

Калужский филиал ПГУПС

О.А. Рундель

**Методические указания к выполнению практических занятий по
МДК 02.01 Тема 2.2 Основы организации работы исполнителей
для студентов специальности 23.02.06
Техническая эксплуатация подвижного состава железных дорог**

**Калуга
2017**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Поиск решений по урегулированию различных конфликтных ситуаций (на примере ситуационных задач).

Цель занятия: научиться находить различные способы урегулирования конфликтных ситуаций

Порядок выполнения занятия:

- 1 Описать способы разрешения (урегулирования) конфликтных ситуаций с различных точек зрения;
- 2 Применить способы разрешения (урегулирования) конфликтов в конкретных ситуациях;
- 3 Сделать вывод.

Ход выполнения занятия:

1 Способы разрешения (урегулирования) конфликтных ситуаций с различных точек зрения

2 Способы разрешения (урегулирования) конфликтов в конкретных ситуациях:

2.1 Конфликт возник из-за личной неприязни начальства с подчиненным, в связи с отказом в предоставлении отпуска;

2.2 Конфликт руководства и подчиненного возник из-за некачественной работы сотрудника;

2.3 Конфликт руководства и подчиненного возник из-за задержки зарплаты;

2.4 Другие примеры (по заданию преподавателя)

3 Вывод

Лекционный материал для выполнения практического занятия 1

Конспект лекций №1

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

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

Урегулирование и разрешение конфликтов - это система мер, направленная на их предотвращение, а также поиск путей выхода из конфликта. Данной проблеме не уделялось должного внимания ни теорией социальной психологии, ни социальной практикой. Лишь в последнее время стали появляться ассоциации конфликтологов, центры по прикладной конфликтологии, переводная литература. Тем не менее говорить о какой-либо сложившейся системе в области урегулирования конфликтов не приходится. Напротив, анализ практики их разрешения показывает обратное. Можно выделить типичные ошибки в области урегулирования конфликтов: 1) запаздывание в принятии необходимых мер; 2) попытка разрешить конфликт без выяснения его истинных причин; 3) использование только силы, карательных мер по урегулированию конфликта или, наоборот, только дипломатических переговоров; 4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа, особенностей.

Профилактика конфликтов предполагает их прогнозирование, например, время наступления, тяжесть последствий и т.д. Это возможно с помощью экспертного опроса, методов экстраполяции, математического и экспериментального моделирования. Профилактика конфликтов должна осуществляться на всех уровнях: макро-, среднем, микро- и личностном.

Непосредственная профилактика связана с устранением условий возникновения конфликтов. В ее основе лежит устранение деформации социальных отношений, стратификации общества, а также социальная психогигиена, психопрофилактика, массовая, групповая и индивидуальная психотерапия, социальная защита населения, просвещение, обучение, тренинг общения.

Термин «разрешение конфликтов» обычно употребляется в двух значениях: во-первых, при разрешении конфликта самими его участниками; во-вторых, при объективном разрешении конфликта, основанном на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон.

Деятельность по разрешению конфликтов включает в себя: 1) анализ и выявление причин конфликта и его участников (Х. Корнеулис, Ш.Фейр называют этот процесс картографией конфликта); 2) принятие решения о вмешательстве в конфликт с учетом его исхода; 3) реализацию принятого решения. Все зависит от того, какая позиция у лиц, разрешающих конфликт: пассивно-выжидательная; авторитарная; негативно-некомпетентная, приводящая к эскалации конфликта; рациональная, основанная на глубоком понимании причин конфликта. Суть разрешения конфликта состоит в воздействии на его причины и участников.

Методы, используемые для разрешения конфликтов, различны: устранение причин; сдерживание; переориентирование, направленное на формирование убежденности в необходимости отказа от деструктивного участия в конфликте. Эти методы могут быть административными, социально-психологическими или смешанными.

С точки зрения разрешенности конфликты могут быть кажущимися разрешенными; частично разрешенными; полностью разрешенными.

Как нет абстрактных конфликтов, так нет и универсальных способов разрешения и урегулирования конфликтов. Одно дело урегулировать военный конфликт, другое - семейный, третье межличностный.

Как правило, в зависимости от теоретического понимания конфликта предлагаются соответствующие подходы к его разрешению или урегулированию. Тем не менее можно выделить более или менее общие схемы, хотя в принципе каждый тип конфликта требует своего подхода к разрешению или урегулированию.

Во многих странах мира проблеме урегулирования конфликтов уделялось и уделяется большое внимание. Особо стоит вопрос о роли и месте государственных служб, в частности правопорядка и армии, в улаживании национальных конфликтов, ситуаций, связанных с угонами самолетов, захватом заложников, или крупных забастовочных движений, грозящих проявлениями насильственных действий. В этой связи разрабатывается специальная технология проведения операций и поведения в подобных ситуациях. В США имеется даже такая специальность, как менеджер по конфликтам.

Принято различать понятия «урегулирование» и «разрешение конфликтов». Разрешение конфликтов подразумевает сложную работу, направленную на ликвидацию источника конфликтных отношений, полное удовлетворение интересов и потребностей конфликтующих сторон. В социальной сфере этот процесс занимает, как правило, многие годы. Урегулирование означает недопущение насильственных действий, достижение взаимоприемлемых договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтных отношений. Урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража используется чаще, чем их разрешение. Одним из наиболее примитивных и непродуктивных является метод подавления конфликта, применения силы. Метод заключения перемирия перспективен как тактический прием или как элемент **стратегии** в разрешении конфликта. В арсенале наработок имеются такие формы перемирия, как временное прекращение огня, отказ от действий по разжиганию вражды через средства массовой информации, отвод от линии соприкосновения участников конфликтующих сторон и др. Недостатком перемирия являются его непрочность, временный характер, отсутствие гарантий обязательств и санкций за их неисполнение. Подобное нередко наблюдалось при урегулировании карабахского конфликта.

Наиболее предпочтительным в ликвидации конфликта является заключение договора о согласии. Достижение согласия является довольно трудной задачей, требующей помимо доброй воли достаточной степени политической, экономической, культурной подготовленности сторон. Вместе с тем есть весьма универсальный и достаточно эффективный способ найти путь к согласию.

В ходе разрешения конфликта анализируются:

1. Источники конфликта - его исторические, экономические, социальные, национальные, конфессиональные предпосылки; субъективные или объективные переживания сторон, нравственные, гуманные аспекты; глубина конфликта: противоречие мнений, позиций или полная конфронтация.
2. «Биография» конфликта, т.е. его история и фон, на котором он прогрессировал; нарастание конфликта, избранные способы «борьбы», **кризисы** и поворотные точки в его развитии; жертвы и иные последствия конфликта.
3. Стороны конфликта - личности, группы или большие сообщества. В зависимости от фактического вычленения реальных сил и участников определяется уровень социальной сложности конфликта.
4. Позиции и отношения сторон - формальные и неформальные, общие и частные (локальные); взаимозависимости позиций разных уровней и масштабов отношений; роли в конфликте различных группировок и личностей; характер личных отношений друг к другу - от лидеров партий, движений, групп, вооруженных формирований до рядовых участников

конфликта.

5. Отношение к конфликту - стремятся ли стороны разрешить конфликт; хотят решить его самостоятельно или рассчитывают на внешние факторы воздействия? Каковы их надежды, ожидания, условия?

Согласие редко достигается без участия посредников, которые, как правило, выполняют роль арбитров, уравнивателей баланса интересов, миротворцев.

Мировая практика наработала конкретные методы сдерживания конфликтующих сторон. Эту функцию чаще всего выполняют либо полицейские, либо армейские силы. Для этого существует воинский контингент сил ООН по поддержанию мира и безопасности.

Последовательное совершенствование практики разрешения конфликтов дало толчок появлению новых методов, основанных на резком изменении качественного состояния ситуации, чаще всего с использованием третьей стороны или каких-либо иных форм внешнего воздействия. В их числе такой метод, как альтернатива. Его суть в применении нестандартного, неоднородного выбора из предлагаемых вариантов решения. Например, «обмен территории на мир» или экономическая, территориальная уступка в обмен на получение льгот, восстановление прав определенной этнической группы. Этот механизм помог разрешить многолетний палестино-израильский конфликт.

Решающую роль в переговорном процессе, актах примирения всегда **играла** фигура арбитра, третейского судьи – своеобразный «суперавторитет». В последнее время этот институт используется достаточно часто и активно.

Вся деятельность по разрешению конфликтов должна быть пронизана идеями гуманистической **психологии**. Наиболее важным в данном случае является то, что к разрешению конфликтов следует подходить не с позиции «выиграть-проиграть», а с точки зрения менталитета, в основе которого лежат ненасильственные картины мира, парадигма «выиграть-выиграть» в конфликте, достижение согласия, содействие личностному росту. Этому нужно учиться, и прежде всего представителям властных структур.

Главная задача урегулирования конфликтов – установление мира, прекращение военных действий, открытых столкновений, применения силы.

С момента создания Организации Объединенных Наций в 1945 г. в мире произошло более 100 крупных конфликтов, в которых погибло около 20 млн человек. Во многих из этих кризисных ситуаций из-за использования Советом Безопасности (в общей сложности 279 раз) права вето, что являлось

наглядным отражением противоречий того периода. По окончании «холодной войны» число обращений к ООН резко возросло. Механизм обеспечения безопасности силами ООН стал одним из основных средств предупреждения и урегулирования конфликтов и сохранения мира.

Вооруженные силы ООН по поддержанию мира состоят из контингентов войск, предоставляемых государствами-членами. Эти вооруженные силы призваны содействовать предотвращению военных действий, восстановлению и поддержанию законности и порядка, воссозданию нормальной обстановки.

По уполномочию в случае необходимости они могут вести переговоры, убеждать стороны, проводить наблюдения и расследования. Они осуществляют патрулирование и размещаются между враждующими сторонами. В буферной зоне (шириной от 15 до 35 км в зависимости от территории) силами ООН оборудуются позиции, посты наблюдения и контрольно-пропускные посты.

Открытые межнациональные конфликты в Южной Осетии, Приднестровье, между Грузией и Абхазией, в Таджикистане явились тяжким последствием распада СССР. Особенностью южноосетинской, грузино-абхазской и приднестровской моделей миротворческого процесса стало участие в качестве нейтральной силы российского воинского контингента.

Обязательными элементами осуществляемого таким образом урегулирования конфликтов являются: образование совместных наблюдательных комиссий, постов наблюдения, отвод участвующих в конфликте вооруженных формирований, создание зоны разделения и зон ответственности миротворческих сил, организация работы совместного пресс-центра для объективного информирования общественности о происходящих событиях. Важнейшее условие поступательности и необратимости процесса урегулирования - интенсивно проводимая, постоянная переговорная работа по дипломатическим и иным государственным каналам.

Крайне важное значение имеет урегулирование конфликтов, приведших к забастовкам. В России по этому вопросу накоплен определенный опыт. В частности, правительство часто использует практику социального партнерства, направленную на заключение приемлемых соглашений.

Во время урегулирования как межнациональных, так и производственных конфликтов громадное значение имеет организация переговоров.

Механизм рассмотрения коллективных трудовых споров предусмотрен Конвенцией Международной организации труда (МОТ). Работает он в развитых и развивающихся странах. В частности, Конвенция МОТ 1981 г. № 154 «Коллективные переговоры» распространяется на все отрасли экономической деятельности и провозглашает принципы, нормы ведения свободных и добровольных переговоров в рамках примирительного или арбитражного механизма или органов, в которых стороны, ведущие коллективные переговоры, добровольно принимают участие.

Процесс по урегулированию конфликтных отношений предполагает определенную подготовительную работу для того, чтобы конфликт улаживался мирными, а не насильственными способами. Первое, что надо делать в этом направлении, - погасить накал эмоциональных страстей. Бесполезно, например, при разгоревшемся национальном конфликте, перешедшем в стадию вооруженного столкновения, пытаться усадить стороны за стол переговоров. Сначала должна быть достигнута договоренность (как правило, с помощью посредника) о прекращении огня, возможно, на первых порах лишь временном. Прямой обмен мнениями, точками зрения помогает только в том случае, когда интенсивность конфликта не слишком велика и есть общие моменты в позициях. Поэтому в ситуации эскалации конфликтных отношений задача заключается в том, чтобы на первых порах избежать прямых контактов между участниками конфликта и в то же время с помощью посредников (или любой третьей стороны, не обязательно имеющей официальный статус посредника) начать налаживать обмен информацией, точками зрения, взглядами. Аналогичная процедура может быть применена и при урегулировании национальных конфликтов.

Однако, вводя «охлаждающий период» при урегулировании того или иного конфликта, следует иметь в виду, что он не может быть слишком длительным. В противном случае он может рассматриваться участниками конфликта (или одним из них) как стремление вообще уйти от решения проблемы. Ситуация может выйти из-под контроля, что приведет к прямым столкновениям сторон.

В принципе все авторы, занимающиеся проблемой анализа и организацией переговоров, сходятся в одном: переговоры включают в себя подготовку, процесс их ведения, анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Процесс поиска решений предполагает прохождение ряда этапов:
- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение;

- согласование позиций и выработка договоренностей. Прежде чем стороны приступят к выработке договоренностей, им необходимо выяснить обоюдные точки зрения и обсудить их. Ученые рассматривают переговоры как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения партнерами позиций друг друга. Особенно интенсивно этот процесс идет в начале переговоров, поэтому данный этап можно условно назвать исследовательским.

Большое значение на первом этапе имеет нахождение «общего языка» с партнером по переговорам. Необходимо убедиться, что под одними и теми же терминами и формулировками стороны понимают одинаковые, а не разные вещи. В противном случае участникам грозит срыв выполнения достигнутых соглашений с возможным переходом к жестким конфронтационным отношениям.

Начинаются переговоры вступительными пояснениями, которые должен сделать посредник. В частности, он объявляет цель встречи. Следующий (обязательный!) шаг - введение правил переговоров.

В начале основной части переговоров посредник (после его вводного слова) предоставляет слово участникам и просит их поочередно кратко изложить свои позиции по проблеме.

Дальнейший ход переговорного процесса, в сущности, сводится к поэтапному обсуждению проблемы, принятию конкретных соглашений по отдельным вопросам, переходу от этих частных договоренностей к соглашениям более обширного порядка.

Успешность переговорного процесса зависит от соблюдения ряда правил:

- избегать обсуждений проблемы в целом, не приносящих конкретных результатов. Разбивать проблемы на составные части или подпроблемы и обсуждать их отдельно;
- следовать порядку обсуждения, оставаться в рамках предмета обсуждения;
- двигаться от мелких, частных соглашений к более общим, резюмировать, подводить итоги сделанному;
- реагировать на любые позитивные шаги, действия, предложения участников;
- привлекать внимание сторон к моментам единства и согласия между ними;
- ссылаться на достигнутые договоренности;
- устанавливать соглашения об общих принципах взаимодействия.

Этап обсуждения (аргументации) направлен, как правило, на то, чтобы в наиболее полном объеме реализовать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если какая-либо сторона (или все стороны)

ориентируется на решение проблемы, обеспечивающее получение собственной выгоды. При этом разгораются бурные и долгие дебаты, которые вдруг сменяются «глухой порой», характеризующейся тем, что естественное течение переговоров приостанавливается. «Партнеры демонстрируют незаинтересованность в деловых встречах, протокольных контактах, расплзаются тревожные слухи о возможности откладывания или разрыве переговоров». Иногда в таких случаях полезным является перерыв в работе, чтобы у участников переговоров была возможность поискать альтернативные решения, посоветоваться в своих «командах», а порой и просто отдохнуть. Продуктивными могут оказаться и неофициальные встречи или консультации.

При успешном преодолении «глухой поры» (если с ней столкнулись участники) переговорный процесс вновь возвращается в нормальное русло. Стороны обычно переходят к очередному этапу переговоров - согласованию позиций. Причем в зависимости от обсуждаемых проблем под этим могут пониматься и какая-то компромиссная концепция (вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ. Согласование позиций - это еще не соглашение, а только его общие контуры. Есть две фазы согласования позиций: сначала нахождение общей формулы, затем обсуждение деталей. Обычно под выработкой общей формулы имеется в виду определение рамок соглашения, а под детализацией - редактирование текста, которое связано с выработкой окончательного варианта итогового документа. Такой подход целесообразен в большинстве случаев, особенно при достаточно сложных, многоплановых переговорах. Он сокращает общее время, необходимое для достижения договоренностей, позволяет четче спланировать обсуждение. При выработке общей формулы соглашения, а затем при ее детализации стороны проходят все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Разумеется, выделенные этапы не следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут сразу согласовывать ряд вопросов или отстаивать свои точки зрения (возможно, образовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом при решении названных задач должна сохраняться названная последовательность. Несоблюдение этого может привести к значительному затягиванию переговоров, а то и к их срыву. В зависимости от специфики конкретных переговоров тот или иной этап может быть практически свернут, а другой - напротив, занимать центральное место.

Собственно подготовка к переговорам включает в себя картографию конфликта, сбор фактов, ответы на вопросы, в частности:

- а) чего я хочу;

- б) кого я спрашиваю;
- в) какую пользу получит этот человек от переговоров;
- г) чем мы можем обменяться; д) к каким доводам прибегнет другая сторона для оправдания своей позиции;
- е) какие трудности испытывает она в данный момент;
- ж) какие последствия вытекают для другой стороны в случае ее согласия;
- з) приемлемы ли они для нее?

Эффективность переговоров зависит от глубины доверия между партнерами. В этих целях полезно соблюдать ряд рекомендаций:

- вспомните фразы, способствующие эмпатии;
 - будьте терпеливы, применяйте активное восприятие;
 - придерживайтесь принципов оптимального самоутверждения;
 - создайте условия и климат для подхода «выиграть-выиграть»;
 - излагайте свои мысли четко и кратко;
 - не бойтесь твердого выдвижения своих взглядов; задавайте вопросы для поддержания переговоров в нужном русле;
 - специфические вопросы типа «как?» или «что?» помогают осютить ситуацию более эффективно, чем расплывчатые предположения;
 - сформулируйте ваш вопрос так, чтобы он наводил на размышления о новых возможностях;
 - в ответ на нежелание вести переговоры или тенденцию оправдывать свои действия спросите у ваших партнеров о том, что может придать им большую готовность (усилить у них интерес, придать им большую уверенность);
 - вместо того чтобы оправдываться, активно воспринимайте нападки на вас;
 - не прибегайте к формулировкам, способным вызвать раздражение;
 - нападайте на проблему, а не на человека;
 - включайте их точку зрения в ваши аргументы;
 - задайте тон, способствующий согласию;
 - помогите вашим партнерам пересмотреть их нереалистичные ожидания или планы;
 - будьте гибкими, обдумайте заранее диапазон ваших возможных уступок;
 - учитывайте местные обычаи при переговорах;
 - держитесь своей цели, но не намеченного маршрута. Не упускайте из виду ваших долгосрочных планов, но будьте гибкими в отношении того, как вы к ним придете;
 - прибегайте к «и», а не к «но»;
 - ведите запись. Многие переговоры требуют нескольких встреч;
 - знайте, где остановиться:
- а) если дискуссия принимает чересчур эмоциональный характер, попросите сделать перерыв;
 - б) если переговоры зашли в тупик, отложите их на пару дней;
 - в) смените тему, если вопрос начинает разжигать страсти;

- при деловых переговорах целесообразно восстановить письменную копию соглашения и дать каждой стороне по экземпляру. Это может быть в форме меморандума, счета, обмена письмами, формального контракта.

При урегулировании конфликтов через посредничество используются следующие процедуры:

1. Постановление: третья сторона заслушивает дело и выносит обязывающее стороны постановление (система судов и арбитража).
2. Рекомендации: третья сторона собирает факты и аргументы и выносит рекомендации, необязательные к исполнению, но достаточно веские и склоняющие к компромиссу (согласительная процедура).
3. «Челнок»: третья сторона служит передатчиком предложения и альтернатив.
4. Контролер процесса: третья сторона имеет жесткий контроль над процессом переговоров, но не над их содержанием.
5. Провайзер процесса: третья сторона создает условия для встречи сторон, обычно предоставляя им помещение и услуги.
6. Советник по содержанию: одна из сторон запрашивает совет эксперта по определенным вопросам.
7. Советник по процессу: один из участников запрашивает мнение консультанта в области урегулирования конфликтов для получения помощи при подготовке аргументов.

Участвуя в выработке решений (в качестве одной из сторон, посредника или консультанта), важно иметь в виду, что не следует пытаться найти «единственно правильное решение», подобно ответу в школьном задачнике.

Требования к поведению посредника:

- утверждение нейтральной сбалансированной позиции по отношению к обеим переговоривающимся сторонам;
- создание паритета участников переговорного процесса (они должны занимать за столом переговоров абсолютно равные относительно посредника позиции);
- поочередное обращение к обеим переговоривающимся сторонам;
- корректные формулировки задаваемых вопросов;
- выравнивание объема времени работы с обеими переговоривающимися сторонами;
- работа на организацию переговорного процесса и недопустимость оказывания влияния на содержательную сторону переговоров, характер принимаемых участниками обсуждения решений.

Суть заключительного этапа сводится к оформлению соответствующих документов. Если же участники переговоров представляют себя лично, то достаточно устной договоренности. В целом же необходимо иметь в виду, что процесс урегулирования конфликтов почти никогда не идет гладко: периоды успешного продвижения к согласию могут сменяться этапами застоя, а то и регресса. Успешное завершение этого процесса во многом зависит от знаний, умений, квалификации как непосредственных участников конфликта, так и представителей государства.

Способы

1. Уход. Взаимное избегание контактов.
2. Сила. Продолжение силовых способов разрешения конфликта вплоть до физических, административных, служебных способов воздействия на оппонента, полностью игнорируя его доводы.
3. Примирение. Примирение можно, в свою очередь, разделить на следующие подвиды:
 - Уступка, то есть отказ одного участника от своих целей полностью или частично;
 - Компромисс, иначе говоря, снижение каждым из участников, своих изначальных притязаний;
 - Взаимовыгодное решение. Как следует из названия, совместный поиск участникам и конфликта общего решения, которое бы их устроило.

Дополнительный материал к конспекту лекций №1 для выполнения практического занятия 1

Разрешение конфликтов в деловом общении

1 Пути преодоления и разрешения конфликтов в деловом общении. Факторы влияния на делового партнера в конфликтной ситуации: выжидание; удержание состояния неопределенности; поиск минимальной кооперации в зоне согласия; приближение - избегание; демонстрация усиления собственных ресурсов.

2. Моделирование разрешения конфликтов в деловом общении: установление смысловых и практических барьеров в общении; коррекция самооценки партнеров; ролевое взаимодействие, минимизация личной угрозы, самоподдержка, восприятие конфликтной ситуации как проблемной.

3. Практическое задание. Составьте аналитическую карту Ваших способов влияния на делового партнера в конфликтных ситуациях. Дайте обоснование их эффективности для разрешения деловых ситуаций.

План ответа

Введение	4
1. Способы и средства влияния на партнера в конфликтной ситуации	5
1.1 Способы разрешения (урегулирования) конфликтных ситуаций различных точек зрения	5
1.2 Средства (тактики) воздействия участника конфликта на оппонента	10
1.3 Методы разрешения конфликтной ситуации ее участниками	12
2. Моделирование разрешения конфликтов	16
2.1 Применение способов разрешения (урегулирования) конфликтов конкретных ситуациях	16
2.2 Рационально-интуитивный метод и модель разрешения конфликтов	19
3. Аналитическая карта способов влияния на делового партнера конфликтных ситуациях	21
Заключение	23
Список литературы	24

Введение

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свою манеру налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Изучение способов и средств влияния на партнера в конфликтной ситуации, а также их применение на практике имеет огромное значение в условиях развивающихся рыночных отношений. Не тот выиграет гонку, кто погасит конфликт своим превосходством, а тот, чьи знания по разрешению конфликта наиболее полней, тот, кто сможет, не применяя силы,

урегулировать конфликт и прийти к единому мнению для конфликтующих сторон.

В настоящей работе будут рассмотрены такие важные теоретические вопросы по урегулированию (разрешению) конфликтов или конфликтной ситуации, как: способы влияния на партнера в конфликтной ситуации, средства (тактики) воздействия участника конфликта на оппонента, методы разрешения конфликта и модели, применяемые при разрешении конфликтной ситуации.

Так же в данной работе в практическом задании будут разобраны способы разрешения конфликта на примере конкретной ситуации.

1. Способы и средства влияния на партнера в конфликтной ситуации

1.1 Способы разрешения (урегулирования) конфликтных ситуаций с различных точек зрения

Конфликт – столкновение противоположного направления целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.д. чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя, пусть даже неумышленно, интересы другой стороны:

Конфликт = Конфликтная ситуация+Инцидент

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей человеческой психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значение.

Главную роль в возникновении конфликта **играют** так называемые *конфликтогены* – слова, действия (или бездействия), могущие привести к конфликту.

Чаще всего конфликт возникает как бы из мелочи: неудачно сказанное слово, незначительный инцидент – и вот уже бушует конфликт, а из-за чего он возник, часто и вспомнить не могут. Все дело здесь в том, что инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубока: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить, в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Разрастание конфликта происходит по следующей схеме, представленной на рисунке 1:

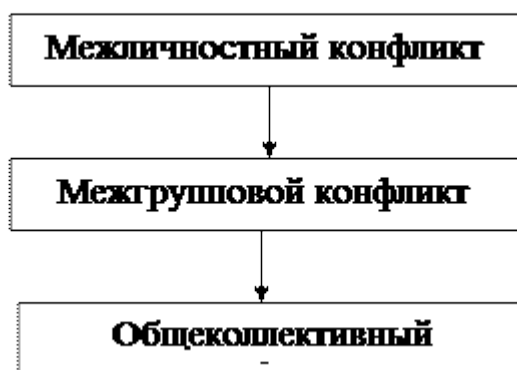


Рисунок 1. Схема разрастания конфликта

Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на сторону руководителя. Исходный конфликт «обрастает» новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные». К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К «вертикальным» конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В «смешанном» конфликте представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие.

Конфликты, имеющие «вертикальную» составляющую, то есть «вертикальные» и «смешанные» конфликты, составляют в среднем 70-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя, так как в таком конфликте он обычно «связан по рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает даже не столько неопределенность применяемых терминов, сколько реальное разнообразие возможных форм работы с конфликтами. В свою очередь, на практике явно различают меры, направленные на предупреждение, «профилактику» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями.

В эффективном урегулировании социальных конфликтов решающая роль отводится такому универсальному фактору, как ценность сохранения социального как целого.

Сам по себе конфликт как факт различия мнений, интересов, стремлений людей не может быть ни плох, ни хорош, и рассматривать его следует, отбросив этические предрассудки. Поскольку конфликта не избежать, надо его использовать. *Существуют три главных способа урегулирования конфликтных ситуаций:*

1. доминирование как победа одной стороны над другой, но преимущества относительной простоты этого способа элиминируются его неэффективностью с точки зрения дальней перспективы;

2. компромисс, означающий уступки с обеих сторон, а, потому для них обеих нежелателен;

3. интеграция, когда находится такое решение, при котором выполняются оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия заинтересованных сторон: ясное и открытое выявление всех различий, вычленение наиболее существенных противоречий, уяснение используемых обеими сторонами понятий и др. Но урегулирование конфликтов интегративным путем зачастую усложняется трудными поисками этих новых решений, требующих острого восприятия и изобретательности ума, распространенной потребностью в неприменном одержании победы, подменой конструктивных предложений бесплодным обсуждением, наконец, просто отсутствием подобного опыта. Благодаря интеграции может быть создано нечто новое и ценное. Тем самым утверждается понимание конфликтов как явлений, связанных с прогрессивным развитием организации, а их содержание рассматривается как возможный критерий оценки организации.

Рубин, автор многочисленных работ по проблемам конфликтов и переговоров, предлагает различать следующие возможные способы урегулирования конфликтов:

- **доминирование**, когда одна из сторон пытается навязать свою волю физическими или психологическими средствами;

- **капитуляция** – одна сторона безоговорочно уступает победу другой;

- **уход** - одна сторона отказывается продолжать участвовать в конфликте;

- **переговоры** – стороны конфликта (две или более) используют обмен предложениями и идеями, чтобы найти взаимно приемлемое соглашение;

- **вмешательство третьей стороны** – индивида или группы, не имеющих прямого отношения к конфликту, но предпринимающих усилия, направленные на продвижение к соглашению.

В свою очередь Дарендорф сводит все формы преодоления конфликта к трем основным возможностям:

1. подавление конфликта;

2. «отмена» конфликта;

3. «регулирование конфликтов», которое фактически и является подлинно эффективной формой работы с конфликтами.

Первые два пункта рассматриваются как «любая попытка в корне ликвидировать противоречия» (и то, и другое оценивается как неэффективные способы).

Немецкий социолог либеральной ориентации Ральф Дарендорф предлагает такую последовательность в применении различных форм урегулирования конфликтов:

1. Переговоры. Предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений. Если эти переговоры оказываются безрезультатными, рекомендуется привлечение «третьей стороны», то есть не участвующих в конфликте лиц или инстанций.

2. Посредничество как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений. По мнению Дарендорфа, несмотря на кажущуюся необязательность этого образа действий, посредничество часто оказывается весьма эффективным инструментом регулирования конфликтов.

3. Арбитраж является следующим шагом в разрешении конфликтов. Его особенностью является то, что, либо обращение к третьей стороне, либо, в случае такого обращения, исполнение ее решений считается обязательным.

4. Обязательный арбитраж делает обязательным как обращение к третьей стороне, так и принятие ее решений. Это приближает данную меру к фактическому подавлению конфликта.

В конфликтологии с 70-х гг. 20 века признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения:

1. *уклонение,*
2. *приспособление,*
3. *конфронтация,*
4. *сотрудничество,*
5. *компромисс.*

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, то есть в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решения проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, а именно:

1. уклонение;
2. приспособление;
3. конфронтация;
4. сотрудничество;
5. компромисс.

1.2 Средства (тактики) воздействия участника конфликта на оппонента

Каждый участник конфликта прибегает к своей тактике воздействия на оппонента или делового партнера.

Тактика – это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии.

В конфликтах развитие вариантов применения тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, вполне возможно и резкое, внезапное

применение жестких приемов по отношению к оппоненту, тем не менее выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента:

1. Жесткая

- **тактика давления.** Предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух из трех ситуаций.

- **тактика физического насилия (ущерба).** Уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности и т.д.

- **тактика захвата и удержания объекта конфликта.** Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален. Для конфликтов между группами и государствами чаще всего представлена как сложная деятельность, включающая политические, военные, экономические и иные средства.

- **тактика психологического насилия (ущерба).** Оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

2. Нейтральная

- **тактика коалиций.** Цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти.

- **санкционирование.** Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

- **тактика демонстративных действий.** Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т.д.).

3. Мягкая

- **тактика фиксации своей позиции.** Применяется наиболее часто. Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т.д.).

- **тактика дружелюбия.** Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуг, извинение, поощрение.

- **тактика сделок.** Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Одна и та же тактика может использоваться в рамках различных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия,

могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон конфликтной ситуации уступить далее определенных пределов.



Рисунок 3. Основные тактик воздействия на оппонента в конфликте

1.3 Методы разрешения конфликтной ситуации ее участниками

Разрешение конфликта логично связать с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения – со способами ее изменения. Действительно, конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент без конфликтной ситуации начаться не может, как не может быть данного инцидента с изменением конфликтной ситуации. Следовательно, конкретный конфликт прекращается вместе с изменением конфликтной ситуации, и, меняя конфликтную ситуацию, можно производить одного элементарного конфликта на другой, управляя течением конфликта в целом.

Одним из признаков окончания конфликта служит завершение инцидента, именно завершение, а не перерыв в его течении, в его развитии.

Для устранения конфликта используют две группы методов -структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтный относятся следующие:

1. разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);
2. координационные и интеграционные методы (один из них – цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей,

принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предотвратить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

3. направление усилий всех участников на достижение общих целей;

4. создание системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения обычно подразделяют на:

- уклонение (или избегание);
- сглаживание (приспособление);
- компромисс;
- конкуренцию;
- сотрудничество.

1. Уклонение – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Девиз такого поведения: «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны – отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать работнику возможность обдумать свои претензии.

2. Сглаживание – это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастание конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

3. Компромисс – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный проигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

4. Конкуренция – может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим: «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и

талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

5. Сотрудничество – это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Если ни цель, ни отношения не особо важны, благоразумнее уклониться от конфликта. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть к тактике «сглаживание». Это та ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?». И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Если вы решились на сотрудничество, то первое, что нужно сделать – это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. С точки зрения Н.Н. Обозова, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом требуется соответствующее усилие.

1. *Признание наличия конфликта*, что зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам.

2. *Договоренность о процедуре*. Если конфликт признан и очевиден, то он не решается «с ходу». Нужно договориться о времени и месте, способе совместной работы. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. *Определение конфликта*. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности – как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно,

нужно исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

4. *Исследование возможных вариантов решения.* На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. «Дикая» идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, то есть поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.

5. *Достижение соглашения.* Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, то есть прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы удалить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.

6. *Воплощение плана в жизнь.* Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

7. *Оценка принятого решения.* Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, намеках и жестах участников.

2. Моделирование разрешения конфликтов

2.1 Применение способов разрешения (урегулирования) конфликтов в конкретных ситуациях

Определение стратегии разрешения конкретного конфликта связано с выбором способа действия равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд существенных обстоятельств, которые так или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, *основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства.* Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, то есть устойчивого, стабильного согласия всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласным – полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, так как консенсус несовместим с

отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конфликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, *возможен двойкий исход конкретного конфликта – его полное или частичное разрешение.* В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективных, так и на субъективных уровнях. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешние изменения конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкции сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, *отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях.* Необходимо понимание того, что не всякий стиль, а, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы – забастовок, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. **Сотрудничество** – весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворение интересов конфликтующих сторон.

Широко распространенным способом разрешения конфликтов является в настоящее время **компромисс**. В частности, это связано с тем, что наше время отличается повышенным динамизмом событий и тесным сопряжением

общественных сил. Требуется определенное равновесие и баланс, непреходящий учет как того, что ведет к сближению и сотрудничеству, как и того, что нарушает партнерские отношения, порождает конкуренцию, противоборство и обострение конфликтов.

Классический пример компромисса – отношения продавца и покупателя на рынке, в том числе при мелкооптовой торговле продуктами питания и непродовольственными товарами. Результат купли-продажи и есть желанный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показывает, что нет универсальных единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации, участников конфликтов и решаемых ими задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, *конфликтующая сторона может при определенных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или вообще всеми способами разрешения конфликтов.* Это обстоятельство также служит подтверждением того факта, что ни один из пяти стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделить, признать как наилучший и соответственно как наихудший. Главное заключается в том, что нужно обрести умение с пользой применять любой из способов, сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но возможны и собственные предпочтения, склонность к тому или иному способу. Приоритет отдается такому подходу, использование которого дает возможность человеку чувствовать себя в сложившейся конфликтной ситуации более свободным, раскованным.

Конфликты могут быть легко преодолены. Ключ состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт как на задачу, которая должна быть решена. В первую очередь определить причину конфликта, а затем – применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, для анализа причин конфликта может быть использован метод творческой визуализации; метод мозгового штурма может быть полезным при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить совет внутреннего голоса в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использован для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений. Каждый человек способен действовать решительно для преодоления конфликтов.

В то же время, он может прибегнуть к помощи постороннего советчика или консультанта для оценки ситуации и поиска путей разрешения конфликта. Преимущество постороннего человека состоит в том, что он не участвует в конфликтной ситуации, он не скован эмоциями, которые могут

быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Посторонний наблюдатель может беспристрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить такой способ решения проблемы, который окажется действенным.

2.2 Рационально-интуитивный метод и модель разрешения конфликтов

При соответствующем опыте действий в конфликтной ситуации потенциальные конфликты могут быть предотвращены или разрешены и даже использованы для улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рациональный интуитивный метод разрешения конфликтов. С самого начала этот метод вовлекает в работу наше сознание и нашу интуицию для осуществления выбора образа действий в конфликтной ситуации. Наш подход обосновывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а также наших собственных целей, интересов и нужд. Это мощный метод, поскольку в серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции их участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций – наших собственных и эмоций других людей. Рассудок и интуиция, а не новые эмоции должны быть противопоставлены этим чувствам. Иначе говоря, если наши чувства будут подогреваться, то мы будем способствовать всего лишь выходу на повышенный эмоциональный уровень конфликта.

После подавления эмоций мы можем использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

На основе рационального интуитивного метода была создана ***рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией***.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в рассмотрении любой конфликтной ситуации, как проблемы или потенциальные проблемы, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических средств контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от степени возможности для участников конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. Затем, подобрав, подходящий метод,

определяется наилучший способ его применения. Выбор, который делается, зависит от способности разумно оценивать ситуацию и возможные альтернативы, от интуиции в отношении оптимального варианта, а также от способности практической реализации последнего.

Завершение конфликта – процесс, который хотя и обусловлен намерениями оппонентов, но не исчерпывается ими. Исход конфликта связан и с целями участников, и с теми средствами, которые они используют. Его длительность и интенсивность зависят от устремлений оппонентов, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, от времени и усилий, которые нужны для выработки окончательного решения. В то же время достижение согласия в том, что будет решением проблемы, удовлетворяющем всех выдвигает на первый план такие факторы, которые объективно детерминируют действия сторон. Эти факторы влияют опосредованно и должны быть рассмотрены отдельно.

Успешное разрешение конфликта зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс.

К ним относятся следующие:

1. время : наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений;

2. третья сторона: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему;

3. своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития;

4. равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям, то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы;

5. культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта;

6. единство ценностей: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение;

7. опыт (пример): наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;

8. отношение: хорошее отношение между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречий.

3. Аналитическая карта способов влияния на делового партнера в конфликтных ситуациях

Рассмотрим применение способов урегулирования конфликта в конкретной ситуации.

Ситуация: работник фирмы ОАО «Волна-Сервис» написал заявление о предоставлении очередного отпуска по семейным обстоятельствам на определенный законодательством РФ один месяц, вместо определенных администрацией в трудовом договоре двух недель. Директор фирмы

отказывается предоставлять отпуск сроком на один месяц. На основе этой конфликтной ситуации разрастается конфликт.

У начальника и работника есть 5 путей разрешения данной конфликтной ситуации:

Способы	Поведение при конкретном способе
1.уклонение	Здесь возможно два варианта: 1. Руководство организации принимает решение отпустить работника в отпуск на запрашиваемый месяц, но при условии, что начало отпуска будет отсчитываться не с первой половины месяца, а со второй, например числа с 19. 2. Работник боится потерять работу, а, следовательно, и настаивать на принятии решения в его пользу, поэтому соглашается пойти в отпуск не с первых чисел месяца, а со второй половины.
2.приспособление	Возможно два варианта: 1. Начальник дает работнику отпуск сроком один месяц с целью погашения конфликтной ситуации и предотвращения возможного увольнения работника, но, выйдя из отпуска, работник должен будет работать 12 часов вместо положенных по трудовому законодательству РФ восьми часов в течение следующего за отпуском месяца. 2. Работник идет в отпуск на запрашиваемый месяц, соглашаясь при этом работать в следующем за отпуском месяцем 12 часов вместо положенных 8.
3.конфронтация	Начальник и работник будут до конца отстаивать свое мнение. Самой крайней мерой здесь может стать увольнение работника и подведение ситуации к такой черте, перейдя которую, работник вынужден будет написать заявление об увольнении.
4.сотрудничество	Начальник и работник при общем обсуждении вопроса могут найти правильное решение данной ситуации.
5.компромисс	Работник может предложить пойти в отпуск сроком на один месяц в срок, удобный производству. Руководство, в свою очередь, должно принять данное предложение. Возможна и другая ситуация, когда начальник может предложить работнику пойти в отпуск на испрашиваемое время. При данном решении работник получит желаемый месяц отпуска без создания конфликтной ситуации, а производство избежит потерь.

Моя реакция на конфликтную ситуацию:

1. со стороны работника была бы, наверное, неоднозначной. Это зависело бы от того, по каким именно обстоятельствам мне нужно взять отпуск не на две недели, а на месяц;

2. со стороны руководства следовала бы принципу: «Сохранить коллектив, не навредив производству», то есть, пошла бы на сотрудничество с работником, в результате чего был бы найден компромисс разрешения конфликтной ситуации как без ущерба производству, так и без вреда работнику, так как сплоченный годами коллектив работает намного эффективней постоянно обновляемого состава работников;

3. в личной или бытовой сфере. Я стараюсь из каждой конфликтной ситуации выходить достойно, руководствуясь тем, чтобы не навредить окружающим и самой себе. Поэтому и способ разрешения конфликтов у меня разный: к одной ситуации могу приспособиться, в другой пойти на сотрудничество или на компромисс, третью решать только путем конфронтации.

Заключение

В завершении работы можно сделать вывод, что при всей несхожести манер и стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки, что связано с тем, что решение проблемы, ставшей камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонировавших сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

По результатам работы можно сделать вывод, что у *всякого конфликта есть некая стандартная схема развития*: непосредственная причина, приводящая к столкновению, - несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознание различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о собственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппонентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая напрочь интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

По работе в целом можно сделать вывод, что поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают другие. Не исключено и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005. – 288 с. (серия «Учебное пособие»).
2. Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт!/ Авт. Предисл. Ю.А. Шерковин – 2-е изд., перераб и доп. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние, 1989. – 190 с. – (Серия «Общество и личность»).
3. Воржейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: Инфра-М, 2002. – 240 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2002. – 464 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
5. Кузнецов И.Н. Технология делового общения. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 128 с. (Серия «Новые технологии»).
6. Психология управления: Курс лекций/ Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Монтанцев, В.М. Николаенко; Отв. Ред. М.В. Уральцева. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1999. – 150 с.