. О том, что порождающее противоречие и есть принципиальная цель для обнаружения, через связи -

Если для реализации взаимодействия необходимы какие-либо новые формы и/или имеющийся ресурс не удовлетворяет требованиям данного взаимодействия, мы фиксируем его как конфликтное. Оно просто представлено нам своей трудной, требующей внимания и особых энергетических затрат стороной. Иными словами, вопрос о появлении феномена конфликта связан не только со спецификой взаимных действий, но и с их интенсивностью. Существует такая граница в столкновении, когда взаимодействие становится "видимым" и требует на себе специального сосредоточения. Эту видимую часть интенсивного взаимодействия обычно и называют конфликтом. Значит, независимо от качественных характеристик, структуру конфликта составляют внутренние и/или внешние действия, образующие единство взаимодействия.

Отсюда конфликт - это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодетерминируют и взаимоизменяют друг друга, требуя для этого специальной организации.

Внешние и внутренние конфликты по своей структуре принципиально не, но во внешнем конфликте действия, образующие единство взаимодействия, буквально принадлежат разным персонам или группам, реализующим совокупное действие. Здесь важно обратить внимание на то обстоятельство, что внешние взаимодействия всегда имеют одновременно и внутренний план, и, следовательно, структуры таких конфликтов существенно сложнее и образуют как минимум два уровня.

Итак, в структуре всегда есть:

1) связанные, взаимозависимые и изменяющие (влияющие) друг друга действия;

2) интересы, цели, ценности сторон-участников этого взаимодействия;

3) переживания этих сторон в связи с происходящим.

Во внешнем столкновении эта структура удваивается, а ее анализ требует образования такого пространства мышления, в котором важно "удерживать" это удвоение во взаимном отображении. Во внутриличностных конфликтах можно обнаружить как бы жизнь двух персонажей, действующих на разных основаниях, но при этом одновременно переживающих и значение "сталкивающихся" действий и само столкновение. Возникает любопытный психологический феномен, который метафорически выглядит как образование (актуализация) внутренней инстанциональной структуры и порождение третьей инстанции, в столкновении не участвующей, а как бы наблюдающей и имеющей возможность действовать разрешающе.

4. Причины конфликтов

С точки зрения причин выделяется три типа конфликтов:

1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия.

4.1 Причины конфликтов в организации

конфликт поведение обида

Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Н.И. Кабушкин выделяет следующие группы причин, порождающих конфликты:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.

Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме.

2. Нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей, когда подчиненный вынужден:

а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;

б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;

в) хвататься за все подряд.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. Из-за неподготовленности подчиненного ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников - «любимчиков». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя нервозную атмосферу, приводящую к конфликтной ситуации. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках снижают степень взаимопонимания и сотрудничества.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, и трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания. Причиной конфликта могут быть нетерпимость руководителя к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных и т.п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая причины конфликтов, нужно учесть, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями руководителя, особенно если он позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

5. Формы работы с конфликтами

Разрешение конфликта — заключительный его этап. Кроме основных моделей разрешения — «победитель—побежденный», «победитель—победитель», «побежденный—победитель», подчеркивается целесообразность использования понятий «максимальный выигрыш», «минимальный проигрыш», «взаимный выигрыш», «сочетание выигрыша и проигрыша», «синтез конфликтующих противоположностей» и др. Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта: прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой; преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе; взаимного примирения противоборствующих агентов; взаимного уничтожения противоположностей. При осуществлении первой и последней из указанных возможностей завершение конфликта сопровождается обострением борьбы. При реализации других форм происходит постепенное затухание конфликта.

Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Перманентное возрождение одного и того же конфликта в преобразованном виде на ином уровне характерно для многих его типов. Разрешение конфликта следует отличать от его подавления, т.е. насильственного устранения одной или обеих сторон без ликвидации причин и предмета противоборства.

Не ведет к разрешению и так называемая отмена конфликта — это попытка избавиться от конфликта путем примирения или затушевывания, а не преодоления противоположностей, лежащих в его основе.

Сколько бы ни были разнообразны конфликты, процесс их разрешения характеризуется некоторыми общими чертами. Прежде всего, как этап более широкого управленческого процесса он осуществляется в рамках его необходимых условий и принципов, проанализированных ранее. Кроме того, ему присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Предпосылки разрешения конфликта:

1. Достаточная зрелость конфликта, выражающаяся в видимых формах проявления, идентификации субъектов, манифестации ими своих противоположных интересов и позиций, в организации конфликтных групп и более или менее сложившихся способов противоборства.

2. Потребность субъектов разрешить конфликт и способность это осуществить.

3. Наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта: материальных, политических, культурологических, наконец, человеческих.

Процесс разрешения любого конфликта складывается, как минимум, из трех этапов:

1. подготовительный — это диагностика конфликта.
2. разработка стратегии разрешения и технологии.
3. непосредственная практическая деятельность по разрешению конфликта — реализация комплекса методов и средств.

Диагностика конфликта включает:

а) описание его видимых проявлений (стычки, столкновения, кризисы и т.п.);

б) определение уровня развития конфликта;

в) выявление причин конфликта и его природы (объективной или субъективной);

г) измерение интенсивности;

д) определение сферы распространенности.

Каждый из отмеченных элементов диагностики предполагает объективное понимание, оценку и учет основных переменных конфликта — содержания противоборства, состояния его участников, целей и тактики их действия, возможных последствий. Конфликт диагностируется в структурном и функциональном планах, в ситуационном и позиционном аспектах, как состояние и процесс.

При анализе детерминирующих факторов возникает ряд вопросов, связанных с тем, какой из них признать определяющим, какова взаимосвязь причин, в чем, собственно говоря, заключается проблема (противоречие), лежащая в основе конфликта. Важно отделить проблему от конфликта, так как конфликт не обязательно вытекает из проблемы. Проблема может предполагать и бесконфликтное решение. На этапе диагностирования большое значение приобретает различение объективных и субъективных причин, от чего зависит понимание природы данного конфликта, его источников.

Следует иметь в виду также, что в процессе развития конфликта диапазон причин может расширяться, и появляющиеся новые причины могут приобретать существенное влияние, разработка стратегий разрешения конфликта осуществляется с учетом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Исходя из этого, в зависимости от конкретной ситуации, вида конфликта, уровня его развития и степени интенсивности, предусматриваются различные стратегии. Если, скажем, завершение конфликта предполагается осуществить в виде модели «победа—поражение», «выигрыш—проигрыш», то разрабатывается стратегия устранения одной из сторон, путем доведения борьбы до победного конца.

В ситуации, когда возможна модель «победа—победа», «выигрыш—выигрыш», «взаимный выигрыш», прорабатывается стратегия разрешения конфликта путем взаимного преобразования сторон и на основе этого — обоюдного примирения. Ослабление конфликта, его преобразование, постепенное затухание — таковы моменты асимметричного решения конфликта. Наконец, в ситуации, при которой ни одна из сторон не может выиграть противоборство, а обе его проигрывают, оказывается целесообразной стратегия подавления конфликта, механического его устранения.

Разнообразные модели разрешения конфликта формировались исторической практикой. Подчинение одной из враждующих сторон воле большинства, договор на основе добровольного согласия сторон или принуждения одной стороны другой, насильственная форма разрешения споров — эти формы исхода конфликтов известны веками.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации отмеченных принципов управления конфликтами. К числу первых конфликтологи относят: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликтов; достаточно высокий уровень демократической культуры в обществе; развитая социальная активность главных слоев населения; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов.

В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта:

- стиль конкуренции;

- стиль уклонения;

- стиль приспособления;

- стиль сотрудничества;

- стиль компромисса.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Стиль уклонения, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, когда человек чувствует себя неправым или когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль конкуренции или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа "выигрыш-проигрыш". Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от человека использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит типа "невыигрыш - выигрыш" носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа "непроигрыш - невыигрыш". Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

6. Методы разрешения конфликтов

Всю совокупность методов, в зависимости от типов моделей разрешения конфликтов, целесообразно разделить на две группы:

- первую условно называется группой негативных методов, включающую все виды борьбы, преследующей цель достижения победы одной стороны над другой. Термин «негативные» методы в данном контексте обоснован ожидаемым конечным результатом завершения конфликта: разрушением единства конфликтующих сторон как базового отношения.

- вторая группа позитивными методами, поскольку при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи (единства) между субъектами конфликта. Это — в первую очередь разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества.

Различие негативных и позитивных методов относительно, условно. В практической деятельности по управлению конфликтами эти методы нередко дополняют друг друга. Кроме того понятие «борьба» как метод разрешения конфликта весьма общее по своему содержанию. Известно, что принципиальный переговорный процесс может включать в себя элементы борьбы по тем или иным вопросам. В то же время самая жесткая борьба конфликтующих агентов не исключает момента переговоров по определенным правилам борьбы. Без борьбы нового со старым нет творческого соперничества, хотя последнее предполагает наличие в отношениях между соперниками и момента сотрудничества, поскольку речь идет о достижении общей цели — прогресса в конкретной сфере общественной жизни.

Так, решающим условием победы в вооруженной борьбе является достижение превосходства и концентрации сил в месте главной схватки. Тот же прием характеризует стратегию других видов борьбы, например, игру в шахматы. Победу здесь одерживает игрок, умеющий сосредоточить свои фигуры там, где находится решающее направление атаки на короля противника.

Можно сказать, что в любой борьбе необходимо уметь а) наилучшим образом выбрать поле решающей схватки, б) сосредоточить нужные силы в этом месте; в) выбрать оптимальный момент времени для нанесения удара. Все приемы и методы борьбы предполагают ту или иную комбинацию этих составляющих.

Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации. А это достигается тремя общими способами:

- непосредственным воздействием на противостоящий субъект, его средства борьбы, на обстановку; изменением соотношения сил;

- верной или ложной информацией оппонента о своих действиях и намерениях;

- получением адекватной оценки возможностей оппонента и ситуации.

Рассмотрим некоторые методы, применяемые в борьбе конфликтующих сторон.

Один из таких методов — достижение победы вследствие получения необходимой свободы действий. Этот метод реализуется следующими приемами: созданием свободы действий для себя; сковыванием свободы оппонента; даже ценой некоторых материальных или других потерь, приобретение лучших позиций в противоборстве и т.д. Например, эффективным приемом дискуссии является навязывание противнику в качестве предмета дискуссии таких вопросов, в которых он малокомпетентен и где он сам себя может скомпрометировать.

Эффективен метод использования одной стороной в своих целях функций и резервов противника. Приемами при этом могут стать использование аргументов противника в дискуссии; принуждение противника к действиям, полезным для другой стороны.

Очень важный метод борьбы — выведение из строя, в первую очередь, управляющих центров противостоящих комплексов: руководящих личностей коллективов и учреждений, основных элементов позиции противника. В дискуссии главный упор делается на дискредитацию ведущих ее участников, представляющих сторону противника, на опровержение основных тезисов его позиции. В частности, в политической борьбе особое значение имеет раскрытие и критика отрицательных черт лидеров, несостоятельности их деятельности.

Несмотря на то, что одним из главных принципов разрешения конфликта является принцип своевременности, оперативности, в борьбе может успешно использоваться метод затягивания дела, или иначе «метод проволочек». Этот метод — частный случай выбора соответствующего места и времени для нанесения решающего удара, создания выгодного соотношения сил и выгодной ситуации для такого выбора.

Медлительность перехода к решающим действиям оправдывается необходимостью сосредоточения больших сил, ресурсов для победы. Известен афоризм — время «работает на нас»; он характеризует сущность описываемого метода. Применительно к дискуссии данный метод означает, что следует стремиться, при обсуждении какого-либо вопроса, брать слово последним, когда выскажутся все другие участники. В таком случае можно развивать аргументацию, против которой в предыдущих выступлениях не содержалось достаточно серьезных доводов.

Еще один немаловажный метод, тесно связанный с предыдущим — уход от борьбы. Этот метод представляет собой реализацию стиля уклонения. Он применяется в ряде ситуаций:

- тогда, когда не решена задача по мобилизации необходимых для победы ресурсов и сил;

- для того, чтобы заманить противника в заранее подготовленную ловушку и выиграть время при смене обстановки на более выгодную для себя;

- имитировать бегство, чтобы затем застигнуть противника врасплох, спровоцировав его на выполнение вредных для него действий.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Рассмотрим наиболее существенные характеристики метода переговоров и приемы его реализации.

Переговоры — это совместное обсуждение конфликтующими сторонами е возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Описанные методы общения и переговоров предполагают взаимодействие отдельных личностей, коллективов. В жизни же большую роль играют конфликты, возникающие в среде массовых сообществ, между не только малыми, но и большими группами. Конечно, и такие конфликты могут разрешаться путем разнообразных переговоров и видов общения. Однако общение в таких случаях приобретает форму не диалога, а многосубъектного обсуждения проблем. Это — различного рода деловые совещания, семинары, конференции, съезды и т.д.

Разностороннее и с участием многочисленных индивидов и организаций обсуждение спорных, жизненно важных для всех вопросов, безусловно, обеспечивает разрешение некоторых конфликтов. Положительный результат таких мероприятий достигается при соблюдении ряда условий.

- Во-первых, обеспечения объективного рассмотрения дискуссионных проблем;

- Во-вторых, свободного обсуждения всех позиций и точек зрения при наличии равных возможностей участия в обсуждении каждого субъекта;

- В-третьих, оформления результатов обсуждения в виде рекомендаций, обобщающих выявившееся единство взглядов и позиций по тем или иным вопросам.

Применение позитивных методов разрешения конфликтов воплощается достижением компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это — формы завершения конфликтов в основном по типу «выигрыш—выигрыш», «победа—победа». Они представляют реализацию стилей компромисса и сотрудничества.

Также существуют структурные методы разрешения конфликтов.

Они включают в себя четыре основные разновидности:

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель обязан четко изложить подчиненным предъявляемые к ним требования, а также разъяснить требования, правила и процедуры работы, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения, какую и кто получает и предоставляет информацию, определить систему полномочий и ответственности.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных координационных механизмов - установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие организации. Управленческая иерархия, использование связующих межфункциональных служб, целевые группы, совещания между подразделениями оправдывают себя при управлении конфликтной ситуацией. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, что решениям руководства надо подчиняться.

 3. Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед различными структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать их действия и направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом способствует тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, выгодные всей организации, а не только подразделению, которым они руководят.

4. Структура системы вознаграждений. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждений, можно избежать дисфункциональных последствий конфликта. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей. Для этого могут применяться разнообразные методы поощрения: вынесение благодарности, премия, повышение по службе и др. При этом важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных групп или лиц. Скоординированное использование системы вознаграждения для поощрения работников, способствующих достижению общеорганизационных целей, поможет персоналу понять, как ему следует поступать в конфликтной ситуации.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Заключение

Вся совокупность конфликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе, связана с методами управления ею. Ибо управление - не что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач, которые определяет суть организации. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов во имя более общих интересов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Список использованной литературы

1. Гришина Н.В. Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов.- Л., 1977.-701с.
2. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. -Л., 1977.-538с.
3. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.
4. Дмитриев С.М. Конфликтология. – М.: Эко-пресс, 2005. – 427 с
5. Бородкин Ф.М., Каряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1983. – 112 с.
6. Мелибруда Е. Я –ты – мы. Психологические возможности улучшения общения. -М, 1986.-801с.
7. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – Издательства: «Авалонъ», «Азбука-классика», 2006. – 256 стр.
8. Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации. Виды, назначение, способы управления. «Альфа-Пресс», 2007. – 216 стр.

Пример 4

Определить требуемый уровень прибыльности некоторых акций, если безопасный уровень соответствует процентной ставке государственной облигации 9% годовых. Коэффициент риска b= 1,5. Общерыночный средний уровень прибыльности ценных бумаг в целом по рынку за прошлый год равен 13% годовых.

Известно, что одной из форм дохода является приобретение ценных бумаг с фиксированным и "гарантированным" доходом - дивидендами. Однако чистая прибыль от вклада денежных средств в акции различных компаний не одинакова, различен и экономический риск, что связано как с хозяйственными результатами предприятий, так и с положением в экономике страны, в отдельных отраслях промышленности, на Фондовых рынках. При этом статистика свидетельствует о том, что чем выше предполагаемый доход, тем выше, как правило и риск. И - наоборот.

Поскольку для инвестора существует в получении прибыли, то инвестор вправе требовать соответствующей и достаточной компенсации за этот риск, которая может быть выражена желаемым уровнем прибыльности и определяемым по статистической зависимости следующего вида

Уп = Уб + b∙(Ур - Уб),

Уп=0.09+1.5(0.13-0.09) =0.15=15% (1.5)

Требуемый уровень прибыльности – 15%

Где Уп — требуемый уровень прибыльности акций конкретной фирмы, при котором инвестор считает возможным вложение своих средств в ценную бумагу, %; Уб, Ур - безопасный и общерыночный уровень прибыльности ценных бумаг в рассматриваемый период времени, %.

1. Дмитриев С.М. Конфликтология. – М.: Дмитриев С.М. Конфликтология. – М. Эко-пресс, 2005. – С. 111 Эко-пресс, 2005. – С. 111 [↑](#footnote-ref-1)
2. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие. - М.: Гардарики,2006.-С.554. [↑](#footnote-ref-2)
3. Череднеченко И.П. Тельных Н.В.Психология управления. – Ростов Н/Д: Феникс, 2004.-С.534. [↑](#footnote-ref-3)