**План работы**

**Стр.**

Введение*………………………………………………………………………... …………..*3

Стили поведения деловых партнеров в конфликтной ситуации*……………..…..*4

Заключение*…………………………...……………...………………………..……………*8

Список использованной литературы*…………...……………...…………….. ……….*9

**Введение.**

В поведении человека всегда присутствуют два аспекта – внешний, воспринимаемый нами, и внутренний – то, что связано со смыслом его поведения, мотивацией, целенаправленностью. Без понимания этой внутренней стороны мы не можем полно и адекватно интерпретировать поведение человека, его поступки и действия.

Эта внутренняя сторона поведения человека обнажается, в так называемом, “открытом” общении, когда мы делимся с другими своими сокровенными мыслями, посвящаем их в истинные причины своих действий и поступков, “открываем душу”.

Практически всегда мы воспринимаем и оцениваем людей под влиянием определенной установки. Эта установка может быть постоянной и изменчивой, в зависимости от обстоятельств и особенностей воспринимаемых людей. Будучи стабильной и мало связанной с личностями оцениваемых людей, такая установка может принимать форму предубеждения и порождать необъективное отношение к человеку. Тот, в свою очередь, справедливо считая, что к нему относятся предвзято, отвечает тем же. Так складываются трудные конфликтные отношения, из которых сложно бывает найти выход, поскольку вовлеченные в него стороны не усматривают в самих себе первоисточник конфликтной ситуации.

**Стили поведения деловых партнеров в конфликтной ситуации.**

В деловых отношениях конфликты неизбежны. Конфликт – это результат взаимодействия двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующих их один в ущерб другому. Конфликтом называется также противоположность психологических установок и поведения, доходящая до несовместимости, то есть психологической неспособности партнеров продолжать совместную деятельность. Конфликт – ситуация, включающая противоположные позиции сторон или противоположные цели и противоположные средства разрешения существующей проблемы. То есть конфликт имеет объективные основания (цели, интересы, позиции сторон) и субъективные основания (психологическая несовместимость партнеров). По некоторым оценкам более 65% проблем в организациях связаны с нарушением отношений, а не с профессиональными трудностями, 25% времени руководителей уходит на улаживание конфликтов.[[1]](#footnote-2)

Психологическая совместимость личностная и групповая определяется не столько отсутствием конфликтов, сколько способностью личности и группы их разрешать. Конфликт всегда - противоречие между ожиданиями и реальностью. Следовательно, линия выхода из конфликта всегда либо перестройка ситуации, либо отношения к ней. При этом надо иметь в виду, так называемую теорему Томаса: «Если ситуация кем-то определяется как реальная, то она реальна по своим последствиям». То есть, если я считаю, что у меня с вами конфликт, то у меня с вами конфликт, даже если вы так не считаете. [[2]](#footnote-3)

Конфликтная ситуация может разрастаться по горизонтали (когда в конфликте участвуют люди приблизительно одного служебного уровня, не находящиеся в подчинении друг у друга) или по вертикали (между начальником и подчиненными). Большинство конфликтов — именно горизонтального или смешанного типа (70—80%), они чаще всего несут в себе опасный разрушительный потенциал, сопровождаются сложными эмоциями, искажениями объективной информации и агрессивными акциями.

Существование источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. У. Томаса и Р. X. Килменна, которая была разработана ими в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.[[3]](#footnote-4) Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

- стратегия "партнерство" характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов;

- стратегия "напористость" характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Стиль поведения в конфликте определяется той мерой, которой вы собираетесь удовлетворить собственные интересы или интересы другой стороны. Различаются стили конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса.[[4]](#footnote-5)

При высокой напористости и низком партнерстве - стиль "конкуренция" – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений. Рекомендуется в том случае, если вы обладаете определенной властью или абсолютно уверены, что ваше решение правильно и если вы находитесь в критической ситуации, и надо действовать немедленно.

При низкой напористости и низком значении партнерства - стиль "уклонение" - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Конфликты, особенно развивающи­еся "по горизонтали", иногда сами разрешаются только за счет того, что удалось сохранить дружеские отношения.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству - стиль "приспособление" - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высоких значениях напористости и партнерства - стиль "Сотрудничество" - поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

При средних значениях напористости и партнерства - стиль "компромисс" - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Это решение обычно принима­ется при условии дефицита времени, тем более если аргументы оппонентов достаточно убедительны и лучше поступиться малым, чем потерять все.

Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаше всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

**Заключение.**

Так или иначе, удается участникам конфликта занятой ими позицией заслужить поддержку, понимание окружающих или же нет, отношение к ним, безусловно, влияет на их поведение. При одном и том же предмете конфликта его участники могут избирать разные линии поведения. Именно стратегия их поведения, характер общения в такой ситуации определяют во многом исход конфликта.

Сложилось убеждение, что конфликты являются необходимым условием развития организации и что все новые идеи могут воплощаться в жизнь только путем конфликтов. Конфликт может выявить разнообразие точек зрения, позволит получить новую информацию, выявить большое количество аль­тернативных вариантов решения возникших проблем. Обсуждение спорных вопросов дает людям возможность выразить свою точку зрения и тем самым удовлетворить личные потребности в уваже­нии и признании.

В любом случае следует помнить:

Место работы – единственная связь между отдельным человеком и обществом. Развитие этой связи зависит от организационного климата, деятельности руководства, индивидуального поведенческого стиля и способности предотвращать и преодолевать конфликтные ситуации.

**Список использованной литературы:**

1. Псилогия делового общения/Бороздина Г.В.-М.:2000г.
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н.Лавриненко.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ-ДАНА,2001.
3. Теория, практика и искусство управления/ Кнорринг В. И. — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001.
4. Философия общения/ Бабаева А.В. Мамина Р.И. Маркова О.Ю.- М.:2003г.
5. Я и другие: общение в трудовом коллективе/ Гришина Н. В. -Л., 1990г.
6. Материалы с сайта <http://ru.wikipedia.org>
7. Материалы с сайта <http://www.i-u.ru>

**Дата сдачи: 4.12.2008г.**

1. Философия общения/ Бабаева А.В. Мамина Р.И. Маркова О.Ю.- М.:2003г.- с. 22 [↑](#footnote-ref-2)
2. Я и другие: общение в трудовом коллективе/ Гришина Н. В. -Л., 1990г.-с.16 [↑](#footnote-ref-3)
3. Теория, практика и искусство управления/ Кнорринг В. И.— М.: Издательство НОРМА, 2001-с.49 [↑](#footnote-ref-4)
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н.Лавриненко-М.: ЮНИТИ-ДАНА,2001-с.213 [↑](#footnote-ref-5)