

## Практическое занятие 7

### «Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации»

#### 1 Цель работы

- 1.1 Закрепление теоретических знаний по теме
- 1.2 Тестирование тактики поведения в конфликте
- 1.3 Изучение методов снятия напряженности
- 1.4 Разрешение ситуаций по преодолению конфликтов в профессиональной деятельности менеджера

#### **Студент должен знать и уметь:**

*знать:*

- об административных мерах разрешения конфликтов;
- основные методы профилактики и разрешения конфликтных ситуаций

*уметь:*

- вырабатывать стратегию поведения в конфликтной ситуации

#### 2 Пояснение к работе

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Сущность конфликта – это межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

Динамика конфликта изменчива и может то усиливаться, то затихать.

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, т.е. могут прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет расширить сферу применяемых стилей и тактик поведения с «коррекцией» на особенности оппонента.

Деятельность руководителя при разрешении социально-психологических конфликтов должна быть планомерной и включать следующие последовательно выполняемые стадии:

- оценка сущности конфликтной ситуации
- оценка целей конфликтной ситуации (разделение целей на две группы)
- оценка динамики процесса развития конфликтной ситуации и использование мер его прерывания.
- оценка эмоциональных состояний
- оценка особенностей участников конфликта

### 3 Задание

3.1 Укажите вид конфликта (уровень конфликта) по классификации С.Р. Филоновича, соответствующий указанным причинам, заполните таблицу:

Причины, вызывающие конфликт	Вид конфликта	Уровень конфликта
Неэффективные коммуникации (коммуникативные барьеры, искажающие информацию)		
Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели.		
Недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами.		
Конфликт между линейным и штабным персоналом.		
Неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает.		

Потенциальные конфликты между организациями		
Отличия в темпераменте, типе личности, системе ценностей		
Недостаточно четкое распределение властных полномочий между сотрудниками.		

**3.2** С помощью методики Томаса - Киллмена определите характерные лично для вас особенности поведения в конфликтной ситуации.

Внимательно прочитайте каждое из двойных высказываний А-Б - и выберите то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует:

- 1 **А** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
**Б** Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
- 2 **А** Я стараюсь найти компромиссное решение.  
**Б** Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
- 3 **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
**Б** Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека;
- 4 **А** Я стараюсь найти компромиссное решение.  
**Б** Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
- 5 **А** Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
**Б** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 **А** Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.  
**Б** Я стараюсь добиться своего.
- 7 **А** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.  
**Б** Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8 **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**Б** Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9 **А** Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

**Б** Я предпринимаю усилия, чтоб, добиться своего.

10 **А** Я твердо стремлюсь добиться своего.

**Б** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 **А** Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**Б** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12 **А** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

**Б** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13 **А** Я предлагаю среднюю позицию.

**Б** Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14 **А** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

**Б** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15 **А** Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

**Б** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16 **А** Я стараюсь не задеть чувств другого.

**Б** Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

17 **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**Б** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 **А** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**Б** Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19 **А** Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**Б** Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20 **А** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

**Б** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 **А** Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

**Б** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 **А** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

**Б** Я отстаиваю, свою позицию.

23 **А** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**Б** Иногда я предоставляю возможность другим взять на, себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 **А** Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

**Б** Я старюсь убедить другого пойти на компромисс.,

25 **А** Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

**Б** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26 **А** Я обычно предлагаю среднюю позицию.

**Б** Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27 **А** Зачастую стремлюсь избежать споров.

**Б** Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 **А** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**Б** Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29 **А** Я предлагаю среднюю позицию.

**Б** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30 **А** Я стараюсь не задеть чувств другого.

**Б** Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

**Обработка результатов.** Начисляйте по одному баллу за каждое совпадение:

- стиль «соперничество» характеризуют ответы: 3.А; 6.Б; 8.А; 9.Б; 10.А; В.Б; 14.Б; 16.Б; 17.А; 22.Б; 25.А; 28.А

- стиль «сотрудничество»: 2.Б; 5.А, 8.Б; Н.А; 14.А; 19.А; 20.А; 21.Б; 23.А; 26.Б; 28.Б; 30.Б

- стиль «компромисс»: 2.А; 4.А; 7.Б; 10.Б; 12.Б; В.А; 18.Б; 20.Б; 22.А; 24.Б; 26.А; 29.А

- стиль «уклонение»: 1.А; 5.Б; 6.А; 7.А; 9.А; 12.А; 15.Б; 17.Б; 19.Б; 23.Б; 27.А; 29.Б

- стиль «приспособление уступка»: 1.Б; 3.Б; 4.Б; Н.Б; 15.А; 16.А; 18.А; 21.А; 24.А; 25.Б; 27.Б; 30.А

**3.3** Изучите методы снятия напряжения (избавления от своего гнева), предложенные Дж. Г. Скоттом:

**3.3.1** *Избавление от гнева с помощью «заземления».* В своем воображении вы представляете, что вместе с гневом из вас уходит пучок отрицательной энергии. Вы представляете, как эта отрицательно заряженная энергия опускается вниз внутри вас и беспрепятственно уходит в землю.

**3.3.2** *Защита от гнева с помощью «проецирования» и уничтожения его.* Вы должны расслабиться и изобразить, что излучаете гнев и проецируете его на воображаемый экран. Далее вообразите лучевую пушку и стреляйте из нее в экран. Это помогает избавиться от желания насильственных действий.

**3.3.3** *Защита от трудностей в общении с людьми.* Есть люди, которые постоянно проявляют по отношению к другим злобу, враждебность, причиняя неудобства в общении с ними. Рекомендуется вообразить что-то, напоминающее психологический барьер или защиту. Если нет возможности прервать с такими людьми общение, тогда рекомендуется создать вокруг

себя нечто, похожее на энергетическую ограду, которая препятствовала бы проникновению отрицательной энергии.

Можно, кроме того, вообразить стену, отделяющую вас от человека с отрицательным энергетическим зарядом. Такие методы описаны в литературе по биоэнергетике.

**3.3.4 Как прекратить трудные взаимоотношения.** Если люди не представляют для вас ценности и мешают правильному общению, необходимо создать определенную дистанцию между ними и вами. На какое-то время просто следует прекратить с ними общение.

**3.3.5 Как не ввязываться в конфликт.** Таким способом является само отстранение от конфликтной ситуации, поскольку отрицательные эмоции или провоцирующие действия могут быть направлены не в вашу сторону. Поэтому не следует «ввязываться» в решение чужих проблем, когда своих хватает.

Возможными являются и случайные столкновения с человеком, которого раздражает сложившаяся вокруг ситуация, а ваше появление приводит к тому, что вы становитесь объектом для разрядки отрицательных эмоций. Чаще всего в подобных ситуациях люди отвечают агрессивным нападением, и вы уже участник конфликта. Если научитесь не отвечать раздражением на раздражение, то можно обойти стороной конфликтную ситуацию. Делать это необходимо, хотя и трудно. Чтобы суметь объективно оценить конфликтную ситуацию, нужно убедить себя в том, что к вам она не относится. Эта тактика «деперсонализации» достаточно эффективна, даже если вам в будущем придется общаться с участниками этого конфликта.

**3.3.6 Как дать воображаемый реванш.** Такой метод подходит не для всех людей. Его можно применять с учетом личностных особенностей. Здесь речь идет о реальном реванше. Этот метод можно использовать только с целью релаксации, а не нанесения ответного удара. В данной ситуации вы направляете свои эмоции в другое русло, не имеющее отношения к конфликтующим лицам. Эта тактика мнимого отмщения может помочь хотя бы на некоторое время отойти от конфликтной ситуации.

**3.3.7 Преодоление страха и внутреннего раздора в конфликтной ситуации.** Испытывая внутренний конфликт, человек часто остерегается входить в конфликтную ситуацию. Участие в ней может усугубить состояние разлада с самим собой и привести к обострению отрицательных эмоций. От них вы можете избавиться доступными для вас средствами, например релаксацией и

другими методами, которые многократно описаны в психологической литературе.

**3.3.8** *Выполнение дыхательной гимнастики с целью снятия напряженности, раздражительности и расслабления.* Вдохните через нос, направляя воздух в низ живота, раздувая его, но оставляя без движения грудную клетку. Выдохните через рот, подтягивая живот и мышцы ягодиц: Сделайте это упражнение несколько раз (7-10).

Какие методы психологических исследований используются в названных приемах?

Есть ли люди, с которыми вы хотели бы прервать взаимоотношения?

Известны ли вам другие способы снятия напряженности?

**3.3.9** *Изучите упражнение из системы йогов, успокаивающее нервную систему:* «Поочередное дыхание через правую и левую половину носа». Оно используется для тренировки нервно-эмоциональной сферы, снятия стресса, улучшения настроения и сна, уменьшения артериального давления:

Сядьте в наиболее удобное положение, скрестив ноги.

Держите правую руку перед собой.

Приложите слегка правый большой палец к правому крылу носа, не закрывая носовой проход. Приложите слегка безымянный палец этой руки к левому крылу носа, но не закрывайте его. Это исходное положение, с которого можно начинать упражнение. Все дыхание в системе йогов совершается при помощи брюшных и грудных движений полного дыхания. Придерживайтесь главного правила естественного дыхания: при вдохе живот выпячивается, при выдохе втягивается. Слегка выдохните.

Зажмите правое крыло носа большим пальцем. Сделайте глубокий вдох через левую половину носа в течение 8 отсчетов.

Зажмите обе половины носа. Задержите воздух в легких в течение 8 отсчетов. Когда это упражнение в результате тренировок выбудете



выполнять автоматически, вам не нужно будет думать об основных движениях пальцев.

Откройте правую половину носа, сняв с нее правый большой палец. Выдохните через правую половину носа со счетом 8.

Без паузы со счетом 8 вдыхайте через правую половину носа.

Зажмите обе половины носа и задержите дыхание в течение 8 отсчетов, применяя «замок подбородка».

Откройте левую половину носа, подняв безымянный палец. Выдыхайте со счетом 8 через левую половину носа.

Это - один цикл поочередного дыхания через обе половины носа. Таких циклов надо проделать 7-8 раз, 2-3 раза ежедневно.

**3.4** Изучите 9 правил Дейла Карнеги «Как исправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды»:

*Правило первое* - начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

*Правило второе* - указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

*Правило третье* - сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

*Правило четвертое* - задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

*Правило пятое* - дайте человеку возможность спасти свое лицо.

*Правило шестое* - выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

*Правило седьмое* - создайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

*Правило восьмое* - прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотели видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, не казалось им трудным.

*Правило девятое* - добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

#### **3.4.1** *Решите ситуации*, используя вышеуказанные правила.

Директор магазина совершал обход секций. Он был доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех продавцов, о чем-то увлеченно беседующих и не торопящихся на свои рабочие места. Директор окликнул их и спросил, почему они не занимаются делом. Продавцы стали что-то невнятно говорить, но директор...

*Что предпринял директор?*

**3.4.2** Ваш подчиненный постоянно опаздывает на работу. И каждый раз, когда вы делаете ему замечание, находит оправдания, которые кажутся вполне объективными. Вы считаете, что так дальше продолжаться не может.

*В чем будет состоять цель вашей критики?*

*Какую тактику критики вы выберете?*

**3.4.3** Ваш непосредственный начальник постоянно недоволен вашей работой. Что бы вы ни делали, он все бракует. Вы не раз пытались подстраиваться под него, но дело не изменилось. Тогда вы решили высказать ему критические замечания.

*Как бы вы поступили на самом деле?*

*Что надо сделать, чтобы сохранить деловые отношения?*

**3.4.4** Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Молодой человек раздраженно отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете всякую инициативу».

*Как продолжить беседу, чтобы разговор получился искренним и не обидным?*

#### **4 Контрольные вопросы**

4.1 Какие из приведенных рекомендаций вас заинтересовали и почему?

4.2 Что вы можете взять на вооружение?

4.3 Зафиксируйте в дневнике наблюдений, что из вышеуказанного вы применили в своей деятельности.

4.4 Проведите анализ эффективности использования выбранных вами психологических упражнений.

#### **5 Содержание отчета**

5.1 Наименование работы

5.2 Цель работы

5.3 Задание

5.4 Выводы по работе

5.5 Ответы на контрольные вопросы

#### **6 Список использованной литературы**

6.1 Громова О.Н. Конфликтология. – М., 2006.

6.2 Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 2007.

6.3 Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 2007.

6.4 Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, 2006.