

Эффективное взаимодействие и решение конфликтов в команде

Содержание:

1. Понятие конфликта, его сущность
2. Типы конфликтов
3. Причины возникновения конфликтов
4. Конфликтная ситуация и её участники
5. Способы и этапы разрешения конфликтов.

1. Понятие конфликта, его сущность

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Конфликт – это «ситуация, в которой стороны сообщают о несовместимости их потенциальных позиций, исключающих намерение другой стороны» (Боулдинг)

Конфликт – это столкновение противоположных интересов, целей, позиций, мнений двух или более людей.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

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

В любой конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта. Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение одним из участников полностью или частично лишая другую сторону возможности добиться своих целей.

Среди участников конфликта различают:

- оппонентов – это стороны, которые выступают в противостояние из-за притязаний на объект конфликта;
- вовлеченные группы;
- заинтересованные группы.

Непосредственными участниками конфликта (оппонентами) могут быть отдельные люди и группы. На этом основании можно выделить следующие типы конфликта.

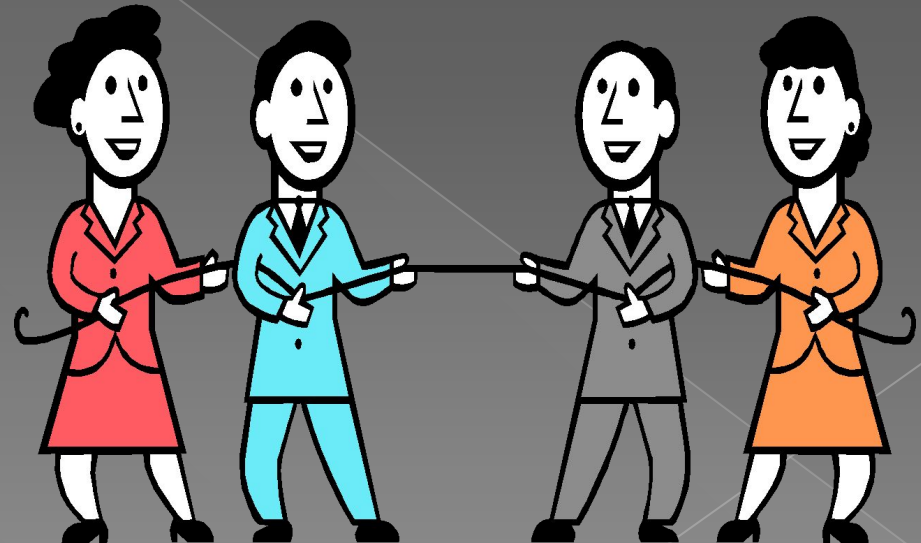
2. Типы конфликтов.

- ❖ **Социальный конфликт** - представляет собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Среди них выделяются такие конфликты как: межнациональные, национальные, этнические. Конфликты такого типа предполагают наличие значительного расхождения во времени между причинами, породившими эти конфликты и их последствиями.
- ❖ **Эмоциональные или личностные.** Эмоциональные конфликты во многом зависят от структуры потребности человека. Именно потребности определяют взаимоотношения человека с другими людьми. Расхождение их интересов, потребностей является основной причиной личностных конфликтов. Также этот тип конфликтов характеризуется зависимостью от ситуации
- ❖ Участниками **внутриличностного конфликта** являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности: потребности, мотивы, чувства. Этот конфликт может быть функциональным и дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Такой конфликт может принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

- 
- ❖ **Межличностные конфликты.** Это один из самых распространенных типов конфликта. Он возникает из-за личной неприязни на основе несовпадений ценностей, норм, установок, как при наличии, так и отсутствии объективных причин конфликта. Они всегда индивидуальны и неповторимы. Зависят от конкретных условий взаимодействия, психологических особенностей состояния людей. Во многих случаях причиной межличностного конфликта является сам человек, личностные особенности, формы его поведения, т.е. ситуационные предпосылки развития конфликта, таких, как физическое утомление, плохое настроение, так и характерологических предпосылках, таких, как устойчивые качества личности, ее характера, которые располагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии, противодействия.
 - ❖ **Конфликт между личностью и группой.** Это столкновение между частями или всеми членами группы, влияющие на результаты работы группы в целом. Отдельные группы людей определяют нормы поведения присущие только им. Каждый член группы должен их соблюдать и подчиняться, чтобы потом быть принятым неформальной группой. Конфликт возникает тогда, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также, позиция, занимаемая отдельной личностью, находится в противоречии с позицией группы.
 - ❖ **Межгрупповой конфликт.** Представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп. Он возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях, которые могут иметь различную основу.

3. Причины возникновения конфликтов

Для того чтобы понять сущность конфликта, а затем и эффективно разрешить его, необходимо в первую очередь установить причины конфликта. Сложность здесь заключается в том, что истинные причины нередко маскируются, так как могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны. Кроме того, затянувшийся конфликт (не являющийся к тому же конструктивным) втягивает в себя все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин. Выделим некоторые из них.



- 
- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.
 - **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. Например, директор книготоргового предприятия может объяснить низкий уровень продажи книжной и полиграфической продукции пассивностью в работе маркетинговой службы предприятия. Руководитель маркетинговой службы может в свою очередь винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждается его подразделение.
 - **Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения.
 - **Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

4. Конфликтная ситуация и ее участники

Конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому – либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, не совпадению интересов, желаний и т.д. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой – либо мелочи: не удачно сказанного слова, мнения, то есть инцидента – и конфликт может начаться.

Инцидент - повод, когда одна из сторон начинает действовать (пусть даже не умышленно), ущемляя интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

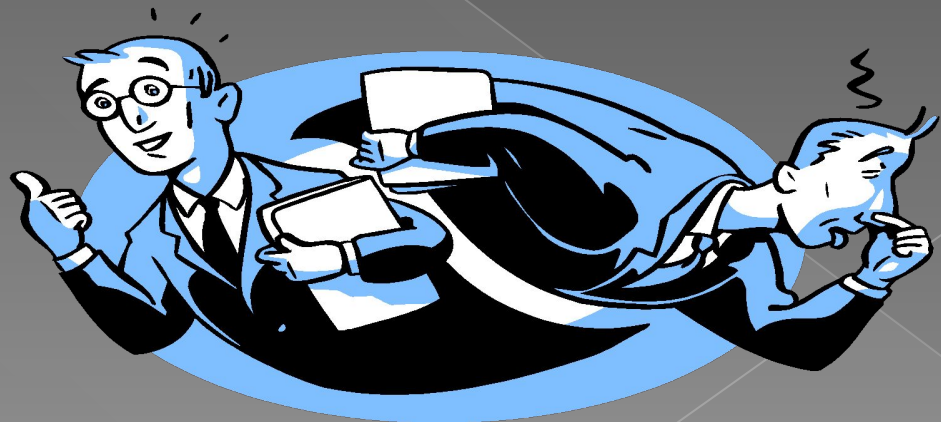
- Значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- Наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
- Превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

Разные люди склонны называть конфликтом совершенно разные ситуации. Так, для одних это выяснение отношений, для других «косой взгляд» партнера, а для третьего драка и т.д. Поэтому и понятия «конфликтная ситуация» носит не устойчивый характер, зависящий от многих факторов.

5. Способы и этапы разрешения конфликтов

Каждый конфликт проходит в своем развитии несколько этапов:

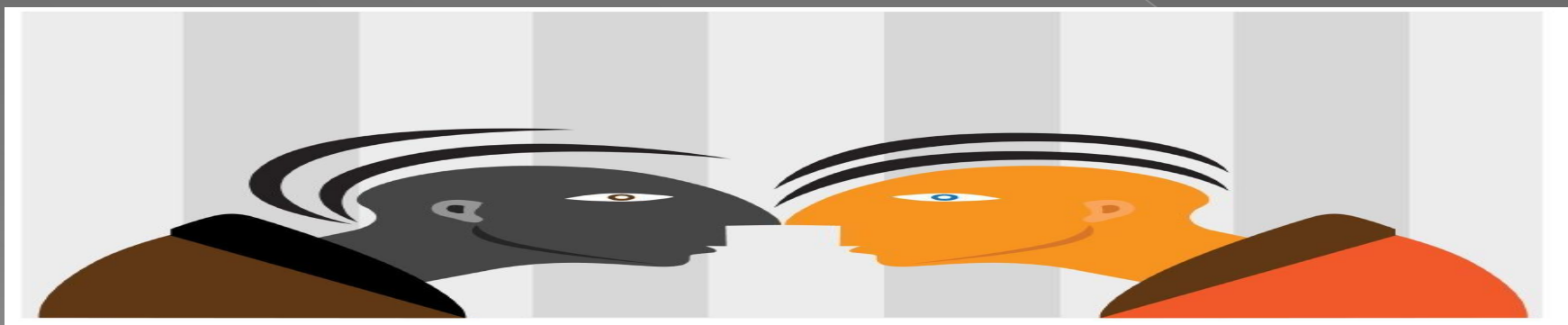
1. Возникновение конфликта;
2. Осознание данной ситуации сторонами;
3. Конфликтное поведение;
4. Исход конфликта (конструктивный, деструктивный, замораживание конфликта).



Как правило, о негативных последствиях конфликтов говорят много: ухудшение состояния здоровья субъектов, снижение работоспособности, большие эмоциональные затраты и др.

Однако конфликт может выполнять и позитивные функции: он служит разрядке напряженности, получению новой информации, стимулирует развитие и позитивные изменения, преодолевает застой жизнедеятельности, вскрывает противоречие, помогает прояснить отношения и т.д.

Признавая конфликт нормы общественной жизни, специалисты говорят о необходимости создания механизма психологического регулирования и разрешения конфликтных ситуаций.



Выделяют пять способов разрешения конфликта:

№	Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1	Соревнование (конкуренция)	Стремление добиться своего в ущерб другому; предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера.	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении - неудовлетворенность; при победе - чувство вины; непопулярность; испорченные отношения.
2	Уклонение (избегание)	Уход от ответственности за решения; характеризуется отсутствием внимания, как к своим интересам, так и к интересам партнера.	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов; предполагает повышенное внимание к интересам другого, при этом собственные интересы отходят на задний план.	Предмет разногласия более важен, для другого. Желание сохранить мир. Правда, на другой стороне. Отсутствие власти	Вы уступили. Решение откладывается

4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок; представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной.	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени.	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников; является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон.	Есть время. Решение важно обеим сторонам.	Временные и энергетические затраты. Не гарантированность

Этапы разрешения конфликта:

1. Создать атмосферу сотрудничества;
2. Стремиться к ясности отношений и общения;
3. Признать наличие конфликта;
4. Договориться о процедуре (где, когда и как начнется работа по его преодолению);
5. Очертить конфликт, т.е. определить его в терминах обоюдной проблемы, подлежащей урегулированию;
6. Добиться соглашения;
7. Установить срок решения;
8. Воплотить план в жизнь;
9. Оценить принятое решение.



Основные приемы, необходимые для предотвращения конфликта:

- ✓ Не отвечайте на агрессию агрессией;
- ✓ Не оскорбляйте и не унижайте оппонента ни словом, ни жестом, ни взглядом;
- ✓ Дайте возможность оппоненту высказаться;
- ✓ Старайтесь выразить свое понимание в связи с возникающими у оппонента трудностями;
- ✓ Не делайте скоропалительных выводов, не давайте поспешных советов;
- ✓ Предложите оппоненту обсудить возникшие проблемы в спокойной обстановке.



Литература:

- Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Уч. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002
- Энциклопедия делового этикета / Сост.О.И. Максименко. - М.: ООО " Из-во АСТ": ООО " Из-во Астрель", 2001
- Кант И. "Лекции по этике". М.: "Республика", 2000 г.
- Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. - М.: Дело, 2000
- Титова А.Г. Деловое общение. М. 2008.
- Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. М. 2008.