Представительство
Христианского детского фонда
в Республике Беларусь

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

МАТЕРИАЛЫ ТРЕНИНГА

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь остается крайне актуальной. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и по данным Республиканского центра гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья на 1 октября 2006 года общее число зарегистрированных в Беларуси случаев ВИЧ-инфекции достигло 7566. По результатам проведенных исследований, реальное количество случаев ВИЧ-инфекции в республике, по крайней мере, в 2-3 раза превышает официальные статистические данные.

Значительный вклад в деятельность по противодействию распространению ВИЧ/СПИД вносят некоммерческие организации, обладающие квалифицированными специалистами, знаниями, уникальными технологиями и методами работы с уязвимыми группами.

Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь в рамках реализации проекта «***Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп***»[1] проводит цикл обучающих мероприятий, направленных на развитие умений и навыков у представителей некоммерческих организаций по планированию, управлению, изучению потребностей клиентов и другим аспектам организационного развития.

Тренинг «Управление конфликтами» поможет представителям некоммерческих организаций сформировать представление о сущности конфликта, даст возможность осознать самих себя в конфликтной ситуации, развить навыки эффективного поведения в конфликтных ситуациях. Сборник материалов является дополнением к тренингу.

Автор-составитель – Ольга Чижденко.

Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь
220092, г. Минск, пр. Пушкина, 39 офис 16
тел/факс: 257-77-08, 257-77-09, 257-59-25
E-mail: office@ccf-belarus.org

www.ccf-belarus.org

[1] Проект Представительства Христианского детского фонда в РБ ***"Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп"*** реализовывался в период с 2005 г. по 2008 г. и был направлен на укрепление методического и организационного потенциала белорусских некоммерческих организаций, работающих в области ВИЧ/СПИДа. В рамках проекта проводились обучающие тренинги, тематические встречи, визиты по обмену опытом, издавался информационный бюллетень. Более подробная информация о проекте доступна на сайте Представительства Христианского детского фонда www.ccf-belarus.org

Содержание

Конфликт 3

Причины возникновения конфликтов 4

Организационные конфликты 5

Формула конфликта 6

Решать конфликт – это значит 7

Причины возникновения конфликта в организации 8

Способы обнаружения скрытых интересов 11

Стратегии взаимодействия в условиях конфликта 12

Наиболее типичные ситуации для применения стратегий 14

Адаптированный Тест Томаса 15

Решение конфликта в рамках стратегии «сотрудничество» 17

Управление конфликтами 18

Выработка шагов решения конфликта 19

Конфликты – норма жизни 20

Глоссарий 21

КОНФЛИКТ – это

"процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон - участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников."

"столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными переживаниями."
(Андреев В.И. Саморазвитие культуры разрешения кофликтов/ Хрестоматия по социальной психологии.- М. Международная педагогическая академия,1994.С.76-87
Корнелиус Х., Фейр Ш. Знакомство с понятием конфликт./ Хрестоматия по социальной психологии. - М. Международная педагогическая академия, 1994. С.54-76.)

«Содержательно конфликт естественно понимать как явление, применительно к которому оказываются осмысленными вопросы о том, кто и как в этом явление участвует, какие у этого явления могут быть исходы, а также кто и как в этих исходах заинтересован.»
(Крупнейший советский математик Н.Н.Воробьев)

Столкновение интересов

Причины возникновения конфликтов

Источниками претензий (у одного из участников к другому или взаимные претензии) являются противоречия, которые возникают там, где есть:

1. рассогласования **ценностных ориентаций** по нравственным нормам, взглядам, убеждениям. Если существуют различия в убеждениях и морально-нравственная несовместимость, возникновение претензий неизбежно.

2. рассогласования **ожиданий и позиций**. Такое непонимание обычно возникает между людьми, разными по возрасту, профессиональной принадлежности, жизненному опыту и интересам. И чем больше эти различия, тем может глубже стать недопонимание между ними и породить взаимную неприязнь.

3. рассогласование **знаний, умений, способностей, личностных качеств**. Различия в уровне образования приводят к тому, что люди становятся малоинтересны друг другу. Существуют психологические барьеры из-за возможных индивидуальных различий интеллектуального характера ("слишком умный!"), которые могут породить неприязнь и привести к вражде. Такие индивидуальные личностные различия в свойствах темперамента, как импульсивность, вспыльчивость, и такие черты характера, как стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др. порождают напряженность в человеческих отношениях.

4. рассогласования в **понимании, интерпретации информации**. Не все люди от природы наделены одинаковой способностью к пониманию того, что происходит с ними и вокруг них. То, что очевидно для одного человека, может стать неразрешимой проблемой для другого. (Эти вопросы обсуждаются в соционике, нейролингвистическом программировании, психологии понимания, и др.).

5. рассогласования **оценок, самооценок**. В отношении себя и ситуации у каждого из участников они могут быть адекватными, заниженными или завышенными и не совпадать.

6. рассогласования **физических, эмоциональных и других состояний** ("сытый голодному не товарищ").

7. рассогласования **целей, средств, методов деятельности**. Потенциально взрывоопасной является ситуация, в которой два или несколько человек имеют противоречивые, несовместимые друг с другом мотивы поведения. Каждый из них, преследуя свои личные цели, осознанно или неосознанно препятствует достижению целей другими индивидами.

8. рассогласования функций управления.

По материалам:

Андреев В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов/ Хрестоматия по социальной психологии. - М. Международная педагогическая академия, 1994. С. 76-87.
Корнелиус Х., Фейр Ш. Знакомство с понятием конфликт./ Хрестоматия по социальной психологии. - М. Международная педагогическая академия, 1994. С.54-76.
Немов Р.С. Психология. Книга 1. Психология Москва: "Просвещение", "Владос". 1995. - 573 с

Общая черта всех организационных конфликтов –

реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы.

Реакция на блокаду потребностей может быть:

Отступление **Агрессия**

Сдерживание подавление

Природа конфликтных взаимодействий -

кумулятивная, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное.

Основные направления протекания конфликта:

горизонтальные конфликты, или конфликты “равный с равным

вертикальные конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными,

Классификация конфликтов в организации

Личностный, или психологический, конфликт

1. Ролевые конфликты. 2. Мотивационные конфликты.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт

1) конфликт охватывает двух или более членов организации,

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу.

типы межличностных конфликтов.

Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности*.

Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду личностных потребностей, связанных напрямую с производственной деятельностью.*

Конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм,

Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Межгрупповой (социальный) конфликт

Степень открытости конфликтных взаимодействий

Открытые конфликты

Скрытые конфликты

Формула конфликта

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ= КОНФЛИКТ

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

ИНЦИДЕНТ – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

КОНФЛИКТ – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций

Разрешить конфликт – это значит:

Устранить конфликтную ситуацию

Исчерпать инцидент

Причины возникновения конфликта в организации

Причина — первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время — источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима **типология причин конфликта**.

1. ***Различие или пересечение интересов членов организации***. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, член организации одного пожразделения организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и члены другого подразделения организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если будет реализован их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из подразделений, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии — и к конфликту. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные члены организации или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. ***Различие в ценностных ориентациях***. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у членов тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех членов на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. ***Различные формы экономического и социального неравенства***. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать ***осознание*** членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в

распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

При осознании этих факторов конфликт может возникнуть при наличии общей установки членов организации на изменение существующей системы распределения вознаграждения и изменение характера властных отношений. Этому способствуют ***следующие условия:***

наличие лидера, поддерживающего у членов организации стремление к изменению сложившейся ситуации и установку на борьбу;

существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди членов организации;

высокий уровень агрессивных установок участников;

сплоченность социальных групп в организации, их способность, к совместным скоординированным действиям в конфликтных ситуациях.

4. ***Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации,*** т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут быть следующие:

желание увеличить свою функциональную значимость или степень функциональной автономии. Например, одно из подразделений организации претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;

стремление отдельных структурных единиц навязать организации свои правила, нормы или интересы;

желание подразделения или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;

неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут порождать двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;

структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Любая из перечисленных выше причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий.

Таким образом, необходимыми составляющими начала конфликта являются его причины и условия. К этим **условиям** относятся:

технические условия конфликта, существующие в организации:

наличие лидеров в конфликтующих группах,

степень организованности и сплоченности группы в конфликте,

наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций,

наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

политические условия: условия

применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

социальные условия:

жесткость или либеральность нормативной системы организации,

соотношение между статусами и ролевыми требованиями,

наличие неформальных групп,

идентификация работников с группой,
мобильность членов организации,
степень институционализации участников конфликта и т.д.;

психологические условия:

эмоциональный настрой соперников,
наличие устойчивой ориентации на противоборство,
энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию

Способы обнаружения скрытых интересов

1. Если исходная позиция оппонента вас не удовлетворяет, но может оказаться полезной для вас, если вам удастся смягчить ее, то не принимайте ее в качестве ультимативной.
2. Если можете, найдите способ открытого обсуждения, например, напишите письмо или позвоните по телефону, предлагая обговорить сложившееся положение с целью поиска решения, устраивающего вас обоих.
3. Постарайтесь установить, почему другой человек (организация) занял такую позицию, т.е. попытайтесь определить скрытые интересы и нужды этого человека.
4. Обдумайте собственные желания.
5. Рассмотрите несколько возможностей удовлетворения интересов обеих сторон или каким образом уступить оппоненту в менее важных для вас вопросах.
6. Поделитесь своими мыслями в спокойной обстановке, уважительно выслушайте вторую сторону. Сделайте акцент на устранение возникшей проблемы, а не на взаимных прошлых обвинениях и раздражениях.

Стратегии взаимодействия в условиях конфликта

- Избегание
- Соперничество
- Приспособление
- Компромисс
- Сотрудничество

Эти стратегии различаются по степени удовлетворения интересов каждой из сторон, что хорошо видно на схеме:

<u>Избегание</u> -- человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, "уходит".

Такая стратегия оптимальна, когда ситуация не особенно значима для нас и не стоит того, чтобы тратить свои силы и ресурсы. Иногда лучше "не связываться", так как шансы что-либо улучшить близки к нулю.

<u>Соперничество</u> -- удовлетворение только своих интересов, не принимая в расчет интересы другой стороны.

Такая стратегия часто является вполне логичной, например, в спортивных соревнованиях, при поступлении по конкурсу в ВУЗ, при трудоустройстве. Но иногда противостояние приобретает деструктивный характер -- "победа любой ценой", применяются нечестные и жестокие приемы.

<u>Приспособление</u> -- уступчивость оппоненту, вплоть до полной капитуляции перед его требованиями.

Уступки могут демонстрировать добрую волю, ослабить напряженность в отношениях, даже переломить ситуацию от конфронтации к сотрудничеству. Такая стратегия сберегает ресурсы и сохраняет отношения. Но иногда уступка воспринимается как проявление слабости, что может привести к эскалации конфликта. Мы можем обмануться, ожидая ответных уступок от оппонента.

<u>Компромисс</u> -- взаимные уступки сторон.

Идеальный компромисс -- удовлетворение интересов каждой из сторон на половину. Но часто какая-то сторона делает большие уступки по сравнению с другой (или ей это

только кажется), что может привести в будущем к еще большему обострению отношений. Часто компромисс -- это временный выход, так как ни одна из сторон не удовлетворила свои интересы полностью.

Сотрудничество -- удовлетворение интересов обеих сторон.

Для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов. При данной стратегии хорошо разрешается конфликт, сохраняются партнерские отношения во время конфликта и после него. Для сотрудничества необходимы интеллектуальные и эмоциональные усилия сторон, а также время и ресурсы.

Ни одна из стратегий не может быть однозначно "хорошей" или "плохой". Каждая из них может быть оптимальной в конкретной ситуации.

Отрицательные последствия доминирования одной из стратегий:

Соперничество	требует постоянного напряжения, велик риск потери друзей, здоровья, даже жизни
Приспособление	комплекс неполноценности, низкая самооценка, депрессия, пассивность, не дает возможности самореализоваться
Избегание	социальная изоляция, велик риск алкоголизма и наркомании
Компромисс	скользкий, беспринципный, подозрительный человек, с ним надо быть настороже
Сотрудничество	похож на кота Леопольда: "Давайте жить дружно!", бесхарактерный зануда, не способен постоять за себя и других.

Наиболее типичные ситуации,
в которых рекомендуется применять ту или иную стратегию

Избегание

- напряженность велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала,
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что не стоит тратить силы,
- решение проблемы может принести дополнительные неприятности для вас,
- вы знаете, что не можете или не хотите решить конфликт в свою пользу,
- вы хотите выиграть время,
- ситуация слишком сложна, и вы чувствуете, что решение конфликта потребует слишком много от вас,
- у вас мало власти для решения проблемы или для решения желательным для вас способом,
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Соперничество

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы,
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения,
- решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого,
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам терять нечего, вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования,

Приспособление

- вас не особенно волнует случившееся,
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с людьми,
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас,
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне,
- у вас мало власти или мало шансов победить,

Компромисс

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы,
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный способ,
- вас может устроить временное решение,
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой,
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными,
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитает получить хоть что-то, чем потерять все.

Сотрудничество

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниться,
- у вас длительные, тесные и взаимозависимые отношения с другой стороной,
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой,
- вы, и другой человек осведомлены о проблеме и желания обеих сторон известны,
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения,
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга,
- обе стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

По материалам книги Джини Г. Скотт «Способы разрешения конфликтов»

Адаптированный Тест Томаса

Если Вы хотите глубже узнать себя, проведите диагностику предрасположенности к конфликтному поведению, определите стратегии, которым Вы обычно следуйте при разрешении конфликтов.

Вспомните 2-3 своих последних крупных конфликта и стратегии, которые вы использовали.

Предлагаемый тест имеет целью определить характерную для Вас тактику поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения.

Обведите А или Б в соответствии с Вашим выбором.

1 **А**/Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б/Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2 **А**/Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б/Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3 **А**/Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4 **А**/Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б/Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5 **А**/Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б/Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6 **А**/Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б/ Я стараюсь добиться своего.

7 **А**/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б/Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8 **А**/Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9 **А**/Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б/Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10 **А**/Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б/Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 **А**/Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б/Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12 **А**/Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б/Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13 **А**/Я предлагаю среднюю позицию.
Б/Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

14 **А**/Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б/Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15 **А**/Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
Б/Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16 **А**/Я стараюсь не задеть чувства другого.
Б/Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 **А**/Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18 **А**/Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б/Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19 **А**/Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б/Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20 **А**/Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.
Б/Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21 **А**/Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б/Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22 **А**/Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.
Б/Я отстаиваю свои желания.
23 **А**/Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б/Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24 **А**/Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б/Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.
25 **А**/Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
Б/Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26 **А**/Я предлагаю среднюю позицию.
Б/Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.
27 **А**/Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б/Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28 **А**/Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29 А/Я предлагаю среднюю позицию.
Б/Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30 **А**/Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б/Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Ключ для анализа (совпадение - 1 балл)

Стратегия	Вопросы (ответы)
Сотрудничество	2Б 5А 8Б 11А14А19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б
Приспособление	1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А24А 25Б 27Б 30А
Соперничество	3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А
Компромисс	2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А
Избегание	1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б

Сумма количества баллов по каждой шкале даст Вам представление о выраженности той или иной стратегии решения конфликтов и поведении в конфликтных ситуациях.

Теперь Вы больше знаете о себе и способны выбирать нужную Вам стратегию решения конфликтной ситуации.

Решение конфликта в рамках стратегии «сотрудничество»

Решение конфликта в рамках сотрудничества помогает примирить конфликтующие стороны и найти решение, выгодное для всех сторон. Чтобы подойти к решению конфликта таким путем, прежде всего, необходимо разобраться в его истоках, выяснить, что именно хочет получить каждая из сторон, когда она вступает в конфликт: доказать свою "крутизну" и, тем самым, утвердиться в социуме, получить больше ресурсов или добиться чего-либо иного.

Зачастую конфликты возникают по недоразумению, а почвой для них становятся неправильно понятые или неверно истолкованные поступки партнеров.

Мы склонны приписывать партнерам свои мысли и наш стиль поведения, однако, у другой стороны не только своя мотивация в конфликте, но и своя голова на плечах и свой набор информации.

Чтобы понять все это и расставить по своим местам:

1. расспросите другую сторону, **чего она хочет** добиться в этой ситуации, так, чтобы она смогла почувствовать вашу искренность и желание найти общий для всех выход. Будьте в своих вопросах и ответах более искренними, чем ваши партнеры могли бы от вас ожидать;
2. не опасайтесь развития конфликта - самое главное, другая сторона должна понять, что вы готовы назвать вещи своими именами для того, чтобы понять, ради чего идет борьба. Поняв потребности другой стороны, вы должны признать ее ценности не менее важными, чем свои собственные. **Сравните потребности другой стороны со своими собственными потребностями, чувствами, желаниями и ожиданиями;**
3. установив, что в ваших позициях является **сходным, что – различным** и что может потребовать согласования, вы сможете сразу шагнуть вперед, навстречу друг другу, пройдя несколько шагов по "бесконфликтной" территории;
4. ясность и заинтересованность в решении даст возможность обеим сторонам **вместе рассмотреть приемлемые варианты действий**, обсудить и оценить их;
5. **сотрудничать**, **вместе искать взаимовыгодное решение проблемы**. Например, если одним из предметов вашего разговора является некоторое решение, с которым оба должны согласиться, или определенные действия, которые вы должны выполнять, вам следует достичь соглашения.

   Хорошие соглашения:

   - Поведенчески специфичны, т.е. вы обсуждаете в деталях КТО именно и ЧТО делает, КОГДА, КАК ДОЛГО, при каких УСЛОВИЯХ и т.д.

   - - Сбалансированы, чтобы каждый из вас чувствовал, что соглашение справедливо.

   - - Оформлены в письменном виде, чтобы помочь вспомнить детали вашего соглашения в будущем

Основой такого отношения к конфликту должен быть принцип справедливости, а лейтмотивом - мысль "Попробуем добыть победу для нас обоих".

.

Управление конфликтами

Для успешного управления крайне важно понимание и признание конфликта закономерным явлением в обществе. Более того, необходимо понимать, что конфликт является движущей силой развития как небольшой организации, так и общества в целом. Здесь очень важным шагом является признание возможности активного и позитивного воздействия на конфликт. Такой подход расширяет и углубляет отношение к конфликтам, эта проблема становится многоплановой. Понятие "управление конфликтом" и выражает сущность того, как необходимо действовать в отношении конфликтных явлений.

Управление конфликтом включает в себя, прежде всего, прогнозирование конфликтов, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других.

Специалисты выделяют восемь элементов управления конфликтом:

1. Распознавание конфликта - осознание того факта, что конфликт существует, наблюдение за ним.

2. Общение - приватные беседы с теми, кто прямо вовлечен в конфликт.

3. Определение коренной причины конфликта. На этом этапе необходимо определить является ли это личностным конфликтом, какие факторы влияют на ситуацию.

4. Планирование конфликта - подготовка списка возможных действий по регулированию конфликта, рассмотрение альтернативных сценариев его развития.

5. Вовлечение членов группы, организации в разрешение конфликта - очень важный момент. Очень часто просьба предложить возможные пути разрешения конфликта, открытое обсуждение проблемы и создавшейся ситуации, оказывают решающую роль в урегулировании конфликта.

6. Осознание ценности конфликта - также крайне важный момент. Участники конфликтной группы должны видеть ценность изменений, вызванных конфликтом. И при естественном ходе дел, какой бы тихой и спокойной не казалась атмосфера в организации, в ней обязательно будут конфликты.

7. Реализация плана по урегулированию конфликта. Ваши действия должны быть согласованными, справедливыми и простыми. Помните, что своевременное действие может принести большую пользу.

8. Проверка исполнения. Не следует полагать, что однократное действие может разрешить личностные конфликты, оно может только спрятать проблему и в результате вы не будете осведомлены о подоплеке. Постоянно наблюдайте за развитием ситуации и исследуйте ее снова и снова.

«Выработка шагов решения конфликта»

1 этап «В чем заключается проблема?»
Определение проблемы, выяснение деталей для прояснения ситуации.
2 этап «Возможные варианты»
С помощью техники «мозгового штурма» нарабатываются всевозможные варианты выхода из ситуации. Предложения выписываются на ватмане (доске)
3 этап «Выбор»
Предлагается выбрать два, три варианта и определить причину, почему каждый из вариантов может быть полезным и одну проблему, которую вариант может повлечь за собой.
4 этап «Трудности»
По каждому из предложений в последовательности методом «мозгового штурма» необходимо разработать пути преодоления предполагаемых трудностей.
5 этап «Решение»
Определиться, возможно ли воспользоваться выбранными предложениями, если, да, то обозначить время, когда планируется это сделать.

ДОБРО

Д оберись до сути проблемы
О предели конкретные шаги по решению проблемы
Б ери решение
Р ешил – делай
О цени результат

Конфликты -- норма жизни.

Конфликт -- это продолжение взаимодействия между людьми другими средствами.

Негативные функции конфликта:

- материальные и эмоциональные затраты,
- дух конфронтации, ухудшение отношений,
- снижение производительности труда.

Позитивные функции конфликта:

- не дает окостенеть системе отношений, толкает к развитию,
- стороны лучше узнают друг друга,
- выявляются ранее скрытые достоинства и недостатки,
- стимулирует активность людей, растет чувство ответственности и значимости,
- снимает напряженность, дает выход пару,
- сплочение единомышленников,
- выдвижение и формирование лидеров,
- диагностика и прояснение ситуации.

Для поддержания состояния конфликта нужны энергия, душевные силы, усилия конфликтующих сторон.

Классификация конфликтов по составу участников:

- Внутриличностные.
- Межличностные.
- Групповые.
- Организационные (внутри организации и между несколькими организациями).
- Социальные (в т.ч. культурные, политические, религиозные).

Структура конфликта

- **Стороны, участвующие в конфликте:**
  (конфликтующие стороны -- конфликтанты, сочуствующие, провокаторы, примирители, консультанты, невинные жертвы).
- **Зона разногласий** (предмет спора, факт, вопрос обсуждения).
- **Представления о ситуации.**
- **Мотивы.**
- **Действия.**

У каждой из сторон свои представления о сложившейся ситуации. Элементы конфликта (стороны, зона разногласий) могут изменяться: увеличиваться, уменьшаться, преобразовываться.

Зона разногласий состоит из **объективных** и **субъективных** факторов конфликта.

Объективные факторы -- это реально существующие в действительности обстоятельства. Например, социальное неравенство, классовые противоречия, конкуренция на рынке, ограниченность ресурсов, дефицит, утрата и искажение информации. Что касается личности, то объективными факторами в данном случае являются образование, квалификация, интеллектуальное развитие, возможности личности, ее глубинные установки и потребности.

Из-за существования объективных факторов конфликты неизбежны. Главное то, как они будут протекать.

Субъективные факторы -- это иллюзорные, кажущиеся обстоятельства, представления сторон.

Глоссарий

Блокада потребностей *(или препятствие удовлетворению потребностей*

Кумулятивная природа конфликта, *т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное*

Причина возникновения конфликтов — *первичный толчок для развития конфликта*

Фрустрация – *состояние, возникшее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению целей. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности.*

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Общее представление о конфликтах в организации
Сущность конфликта в современной организации.

Организация — это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины в конечном счете могут привести организацию и ее подразделения к состоянию напряженности и даже социального конфликта.

Конфликты характеризуются двойственностью, так как их результаты могут быть и полезны, и вредны организации. Более того, ученые полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления.

Конфликт - процесс подавления противника, процесс конкуренции — лишь его опережение.

Общая черта всех организационных конфликтов –
реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы.

Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника блокады потребностей (например, члены группы осознали, что их значимые потребности блокированы представителями администрации), то далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух типов — отступление или агрессия.

Отступление

представляет собой реакцию на блокаду потребностей (реальную или мнимую), которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Очевидно, что при такой реакции на блокаду не происходит конфликта в организации. Отступление в ситуации полного (или тотального) блокирования может быть двух видов:

сдерживание — состояние, при котором индивид (социальная группа) отказывается от удовлетворения потребности из страха, в надежде получить определенные блага в другой области (заменителей) или удовлетворить потребность спустя какое-либо время более легким путем, с меньшими издержками. В этом случае индивид (социальная группа) перестраивает свое сознание, полностью подчиняясь требованиям ситуации, и действует с ощущением правильности отказа от удовлетворения потребности;

подавление — уход от реализации целей при удовлетворении потребности под воздействием внешнего принуждения, когда индивид постоянно испытывает чувства несправедливости, обиды, возмущения, а также постоянное желание немедленного удовлетворения потребностей (или эти чувства существенно изменяют коллективное сознание группы), но эти чувства и желания загоняются вглубь и могут в любой момент выйти наружу в форме агрессии при определенных, благоприятных для этого условиях.

Агрессия

является ответной реакцией на блокаду, которая может привести (и чаще всего приводит) к конфликту. Агрессия — это враждебная внутренняя установка или враждебный тип действий по отношению к другому индивиду (или другой социальной группе). Агрессия выражается в поведении, направленном на нанесение физического и морального вреда или ущерба другому. Агрессивные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или социальной группы), и с момента такого взаимодействия начинается социальный конфликт. Но даже очень сильная агрессия может не привести к социальному конфликту, если она не вызывает соответствующей агрессивной ответной реакции.

Природа конфликтных взаимодействий

Конфликтные взаимодействия имеют **кумулятивную природу, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное**. Конфликт обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все большее количество организаций. Это может означать, что даже несущественное событие, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (например, между руководителем и подчиненными) может постепенно привести к острому крупномасштабному конфликту.

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях:

1) ***горизонтальные*** конфликты, или конфликты “равный с равным”, представляют собой конфликты между коллегами, руководителями одного уровня и характеризуются тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс — статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;

2) ***вертикальные*** конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, так как руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные.

Классификация конфликтов в организации

Личностный, или психологический, конфликт

затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека, Поэтому этот тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов.

Среди личностных, или психологических, конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.

1. Ролевые конфликты. Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест (что приводит к неудовлетворительной оценке его деятельности руководством организации или подразделения), так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты. Причинами ролевых конфликтов в организациях могут быть следующие:

недостаточная, слабая ролевая подготовка;

неудовлетворенность существующим статусом (например, работник считает, что он достоин более высокой должности);

неприятные моменты, сопутствующие выполнению работником своей роли (монотонная, нервная, грязная работа);

предъявление противоречивых требований к результатам работы, что вызывает неопределенность ролевых ожиданий;

двойственность при выполнении социальных ролей (или двойные стандарты деятельности);

несовместимость предъявляемых требований с точки зрения работника;

несовместимость ролевых требований с потребностями, установками и ценностями работника.

2. Мотивационные конфликты. В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации, а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутриличностным в том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт

имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый “лицом к лицу”), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукта;

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными ее членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать, для того чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя тем самым свои потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельного работника, может возникнуть конфликт. В частности, если кто-то хочет заработать больше, работая больше или перевыполняя норму, или кто-то желает работать меньше, чем остальные, то в обоих случаях группа предпримет меры социального контроля и давления против как “чрезмерного” усердия, так и резкого снижения интенсивности труда.

Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Например, на собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема услуг. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения вклада ресурсов в уже существующие виды услуг. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к ухудшению качества услуг и создаст впечатление в социуме, что услуги, выполняемые организацией, станут более низкого качества, чем у других организаций. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Выделяют следующие **типы межличностных конфликтов.**

1. Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности*. Например, неправильное с точки зрения работника (члена организации) решение производственной проблемы, борьба руководителей за дефицитные ресурсы, несправедливое вознаграждение со стороны руководителя и т.д. Все эти конфликты касаются только сферы трудовых взаимоотношений.

2. Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду личностных потребностей, связанных напрямую с производственной деятельностью.* К конфликтам этого типа относятся конфликты из-за “несправедливого” распределения заданий; между работниками, претендующими на определенную должность при наличии одной вакансии, и т.д.

3. *Конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм*, возникают, когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; следует нормативным образцам, отличающимся от групповых нормативных образцов; не выполняет нормативные требования, связанные с его статусом в организации, и т.д.

4. *Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок*, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Межгрупповой (социальный) конфликт

возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Особенностью, присущей только межгрупповым конфликтам, является их ***структурный характер***, который проявляется в следующих моментах.

1. Наличие структурных причин конфликта (о них будет сказано далее).

2. Перенесение конфликтной ситуации (или по крайней мере напряженности) на другие социальные группы в результате наличия системных связей между всеми компонентами и подразделениями организации. Фактически структурный характер конфликта означает, что нельзя рассматривать конфликт только между двумя группами, исключая воздействие других структурных единиц организации.

3. Возможности нарушения целостности организации, появляющиеся в ходе конфликтных взаимодействий. Например, конфликт одного подразделения с организацией в целом может привести в последующем к попыткам этого подразделения выйти из организации или к попыткам полной структурной реорганизации вследствие внутреннего стремления каждой структурной единицы к повышению степени своей функциональней автономии и степени функциональной значимости, которое в наибольшей степени проявляется именно во время конфликтных взаимодействий.

4. Охват в той или иной степени всех основных компонентов организации — целей, структуры, технологии, персонала, корпоративной культуры. Так, результатом межгруппового конфликта могут стать отклонения от культурных норм (и даже их изменения), перемещение персонала, изменение неформальной структуры и т.д.

Типичной причиной групповых конфликтов в организации являются разногласия между практическими руководителями и советниками высшего руководства.

Открытые и скрытые конфликты.

Конфликты в организации классифицируются не только по степени распространения, но и по ***степени открытости конфликтных взаимодействий***. По этому основанию различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда — представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой. Однако последняя в данном случае не поощряется, так как расценивается как проявление слабости или малодушия. Большинство открытых конфликтов достаточно хорошо структурированы, в них ярко выражены интересы и претензии сторон, резко очерчены границы конфликтной ситуации.

С точки зрения управления и последующего гашения открытые конфликты более предпочтительны, но вместе с тем в силу своей остроты они могут быть разрушительны и распространиться на другие структурные единицы организации.

Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности. Скрытые конфликты разделяют на два ***вида***:

1) конфликты, включающие в себя те же действия, что и при открытом конфликте, но не манифестируемые, информация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлогами), регулирование производительности, утечку информации, саботаж, предоставление невыгодной работы (так как якобы ее некому больше выполнять) и т.д. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставления ненужной или даже вредной по последствиям помощи. Очень часто вред сопернику наносится через третьи лица или со ссылкой на высшие инстанции;

2) психологические конфликты, в которых соперники (или один из соперников) пытаются воздействовать на цели, видение ситуации и способы достижения целей. При этом каждый пытается навязать сопернику свою точку зрения таким образом, чтобы либо подавить стремление соперников к сопротивлению, либо представить конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете.

Общая черта всех организационных конфликтов –

реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы.

Реакция на блокаду потребностей может быть:

Отступление **Агрессия**

Сдерживание подавление

Природа конфликтных взаимодействий -

кумулятивная, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное.

Основные направления протекания конфликта:

горизонтальные конфликты, или конфликты “равный с равным

вертикальные конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными,

Классификация конфликтов в организации

Личностный, или психологический, конфликт

1. Ролевые конфликты. 2. Мотивационные конфликты.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт

1) конфликт охватывает двух или более членов организации,

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу.

типы межличностных конфликтов.

Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности*.

Конфликты как агрессивная *реакция на блокаду личностных потребностей, связанных напрямую с производственной деятельностью.*

Конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм,

Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Межгрупповой (социальный) конфликт

Степень открытости конфликтных взаимодействий

Открытые конфликты

Скрытые конфликты

Формула конфликта

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ +
ИНЦИДЕНТ=
КОНФЛИКТ

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

ИНЦИДЕНТ – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

КОНФЛИКТ – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций

Разрешить конфликт – это значит:

Устранить конфликтную ситуацию

Исчерпать инцидент