

Дата 01.12.2022

Предмет Основы социологии

Группа ТЭК 3/2

Семинарско – практическое занятие

Социология конфликта

Ознакомиться с текстом лекции

Дать ответы на вопросы

1. Какой метод не относится к методам управления конфликтной ситуацией
 - А. Синхронистический
 - Б. Внутриличный
 - В. Структурный.
2. Что под собой подразумевает сотрудничество в конфликтной ситуации
 - А. Победа над противной стороной является условием сохранения и упрочения авторитета.
 - Б. Неприязнь ко всякого рода эмоциональным проявлениям, сопровождающим конфликт.
 - В. Повышенное внимание к интересам и целям противника, готовность жертвовать собственными интересами ради сохранения спокойного социально-психологического климата в коллективе.
 - Г. важна не победа в конфликте, а деловая сторона вопроса
3. В чём заключается задача третьего этапа составления карты конфликта
 - А. Анализ конфликтной ситуации
 - Б. Определение мотивации участников конфликта
 - В. Определение стратегии решения конфликтной ситуации
 - Г. Определение предмета конфликта
4. Из перечисленных методов выберите те, которые относятся к структурным методам управления конфликтной ситуацией.
 - А. Метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету
 - Б. Использование координационных механизмов
 - В. Разъяснение требований к работе
 - Г. Решение проблемы
 - Д. Ответные агрессивные действия
 - Е. Разработка или уточнение общеорганизационных целей
5. Привести в соответствие
 - 1 Управление конфликтами А. попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой.
 - 2 Принуждение Б. графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

3 Избегание.

В. процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

4 Карта конфликта

Г. представляет собой формальное решение конфликта ценой взаимных уступок.

5 Компромисс.

6. Подготовить реферат на тему «Роль руководителя в управлении конфликтной ситуацией.

Реферат предоставить после окончания дистанционного обучения.

Ответы на вопросы высылать на почту vasilievsergey1978@yandex.ru либо на страницу ВК <https://vk.com/id653902246>

Телефон для консультации 071-446-74-31

Лекция **Социология конфликта**

Литература

Основная

Харчева В. Основы социологии: Учебник для студентов средних специальных учебных заведений. — М.: Логос, 2000.

Дополнительная

Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник / Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.. - М.: ИНФРА-М, 2004.

Гаврилов Н.И. Социология для пользователя. Учебное пособие для вузов. - Донецк: ДонГУУ, 2009.

Тощенко Ж.Т. Социология: Учебник. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012.

План

1. Методы управления конфликтной ситуаций
2. Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации
3. Карта конфликта

Методы управления конфликтной ситуаций.

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением рассогласований в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с дисфункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью

стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешаться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует множество методов управления конфликтами. Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения: внутриличностные; структурные; межличностные; переговоры; ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонентов в противника. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

К таким методам, относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов,

регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмещаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу; конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, ак как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных *систем вознаграждения* также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощрила негативное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале разворачивания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с рассмотренными выше стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведёт себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для все сторон. Тот, кто пользуется данным методом, не стремится к своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.

2. После того как проблема о пределе; выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.

3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры, как указывалось, выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой ряд тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других начинать их будет уже поздно.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и проч. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации.

Поскольку субъектами конфликта выступают отдельные индивиды, группы людей или даже целые сообщества, то от непосредственных участников конфликта и особенно от руководителей, которые либо втянуты в конфликт, либо вынуждены заниматься конфликтными ситуациями в силу своего профессионального положения, зависит исход конфликта.

В основе поведения руководителя в конфликтной ситуации лежит его отношение к конфликтам, определяемое прежде всего представлением о роли

конфликта. Основываясь на различных пониманиях роли конфликта в жизни организации, можно выделить следующие формы поведения руководителей.

Подавление. Данная форма поведения в конфликте свойственна авторитарному руководителю. Для него победа над противной стороной является условием сохранения и упрочения авторитета. Не отвергая важности конфликта, он признает полезными и конструктивными лишь те конфликты, в которых одерживает верх.

Однако ввиду фатальности исхода любого конфликта в его под разделении конфликты, как правило, не возникают или имеют скрытую, хроническую форму, если только их проявлению не способствуют чрезвычайные обстоятельства. То же можно сказать об отношениях данного руководителя с работниками других служб предприятия: при возникновении органических конфликтов они стараются избегать их обострения.

Избегание. Данная форма поведения свойственна руководителю либерального стиля руководства. Помимо убеждения в ненужности, вредности всяких конфликтов, разрушающих и без того зыбкое равновесие во взаимоотношениях людей, данный руководитель испытывает неприязнь ко всякого рода эмоциональным проявлениям, сопровождающим конфликт.

Вместе с тем как следствие такого убеждения и неприязни у данного руководителя отсутствуют необходимые для участия в конфликте бойцовские качества, что заранее обрекает его на поражение. Зная об этом, он стремится избегать всякого обострения отношений, сколь бы серьезной ни была проблема, которая его порождает.

Сотрудничество. Эта норма поведения характерна для руководителя демократического стиля. Для него важна не победа в конфликте, а деловая сторона вопроса: встречая сопротивление, возражение против своей позиции, он пытается разобраться, нельзя ли использовать возражение для коррекции своего отношения или для выработки иного, более удачного понимания вопроса или его решения.

Его не отталкивает критическая форма высказываний соперника. Напротив, чем более сильное сопротивление он встречает, тем большее желание привлечь сильного противника на свою сторону, найти общие интересы, объединить усилия он испытывает.

Уступчивость. Для данной формы поведения руководителя, как и в случае избегания, свойственно отношение к конфликту как явлению нежелательному, какими бы причинами он ни вызывался.

Главная задача руководителя в данном случае — сохранение благожелательных отношений. Для руководителя характерны повышенное внимание к интересам и целям противника, готовность жертвовать собственными интересами ради сохранения спокойного социально-психологического климата в коллективе. Данная форма поведения ведет к забвению интересов дела, потере руководителем не только неформального, но и формального авторитета.

Компромисс. Эта форма поведения сходна с сотрудничеством, поскольку также допускает возможность согласования интересов, и с

уступчивостью, поскольку предполагает возможность уступить, и вместе с тем отличается и от той и от другой формы поведения. Основное отличие состоит в том, что и сотрудничество, и уступка в компромиссе возможны лишь в ответ на аналогичные действия противной стороны.

Иначе говоря, это жертва собственными интересами или интересами дела без стремления убедить противника в своей правоте или без попыток понять правоту противника. Компромисс, следовательно, представляет собой формальное решение конфликта ценой взаимных уступок.

Перечисленные формы поведения можно рассматривать как выражение личностных особенностей руководителя, если они устойчиво воспроизводятся в самых разных ситуациях, а следовательно, можно говорить о типах личности руководителя, проявляющихся в условиях конфликта. Заметим также, что, хотя речь идет о руководителе, в действительности эта типология применима к любому работнику, какое бы положение он ни занимал.

Значение этой типологии для работы руководителя представляется несомненным и не нуждается в особых комментариях. Как и прочие типологии личности, приведенные в этом курсе, она позволяет лучше ориентироваться в личностных проявлениях работников и более компетентно осуществлять руководство людьми.

Карта конфликта.

Карта конфликта – это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Данный метод решения и анализа конфликтной ситуации был разработан австралийскими конфликтологами Х. Корнелиусом и Ш. Фейром.

Рекомендуется составлять карту конфликта в следующих случаях:

- 1) при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- 2) при подготовке стратегии разрешения конфликта;
- 3) в процессе переговоров, в которых принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Составление данной карты имеет три основных этапа.

На *первом этапе* происходит определение предмета конфликта. Описывается проблема в общих чертах: из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Также описывается, предмет конфликта.

Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

На *втором этапе* определяются оппоненты, вовлеченные в конфликт. Необходимо решить, кто является главными сторонами в конфликте. Составляется список действующих лиц.

Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Затем обозначается, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определяется и обозначается, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Задача третьего этапа – выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности (не путайте их с позициями) и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля, независимости, власти, потеря уважения, осуждение, утрата возможности реализовать себя и др.