

Тема 2 Конфликты и способы их разрешения.

Конфликт - это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д.

Конфликт - столкновение противоположно направленных интересов, целей, желаний. Он проявляется когда одна из сторон начинает действовать, ущемлять интересы другой стороны. Любой конфликт это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными людьми или группами людей), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели и средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Конфликты в деловом общении характеризуются столкновением различно направленных интересов, целей, взглядов, мнений, моралей. Конфликт - это комплексное, многообразное и неоднозначное явление, неизбежная составляющая социальной жизни. К его основным признакам относятся: ситуация, рассматриваемая как проблемная; наличие объекта и его неделимость; возможность разрастания проблемной ситуации и желание участников ее продолжать.

Деловой конфликт - это специфическое столкновение, которое возникает только в профессиональной сфере. Обычно это происходит при переговорах или разного рода заседаниях. Конфликты в деловых отношениях имеют нескольких разновидностей:

1. Реалистические. Целью таких столкновений является достижение каких-либо конкретных преимуществ и результатов.
2. Беспредметные. Их цель - обычная, ни с чем не связанная эмоциональная разрядка. В деловом общении второй вид конфликта почти не встречается.
3. Конструктивные. Носят созидательный характер.
4. Деструктивные. Являются разрушительными и часто выходят за рамки морально-этических норм.

Конфликт - одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Различают следующие виды конфликтов в деловом общении:

- в зависимости от способа разрешения - компромиссные и антагонистические;
- по напряженности воздействия - горизонтальные, вертикальные;
- в зависимости от количества конфликтующих сторон - межгрупповые, межличностные, между личностью и группой;
- по форме проявления - деструктивные, конструктивные, стабилизирующие;

- в зависимости от причин возникновения - тотальные и ситуативные;
- по степени выраженности - скрытые и открытые;
- в зависимости от природы возникновения - социальные, организационные, личностные (эмоциональные).

Конфликт - это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Причины конфликтов в деловом общении разнообразны. Любой из них представляет собой несогласие двух и более сторон, вследствие которого они не могут удовлетворить свои потребности. Отличие желаний, целей, мотивов или ущемление чьих-либо интересов всегда несет разрушительный характер.

Говоря о причинах конфликтов в деловом мире, следует указать на два вида конфликтной ситуации: остроконфликтная и провоцирующая. Для остроконфликтной ситуации, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Причины такой ситуации иногда могут быть спонтанными, ситуативными, неосознаваемыми. Провоцирующая ситуация в деловых взаимоотношениях - относительно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компрометации кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций. Причины такой ситуации, как правило, осознаны, коварны, глубоко проработаны, поэтому их сложно выявлять.

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценностей, различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти такие общие ценности и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны. При этом важно уметь избегать насильственного навязывания своего мнения, нельзя категорически отрицать то, что утверждает оппонент, попутно отпуская в его адрес незаслуженные упреки.

Конфликты ценностных ориентаций обычно возникают непредвиденно, стихийно, ситуативно. Чаще всего «пищу» им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное - не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно выявить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорят «дело техники», т.е. умело использовать свои этические знания. Выдержка, такт, устранение любой тенденциозности, щепетильное соблюдение делового этикета - все это во многом определяет морально-

психологическую тональность такого конфликта и «работает» на его погашение.

Когда между участниками деловой встречи отсутствует элементарное взаимопонимание, конфликтная ситуация может возникнуть совершенно неожиданно, даже без причин. Как показывает анализ конфликтов такого рода, конфликтные стороны обычно не делают даже слабых попыток, чтобы понять мотивы и интересы противоположной стороны. Созданию конфликтных ситуаций способствуют неправильные манеры поведения и различного рода дурные привычки. Поэтому не следует в присутствии собеседника сидеть «развалиясь в кресле», раскачиваться на стуле, сидеть на самом его краешке, класть ногу на ногу, покачивать ногой во время разговора. Следует постоянно держать под контролем свои руки. Установлено, что собеседника очень смущает и порой очень раздражает, когда его коллега начинает непроизвольно «барабанить» пальцами по столу или нетерпеливо постукивать по нему различными посторонними предметами (спичечным коробком, зажигалкой и т.п.).

Большой заряд конфликтности несут и ситуации, которые возникают вследствие нарушения норм делового этикета, при добродушной бесцеремонности в деловом разговоре. Сюда же следует отнести повышенную категоричность суждений, неоправданное и всегда неуместное в деловых взаимоотношениях морализаторство, частое перебивание в процессе беседы. Такие «мелочи жизни» всегда воспринимаются в несколько преувеличенном виде и потому очень легко могут перерасти в конфликт.

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента во время решения конфликта.

Выделяют пять основных стратегий (К.Томас): соперничество, компромисс, сотрудничество, уход, приспособление.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы или организации, а не для отдельного лица или микрогруппы; важности результата борьбы для того, кто поддерживает эту стратегию; отсутствии времени на договоренность с оппонентом. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей

неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, который нанесен в процессе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на иной результат, давление третьей стороны.

Уход от решения проблемы или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Отличается от аналогичной стратегии поведения во время конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно, речь идет не о решении, а о угасании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на длительный конфликт. Избегание, применяется при отсутствии сил и времени для устранения противоречий, стремление выиграть время, наличия трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников.

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно они указывают на личные особенности оппонента, уровень нанесенного ему ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, серьезность решаемой проблемы, продолжительность конфликта.

Наиболее вероятным является использование компромисса, потому что шаги навстречу, что делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь ассиметричного (одна сторона уступает больше, другая - меньше) или симметричного (стороны делают примерно равные взаимные уступки) согласия.

Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что треть этих конфликтов заканчивается компромиссом, две трети - уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1-2% конфликтов завершаются путем сотрудничества. В конфликтах между руководителем и подчиненным в 60% ситуаций начальник прав в претензиях к подчиненному (через упущение в работе, недобросовестное исполнение обязанностей, небрежность). Поэтому большинство руководителей последовательно используют в конфликте стратегию соперничества, добиваясь от подчиненного желаемого поведения.

Еще в 1942 г. американский социальный психолог М. Фолет указывала на необходимость разрешения (урегулирования) конфликтов, а не их подавления. Среди способов она выделила победу одной из сторон, компромисс и интеграцию. Под интеграцией понималось новое решение, при котором выполняются условия обеих сторон, причем ни одна из них не

претерпит серьезных потерь. В дальнейшем данный способ разрешения конфликта получил название «сотрудничество».