**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ 3

I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. 5

1.1. Понятие конфликта и его виды. 5

1.2. Причины возникновения конфликтов. 11

1.3. Предотвращение конфликтов. 24

1.4. Разрешение конфликтов 45

II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 76

2.1. Описание предприятия 76

2.2. Характеристика персонала 80

2.3. Отбор персонала. 85

2.4. Разрешение конфликтных ситуаций. 87

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 99

Список использованной литературы 101

# ВВЕДЕНИЕ

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций.

В организациях конфликты могут иметь конструктивные и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников, стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может "распадаться на глазах".

Конструктивная сторона проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно, в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранит причины конфликтов или создаст их.

# I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

## 1.1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА И ЕГО ВИДЫ.

Конфликт – это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов.

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение, противоречие, противодействие сторон, мнений, в силу противоположности, несовместимости. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятие "конфликт" и "противоречие" фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как системы отношений, процесса развития взаимодействия, заданных различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Здесь предполагается, что субъектом взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого общества, хотя и имеющих деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход характерен для современной социологии конфликта, социальной психологии, теории организационного развития, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне корректируют между собой, что позволяет выводы в одних применять для теоретических построений в других, сохраняя научную строгость, полноту и непротиворечивость.

 Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют термин "преодоление", подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе – социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, в других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и далее конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу. Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на субъект – объектном, а второй строится на субъект – субъектном. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях.

Современная точка зрения заключается в том, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Но в некоторых случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а так же дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математике, педагогике, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономике и других наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки – конфликтологии. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения.

В социальной психологии существует многовариантная классификация конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Конфликт бывает внутриличностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляется как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или требованиями отдельной личности и, сложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами.

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространенны конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а так же кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Длительность конфликта зависит от предмета противоречия и от черт характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, в них конфликтующие стороны закрепляют свое негативное состояние.

Конфликты различают и по их значению для организации, а так же по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии сотрудников.

## 1.2. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Он позволяет определить причины возникновения конфликта, вскрыть движущие силы их развития.

Возникновение конфликтов обусловлено действием 4 групп причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, а последние субъективных.

Понимание объективно-субъективных причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов. К числу объективных причин конфликтов можно отнести те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решения проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается обсудить и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, носят главным образом субъективный характер. При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между субъективными и объективными причинами конфликтов можно отменить следующее. Во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление неравномерно. Любая объективная причина играет роль в возникновении конкретной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов.

Во-вторых, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В тоже время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. Проведенный авторами анализ более 2000 межличностных конфликтов во взаимоотношениях людей показывают, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они очень разнообразны и пока не поддаются строгой квалификации. К числу наиболее часто встречающихся, можно отнести следующие:

1. Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности. Сотрудники, работающие в одном коллективе, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного взаимодействия интересы людей могут время от времени сталкиваться. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.

Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. В большинстве предконфликтных ситуаций подчиненный предпочитает либо уступить, либо пойти на конфликт.

3. Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

То, что мы живем в обществе всевозможных дефицитов, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтов между ними. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками.

4. Образ жизни многих россиян.

Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены.

Кроме названных, существуют еще ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека не изучено. К ним можно отнести заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненные вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, и т.п.

Вторая группа причин носит организационно-управленческий характер. Эти причины конфликтов связанны с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп. Организационно-управленческие причины конфликтов делятся на: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие (рисунок 1).

***Рисунок 1.***

# Организационно-управленческие

причины конфликтов

Структурно-организационные

Личностно-функциональные

Функционально-организационные

Ситуативно-управленческие

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определятся задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым заданием практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:

– допускаются ошибки при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;

– задачи и деятельность организации непрерывно изменяются. Поскольку структура организации не может меняется каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспосабливает ее структуру к изменяющимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны не оптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивает интересы всех, кто с ним взаимодействует. Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения создает возможность конфликта между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, так же вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Качество правильных решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и потому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Изучение конфликтов позволяет выявить несколько причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин является возможные значимые потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек в принципе не может в процессе общения передать без не редко существенных искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного, и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации утаивается говорящим, если ему сообщать эту информацию не выгодно. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся от того, что сказал собеседник. Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов, либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам.

Второй социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. В ситуации межличностного общения человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка ролей. Это роли – начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя, знакомого и т.п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. В отношении опасности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего. Когда руководитель общается, например, с подчиненным или с собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а подчиненного или сына младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.е. считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя – старшим, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей будет длиться бесконфликтно сколько угодно (рисунок 2).

***Рисунок 2.***

Нет ролевого конфликта

Возможен ролевой

конфликт

**С**

**Р**

## М

**С**

**Р**

## М

**С**

**Р**

## М

**С**

**Р**

## М

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Партнер А |  Партнер Б |  Партнер А |  Партнер Б |
|  |  |  |  |
| С – старший | Р – равный | М – младший |
|  |  |  |  |
|  а) Ролевое взаимодействие сбалансировано.  |  б) Ролевое взаимодействие разбалансировано |

Может сложиться ситуация, при которой партнер А будет считать себя старшим, а партнер Б – младшим. Партнер Б, в свою очередь, будет считать старшим себя, а партнер А – младшим. При таком разбалансе ролей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненным осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник как граждане равны между собой.

Следующей социально психологической причиной является непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы особенно сложной, несовпадение конфликтов часто может быть вызвано не действительном расхождением во взглядах на одно и тоже, а подходом к проблеме с различных сторон. Но с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны, имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же ее аспект могут оценивать далеко не одинаково. В принципе если подходить к оценке мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей участвует в ее обсуждении. Разнообразие мнений естественно. Но мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, которые отличны от нашей, к критике нашей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Следующей социально-психологической причиной возникновения конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение. Существуют пять основных способов оценки. Это сравнение с возможным идеальным положением дел; требованиями к данной деятельности нормативных документов; степенью достижения цели деятельности; результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшие аналогичную работу; положением дел в начале деятельности.

Анализ конфликтов показал, что, оценивая других людей, человек за основу оценки часто берет то, что им не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выполнившие аналогичную работу отлично. Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному, то есть сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнившими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликту.

Существует еще ряд социально-психологических причин возникновения межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся: внутригрупповой фаворитизм, т.е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп; присущий человеку конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное желание получать от окружающих больше, чем отдавать им; стремление к власти; источником конфликтов иногда выступает психологическая несовместимость людей.

Личностные причины возникновения конфликтов связанны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое к конфликту.

Некоторые конфликты происходят в силу того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены в результате эгоистической ориентации, склонности к лидерству и т.п. Рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяют одному, могут не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека. Если он раздражен, то он может посчитать обычную шутку в свой адрес. На содержание каждого из четырех видов поведения влияют устойчивые и ситуативные факторы. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это на входе взаимодействия.

Конфликтная ситуация – это трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях. Он может не знать о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Человек может иметь представление об этих приемах и способах, но не имеет навыков и умений их применения на практике. Кроме того, он может не обладать достаточной психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия. Поэтому важнейшим направлением разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Помимо низкой конфликтоустойчивости, типичной личностной причиной возникновения конфликтов выступает плохо развитая у человека способность к нипатии, т.е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему. Недостаточность нипатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно в ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

Завышенный или заниженный уровень притязаний тоже способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижения которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности. Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т.д.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов является различные акцентуации характера. Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатией.

Охарактеризованные личностные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Однако они не исчерпывают перечень причин подобного типа.

## 1.3. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТОВ.

Задача предотвращения надвигающегося конфликта или ослабление нежелательных проявлений распадается на две, существенно разнящиеся между собой.

Если речь идет о том, как избежать повторения случавшихся уже конфликтов, то для решения проблемы целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий. Не стоит пренебрегать вниманием и к поводам, хотя работа с ними куда менее продуктивна. Если ставится задача предотвратить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать. В этом случае полезно позаботится о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков. Опираясь на квалификацию оснований конфликтов, следует попытаться ответить на три вопроса:

1. Чьи интересы может реально затронуть планируемая акция (решения или действия)?

2. Кто и почему может ошибочно увидеть в акции угрозу своим интересам?

3. У кого (обычно из числа враждебно настроенных субъектов) и почему наша акция может вызвать раздражение, каким образом они постараются исказить наши намерения в своих интересах в ущерб нам?

Выявив круг лиц или групп – возможных будущих оппонентов по каждому из трех направлений, не трудно предугадать конкретные формы их реакций, что бы заранее попытаться их предотвратить, нейтрализовать или смягчить. И, наконец, на тот случай, если все эти усилия не увенчаются успехом, уместно позаботится о подготовке необходимых сил и средств, чтобы не оказаться застигнутым врасплох, когда конфликт разразится. Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению "здоровья" коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующие возникновению любых конфликтов. Существует несколько таких условий:

1. Сплочение персонала, целеустремленность, избавление от бездельников.

Иное дело людей, связанных одной целью, особенно если эта цель заслуживает морального одобрения, достаточно притягательна для каждого из них и если условием ее достижения являются общие, совместные усилия.

Расхождение интересов и возникновение противоречий – не редкость в этом случае, но ни то, ни другое не подчиняет себе полностью поведение людей, если общая цель в их сознании занимает более высокое иерархическое положение. Ее наличие и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство в сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга.

Целеустремленность, мобилизуя и концентрируя волю человека, помогает лучше ему ориентироваться в событиях и в отношениях с другими людьми. Она придает ему уверенность в себе и спокойствие. Целеустремленные люди обычно менее агрессивны и более терпимы и терпеливы, чем те, которые "сами не знают, чего хотят". Отсутствие ясной цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике. У людей с совпадающими или близкими целями столкновения и противоборство если и происходят, то в более мягкой форме и с менее тяжелыми последствия.

Однако приверженность к общей цели у разных членов коллектива может колебаться в очень широких пределах – вплоть до его полного неприятия – откровенного или маскируемого благонамеренными высказываниями. Такое отношение обычно характерно для сотрудников, не заинтересованных работой и, как правило, слабо загруженных, то есть для тех, кого именуют бездельниками. Наличие такой публики неизбежно и создает очень серьезную и во многом недооцениваемую проблему. Наиболее очевидное зло, которое причиняют бездельники, – то, что они плохо работают, – является наименьшим, исходящим от них. Их недоделки кто-то исправляет. Человек, не загруженный работой, нередко начинает выполнять бесполезную и вредную работу. Бездельники оказывают пагубное влияние на психологический климат организации, нейтрализовать которое куда сложнее. Тем более что влияние это весьма многоплановое и нередко косвенное. Прежде всего, речь идет о непосредственной реакции нормально работающих сотрудников на сам факт присутствия бездельников в коллективе. Такая реакция имеет обильных фактор проявления – от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе и без участия и самих бездельников, а лишь на основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать.

Однако было бы грубой ошибкой возложить всю ответственность на самих бездельников. Безделье и порождаемые им осложнения – плод сочетания неразвитой, ущербной профессиональной мотивации у отдельных сотрудников с порочным стилем управления в организации. Пропорции между этими факторами могут колебаться в широком диапазоне. Для принятия действительных мер очень важно установить, что именно преобладает и в какой степени. При низкой мотивации работника необходимо позаботится об индивидуальной воспитательной работе. Если же имеются признаки порочного стиля управления, без его корректировке рассчитывать на изменения к лучшему не приходится.

Решить проблему бездельников можно самым простым способом – уволить их. Новое законодательство облегчают такую процедуру. И, тем не менее, она дает множество оснований для сопротивления, в том числе судебном порядке. А при современном уровне судопроизводства судебная тяжба оборачивается множеством негативных последствий: процесс отнимает время и внимание руководителей, других сотрудников, среди которых может произойти раскол между сторонниками и противниками уволенного, между осуждающими и одобряющими руководителя, авторитет которого подвергается испытанию. В двусмысленном положении до окончательного решения суда оказывается и тот, кто занимает место уволенного. В случае восстановления последнего руководство попадает в незавидное положение, не говоря о расходах.

Но даже при благоприятном для руководства решения суда или если уволенный в суд не обращается, избавление от бездельника не сулит изменений к лучшему. В место ушедшего может придти другой. Либо его роль возьмет на себя кто-то из своих.

И все же, как ни старайся, всех бездельников не перевоспитаешь. А значит, от них придется избавляться. Добиться этого легче, если относится к ним как к жертвам, которые страдают от собственного безделья. А значит, тех, кого не удалось увлечь делом, лучше не изгонять из организации, а постараться убедить найти себе другое, более достойное применение. И помочь им в этом.

Мирное расставание занимает больше времени, чем хотелось бы затратить. Зато оно гарантирует от осложнений, позволяет сохранить не бесполезные в будущем контакты с бывшем сотрудниками. Ушедшие по-доброму сотрудники не наносят ущерба репутации фирмы. За борьбу с бездельниками нередко пытаются выдать травлю и выживание неугодных сотрудников, неподходящих своими деловыми качествами. Кампании такого рода сопутствуют обычно некомпетентным, нечистоплотным в моральном отношении руководителям и являются характерной чертой попустительского стиля управления. Обычно они строятся по однотипному сценарию, в котором ведущие место отводится организации, сбору и накоплению "компромата" – всевозможных докладных рапортов, актов, нотаций, а по сути – доносов. При том отмечается неразборчивость в средствах нарушения профессиональной этики. Это уводит и преследователей и гонимого от основных задач организации. В конечном счете, страдают все. Призывы отдельных сотрудников остановить бессмысленное разбазаривание времени и человеческой энергии, не говоря уже о попытках защитить жертву, обходятся им обычно дорого. Они сами впадают в немилость и становятся кандидатами на место гонений.

По проблеме безделья и бездельников можно наметить три направления усилий по ее разрешению: индивидуальная работа с попыткой повысить мотивацию сотрудника, усовершенствования внутренней организации с коррекцией стиля управления и получение необходимой информации от увольняющихся.

Есть и четвертое направление: отсев бесперспективных работников при наборе персонала. Задача сводится к тому, чтобы распознать истинные мотивы поступления человека на данную работу и спрогнозировать их динамику, а именно, обеспечит ли она приобщение работника к основным целям и ценностям, ради которых существует и действует данная организация. Однако решению этой задачи могут препятствовать как искреннее заблуждение претендента, так и сознательная маскировка им подлинных побуждений, когда притворно предъявляются ожидаемые от него мотивы и интересы.

Отсутствие надежных средств для освещения привило к тому, что некоторые руководители даже не пытаются решить эту задачу и принимают людей на работу практически без разбора.

В данный момент задача отсева непригодных при назначении на должность, является значительно более актуальной, нежели процедура конкурсного отбора среди претендентов, любой из которых мог бы справится с предлагаемой работой. При такой постановке задачи лучшим средством ее решения служит коллективное собеседование 3-4 компетентных представителей администрации с группой претендентов, включающее обсуждение специально подобранных конкретных ситуаций. Удается обычно уловить готовность претендента приобщится к каким-то мотивам или ценностям, к которым у него пока что нет приверженности. Таким образом, удачно составленные ситуации позволяют не только составить определенное впечатление о мелочности претендента на момент исследования, но наметить прогноз ее развития.

Подготовить и провести такую процедуру по силам квалифицированному руководителю кадровой службы. Данная процедура позволяет отобрать тех претендентов, у которых есть хорошие предпосылки к тому, чтобы не стать бездельником.

Таким образом, цепочка рассуждений о проблеме безделья замыкается на воспитательной работе с персоналом, которая становится узловым звеном в цепи.

Важным условием ее успеха является постоянное внимание к нуждам, проблемам персонала, осведомленность о его настроении, тревогах, опасениях. Конкретизацией данного положения служит следующие условия, препятствующие возникновению и развитию конфликтов.

2. Забота о справедливости.

Несправедливость – один из самых сильных генераторов состояния готовности к конфликту. При этом совсем не обязательно, чтобы она относилась к самому субъекту. Бывает, что острую реакцию вызывает несправедливость, проявленная в отношении совершенно постороннего лица или группы.

Сталкиваясь с несправедливостью – реальной или кажущейся, человек испытывает сложное неприятное чувство, в котором в зависимости от обстоятельств могут преобладать возмущение, гнев, досада, обида, растерянность, отчаяние. Но не исключены и положительные эмоции, так же как и воодушевление, предвкушения торжества справедливости.

Несправедливыми могут представляться решения или поступки только такие, которые необоснованно ущемляют чьи-то интересы, но и такие, в результате которых кто-то получает незаслуженные блага, неоправданные почести. Одни и те же действия, решения, высказывания, оценки или намерения могут быть расценены другой стороной и как справедливые, и как несправедливые в зависимости от того, как, на каких основаниях и ради чего, с точки зрения воспринимающего субъекта, строились эти действия. Справедливость сопряжена с беспристрастным следованием истине, с объективной обоснованностью неприятных, нежелательных действий и одновременно с их правдивым и откровенным обоснованием. Несправедливость же – плод произвола, своеволия и своекорыстия. Она сопряжена с недобросовестностью и коварным интриганством, и поэтому ей присуща скрытность в виде умолчания или лжи.

Именно эти характеристики при недостатке информации становятся косвенными критериями, по которым сторонний наблюдатель и адресат действия, решения квалифицирует его на интуитивном уровне как справедливое и несправедливое.

Самые правильные решения или вполне безобидные действия вызывают порой упорное сопротивление, если не было проявлено своевременной заботы о том, какое впечатление с учетом сказанного они могут произвести на участников взаимодействия. Причем исправить упущенное очень трудно, если вообще возможно, поскольку последующее обоснование воспринимается уже как попытка оправдания своих действий подобранными аргументами. Чтобы избежать подобных осложнений, забота о справедливости в общепринятом смысле должна быть дополнена особым вниманием к процедуре принятия решения или обоснования поступка, с тем, чтобы решение, поступок вытекали из предшествующего всестороннего анализа, конструировались, вырастали на основе предварительно выбранных критериев как следствие их сопоставления, а не "подпирались" бы позднее притянутыми доводами.

Приведенные соображения по существу разрывают сказанное о необходимости учитывать возможные конфликтные последствия своих действий. Дальнейшей конкретизацией служат два следующих условия.

3. Упорядоченное распределение материальных ресурсов. Испытания невзгодами и лишениями оказываются менее трудными, чем испытание благополучием и достатком. И бывает, что выдержавшие первые из этих испытаний не справляются со вторыми, которые случаются не так уж редко. Делить приходится не только неожиданные премии, но и незапланированные дополнительные доходы, новое оборудование, помещения, еще какие-то появившиеся блага.

При этом возникает много проблем. Как делить? Поровну или с учетом вклада каждого? Если с учетом, то как учитывать: затраченное время или сложность работы, квалификацию работника, его стаж или служебный статус? Кто именно будет делить? Руководитель или комиссия?...

Вопросы эти можно продолжать и продолжать. И по каждому из них угадываются разные, противоположные ответы. А за ответами – живые люди, каждый из которых готов бороться не только за свои интересы, но и за справедливость. При этом реакция на справедливость может быть связанна с собственными интересами субъекта. То есть материальный фактор несет на себе солидный груз личностью значимых обстоятельств, глубоко затрагивающих амбиции, престиж, честь и достоинство участников событий.

Даже если материальное вознаграждение не является ведущим мотивом деятельности субъекта, недостаточное внимание к вопросам оплаты труда, тем более явное пренебрежение ими, воспринимается обычно болезненно. Однако в отличие от западных стран у нас обращение с просьбой повысить ему оклад или выплатить причитающийся ему заработок приравнивается, чуть ли не к бунту. Или к подвигу. Решится на такое обращение трудно, потому что оно сопряжено с риском столкнутся с большим не довольствием шефа. И поэтому оно снова и снова откладывается в надежде на то, что проблема как-то решится. А тем временем терпение работника иссякает, недовольство, обида растет. Готовность к конфликту зреет и достигает высокой степени накала, предопределяя взрывной вариант его развития. Распределение материальных ресурсов требует к себе повышенного внимания, Которое должно носить упреждающий характер. То есть все вопросы, которые могут возникнуть в связи с каким-то дополнительным поступление или, напротив, из-за возникшего дефицита ресурсов, должны быть сформулированы "на входе", когда ситуация только намечается. И по каждому вопросу следует выбрать критерии и принципы решения, которые останется лишь использовать в свое время. Так возникают, а при повторении сходных ситуаций закрепляются определенные нормы, или правила, которые предотвращают появление у кого-то чрезмерных надежд, которые всегда чреваты большими неприятностями; непомерный аппетит может быть утолен лишь ценой ущерба для других участников ситуации, если же этого не происходит, неудовлетворенные несбыточные притязания субъекта становится источником его собственных конфликтных реакций.

Предварительно отобранные критерии, а тем более сформированные на их основе нормы упорядочивают отношения действующих лиц, так как принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми, кого они не устраивают, реже относятся ими на свой личный счет.

Руководителю не стоит радоваться, если подчиненные не напоминают ему о своих материальных проблемах. Их молчание отнюдь не означает благополучие. А если кто-то из подчиненных отважится заявить претензии по оплате труда, совершенно не допустимо высказывать недовольства по этому поводу, а тем более пытаться пересекать его "выступление". Следует учитывать, что у человека, решившегося на такое обращение, существует две модели развития ситуации.

Одна – неблагоприятная: руководитель рассердится, примет его обращение в штыки, постарается "поставить его на место", не пощадив его самолюбия и достоинства. Но на этот случай ему есть что ответить. Он готов к защите.

Другая модель – благоприятная: руководитель воспримет его обращение с пониманием, проявит доброжелательность, постарается сделать для него все возможное. На такой оборот дела в любой душе предуготованы ответные чувства, способные подавить волны агрессии, сделать человека легче, сговорчивее, терпеливее.

Какая из этих моделей возобладает, зависит от самой первой реакции руководителя. Но еще вернее не ждать, пока подчиненные соберутся начать разговор на эти темы, а принять инициативу подобных обсуждений на себя. И не от случая к случаю, а регулярно, по установленному графику.

Все это достаточно хлопотно. Но не обходится ли обычно дороже тому, кто, стоя на распутье, поддается искушению и выбирает более соблазнительные варианты пути?

4. Полная и достоверная информация.

Важнейший компонент состояния готовности к конфликту, а затем и генератор "конфликтной энергии" – чувство опасности, угрозы. Оно возникает, когда происходит что-то непонятное для субъекта – вокруг него или с ним самим. Не имея достаточного представления о том, как и когда может реализоваться угроза, человек испытывает нарастающее напряжение, проявления которого могут начинаться с легкой растерянности, ощущения незащищенности, переходить в беспокойство и, наконец, в страх вплоть до панического, подавляющего другие чувства и разум. Недостаток лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к реакциям типа "фальстарт". Существо такой реакции состоит в поспешном, часто без достаточных оснований, включения целого комплекса защитных действий, которые по своему развитию не редко выходят далеко за рамки необходимости. Однако вместо того, чтобы решить ситуацию, такая реакция скорее обостряет ее, так как для окружающих она представляется непонятной и неоправданной и воспринимается ими обычно не как ответ, а как агрессивная инициатива. Для продуктивного общения такая реакция нежелательна. И потому в интересах каждого из субъектов предотвратить ее наступление, как у себя, так и у партнера. Однако условия для этого у них далеко не равные. Тому, кто недополучает информацию, сделать это гораздо труднее.

Совсем другое положение у того, кто выдает информацию. В его расположении два варианта уберечь партнера от "фальстарта": либо обеспечить его обширной непротиворечивой информацией, которое позволяет уверенно строить свое поведение сообразно получаемым сведениям, либо полностью исключить поступления к нему тревожной информации. И тогда субъект, оставаясь в неведении о надвигающихся неприятностях, благодушно бездействует. И тот, и другой варианты прельщают соблазнительной возможностью – искажая или утаивая информацию, манипулировать поведением людей.

Для того чтобы информация – подлинная или искаженная – надежно производила желаемый эффект, а не какой-то другой, совершенно непредсказуемый, необходимо соблюдение двух условий.

Во-первых, отправитель информации должен вызывать доверие у ее получателя. Создать его можно и обманным путем, воспользовавшись доверчивостью партнера. Но надеяться на сохранение и повторное использование не оправдавшегося раз – другой доверия, можно разве что, имея дело с любителями "наступать на грабли". Если же отношения строятся без обмана, то доверие к отправителю растет, его репутация укрепляется.

Во-вторых, отправитель должен держать поток информации, направляемой потребителю, под строгим контролем. Если что-то утаивается, то не допустима никакая утечка информации на этот счет, ибо она тут же заставит получателя насторожится, толкнет его на энергичные поиски дополнительной информации. Однако избежать утечки информации в обычных условиях чрезвычайно трудно. И поэтому стоит взять за правило: чем меньше тайн, тем меньше риск, что они раскроются, и меньше ущерб, если это случится.

Если же что-то передается, то в информационном потоке не должно возникать каких-либо перебоев, недомолвок, а полнота сообщения должна быть такой, чтобы не оставалось места для сомнений и кривотолков.

Только стабильно поступающая достоверная информация создает у адресата чувство уверенности в себе, в своем положении – даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации, воспринимается человеком, как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта, и снижает степень его готовности к каким бы то ни было конфликтам.

Говоря об информации, обычно подразумевают сообщение об уже состоявшихся событиях. Но ведь не менее, если не более, важна уверенность в качестве своей осведомленности о событиях грядущих. И поэтому дальнейшей конкретизацией сказанного может служить следующее условие.

5. Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений. Далеко не везде сотрудник может быть уверен, что выработанное накануне с его участием соглашение не окажется на следующий день недействительным. Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", невыполнением каких-то условий, ссылаясь на то, что его подвел кто-то другой, или утверждениями, что на кануне его не правильно поняли – явление, достаточно распространенное на самых различных уровнях управления. И, что удивительнее всего, нередко принимаемое как должное и подчиненными, и вышестоящими руководителями. Бывает даже, что на месте одного приказа оказывается другой, но с тем же номером и датой.

Обстоятельства, заставляющие пересмотреть принятые решения, могут возникнуть. Но, во-первых, это должны быть действительно чрезвычайные обстоятельства, представляющие исключения из устоявшейся практики. И, во-вторых, "нарушитель конвенции" должен испытывать неподдельное чувство вины со всеми вытекающими от туда последствиями хотя бы за то, что, принимая решения и давая обещания, не предусмотрел какой-то вероятности этих самых обстоятельств, что помешало сделать решение вариантным (и тогда речь бы шла не об отказе выполнить обещание, а об отсутствие оговоренных заранее условий).

При таком подходе повышается ответственность участников за принятые соглашения. Достичь их становится труднее. Но зато в коллективе устанавливается значительно более комфортный психологический климат, чем там, где очень легко раздаются обещания и принимаются решения, поскольку они никогда ни к чему не обязывают.

Перечень условий, препятствующих возникновению и развитию конфликтов, не исчерпывается пятью рассмотренными. Не мало полезного может быть добавлено при более пристальном взгляде на проблему с позиций таких наук, как экология, гигиена, эстетика и т.д. Однако ограничимся лишь упоминанием этого направления в надежде на его дальнейшую детализацию и обратимся к следующему аспекту профилактике конфликта.

Касаясь этой темы, подразумевают меры, позволяющие избежать возникновения конфликтных ситуаций. Но ведь каждая из них это еще не сам конфликт, а всего лишь наличие у кого-либо из действующих лиц состояния готовности к нему. Значит, все, что позволяет эту ситуацию преодолеть и тем самым разрядить конфликтную ситуацию, так же относятся к средствам предотвращения конфликта.

Именно таковы принципы, которые будут обсуждаться далее. Следования этим принципам облегчает и выход из уже начавшихся столкновений.

1. Объективность и устойчивость. Самым благоприятным исходом конфликта, имеющего материальный предмет, является компромисс, удовлетворяющий все стороны. Но компромисс может быть достигнут не только в результате конфликта, но и до, а точнее, вместо него. Пока не произошел инцидент, есть возможность сделать компромисс не только мирным исходом конфликта, а и его альтернативой.

Пока человек сосредоточен лишь на собственных интересах, всякое отступление от своей позиции возможно для него только по принуждению и выглядит как поражение. Но стоит ему взглянуть на дело шире, постараться понять и учесть заботы тех, с кем свели обстоятельства, и то же самое отступление может получить совсем другую оценку.

Любое неудобство, лишение, принятое на себя добровольно, переносятся легче, чем то, которое приходится терпеть по принуждению. Более того, подобная жертва предоставляет возможность полюбоваться собой. А у окружающих она создает определенные обязательства в отношении субъекта – от простой признательности до "задолженности" в виде встречной жертвы с их стороны.

Учет чужих интересов – обязательное условие для достижения компромисса. Но придти к нему гораздо легче, если следовать по пути уступок, отказа от части своих притязаний, а не попыток усекать требования оппонента. Уже одна только готовность уступить обычно смягчает напряженность и нередко вызывает встречную инициативу, тогда как попытка оказать давление на оппонента, навязывать ему сою волю почти всегда вызывает сопротивление с его стороны и может спровоцировать переход к реализации или обострение уже начавшегося конфликта. Опасаясь, что малейшее отступление будет использовано потенциальным противником, стороны очень часто упорно стоят на своих позициях и воздерживаются от инициативы уступок, будучи в принципе к ним готовыми.

В подобных ситуациях не обойтись без посредника, который поможет согласовать шаги, сбалансировать уступки.

2. Ясность и доброжелательность.

Искаженное восприятие ситуации, партнеров и себя самого – заурядное явление при конфликтах. Причем многие ошибки в оценках, интерпретация смысла высказываний партнеров, заблуждения относительно их намерений возникают еще до конфликта, становясь нередко его источниками. Бывает и так, что столкновение, случившееся по недоразумению, в результате последующих "перекрестных" действий, причиняющих оппонентам уже невымышленный ущерб, обретает реальную основу, на которую продолжают наслаиваться новые ошибки, заблуждения.

Добавочные обстоятельства, многочисленные мелкие детали все больше привлекают к себе внимание участников, отвлекая их от существа дела. Поэтому, оказавшись противопоставленным кому-либо, стоит, прежде всего, постараться критически разобраться в ситуации, чтобы ясно представить себе основные, первоначальные позиции – и свою собственную, и своего противника. Сформировав для себя позиции оппонента, не мешает усомниться в правильности своей трактовки и подумать, нет ли возможности как-то иначе, в более благоприятном для себя смысле объяснить его слова или действия. И тогда может обнаружиться замаскированное недоразумение, после чего конфликт лишается основы. Такой подход позволяет не только избежать неверного, ошибочного приписывания партнеру враждебной позиции, но и действительно враждебную нейтрализовать и смягчить. Наши поступки могут быть многозначными не только для окружающих. Иногда и сам человек до конца не осознает смысла своих действий или бывает готов изменить их трактовку, а вместе с тем и дальнейший ход своего поведения в зависимости от того, как поняты его поступки окружающими и какие мотивы они ему приписывают. Признание мотивов положительными или извинительными позволяет сохранить, а возможно, и укрепить продуктивный контакт с человеком даже при обсуждении какого-то конкретного его поступка, тогда как приписывание отрицательных, низменных мотивов ущемляет его достоинство, подтверждает наихудшие опасения, вынуждает к защите, оправданию и резко затрудняет выход из конфликта.

Один из способов реализации принципа доброжелательности – отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениями, предоставление ему возможности свободного выбора.

Ясность и доброжелательность не случайно объединены в пару. Очень трудно быть доброжелательным без достаточной ясности. Например, по отношению к человеку, чье поведение непонятно и поэтому настораживает. Но и попытки установить ясности без доброжелательности обычно до добра не доводят. Зачастую они приобретают форму унизительных выяснений обстоятельств и отношений, носят характер бестактных замечаний. Такая ясность вынуждает человека оправдываться, защищать свое достоинство и скорее способствует нагнетанию конфликта, а не его предотвращению.

Примененные в единстве ясность и доброжелательность дают возможность освободить "конфликтное ядро" от последующих наслоений. Выявленная материальная основа открывает путь к поиску компромисса с опорой на принципы объективности и уступчивости. Если же выясняется, что делить нечего, т.е. речь идет о недоразумении, то конфликт на этом исчерпывается или распадается на множество мелких, связанных с ущербом от напрасных защитных действий оппонентов. Все это при своевременных принятых мерах, пока не началась реализация конфликта, и он не стал необратимым.

3. Дистанция и самообладание.

Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях жизни. Но особенно важно и то, и другое при психологической несовместимости. При конфликтах этого типа раздражение каждого субъекта в значительной мере обусловлено его внутренними свойствами, а оппонент лишь провоцирует конфликтное проявления этих свойств. Попытки достигнуть компромисса или прояснить ситуацию, в подобных случаях обречены на неудачу, поскольку любые действия в этих направлениях не могут изменить изначального отношения сторон.

Наиболее действенно в этих обстоятельствах увеличение дистанции между участниками, сокращение точек соприкосновения. Хорошо, если есть возможность сделать на организационной основе – развести не сработавшихся по разным подразделениям, исключить функциональные зависимости между ними. Однако это не всегда возможно и совершенно не гарантирует от рецидивов при их случайных контактах.

Значительнее эффективнее научиться управлять своими реакциями, овладеть навыками гасить или сдерживать их. Существует немало методов психической и физической саморегуляции, таких, как аутогенная тренировка, или аутотренинг, которые могу послужить хорошим подспорьем тому, кто стал на этот путь.

Помочь освободится от напряжения и раздражения, дать содержательный совет может лицо, или референт, у которого субъект находит понимание и сочувствие и который тем самым дает беспрепятственный и безответный выход назревающим и нежелательным реакциям, а в нужную минуту может остановить своего товарища или умерить его пыл. Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия:

– психологический отбор специалистов в организацию;

– стимулирование мотивации к добросовестному труду;

– справедливость и гласность в организации деятельности;

– учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;

– своевременное информирование людей по важным для них проблемам;

– снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдых, в том числе с участием членов семей;

– организация трудового взаимодействия по типу "сотрудничество";

– оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;

– уменьшение зависимости работника от руководителя;

– поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;

– справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами:

1. Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказания. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

2. Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения, не означает самоустранение начальника от обеспечения его выполнения.

3. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованны в правовом отношении. Не идти в разрез с нормативными требованиями, не ущемлять человеческое достоинство.

4. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

5. Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного. Если нет уверенности в глубоком изучении итогов деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

6. Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников. Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

7. Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного. Решительные попытки "сделать из него человека" ни к чему хорошему, кроме конфликтов не приведут. Процесс воспитания – длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, нельзя рассчитывать на быстрые и немедленные положительные результаты.

8. Критикуйте после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

9. Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности. Переход в личностные оценки с использованием обобщающих формулировок ("Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить", "Вы всегда отличаетесь недобросовестностью", "Вы постоянно опаздываете на работу" и т.п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

10. Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а так же характеристике той социальной группы, которая значима для него.

Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

11. Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, можно ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит неправоту.

12. Не делайте подчиненных "козлами отпущения" своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не надо боятся навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оценивается людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

13. Будьте справедливы и честны по отношению к своим подчиненным. Необходимо помнить, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно в понятие "справедливость" разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, "человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам".

14. Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада – плохие советники при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, "самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой".

15. Не превращайте подчиненных в "громоотвод" ваших конфликтных отношений с руководством. Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь – с подчиненными.

16. Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять свои ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

17. Необходимо обязательно уважать права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени виновности за поступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

18. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов. Как справедливо заметил Плутарх, "найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить".

## 1.4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить. Потому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

* объект конфликта (материальный, социальный; делим или не делим; может быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);
* оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки и др.);
* собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенная ошибка и возможность ее признания перед оппонентом и др.);
* причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;
* социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);
* вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонента, свидетелями конфликта и др.

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Действия по реализации комплексного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

Контроль эффективности собственных действий предполагает критические ответы самому себе на вопросы: зачем я это делаю? чего ходу добиться? что затрудняет реализацию намеченного плана? справедливы ли мои действия? какие необходимо предпринять действия по устранению помех разрешения конфликта? и др.

По завершении конфликта целесообразно: проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов несли психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Некоторые исследователи выделяют организационные, исторические, правовые и другие факторы. Рассмотрим их подробнее.

Прекращение конфликтного взаимодействия – первое и очередное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может. Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов, является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное – снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно, целесообразно перестать видеть в оппоненте врага, противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого. Понято – не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта. Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное, способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по разрешению конфликта, необходим учет статусов друг друга. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие:

* время: наличие времени для обсуждения проблемы; выяснение позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия, ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью;
* третья сторона: участие в разрешении конфликта нейтральных лиц, которые помогают оппонентам решать проблему;
* своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия – меньше ущерба – меньше обиды и претензий – больше возможностей для того, чтобы договориться;
* равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение и т.д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты быстрее разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;
* культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта;
* единство ценностей: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собой приемлемое решение;
* опыт: наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;
* отношения: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в крепких семьях, где между супругами существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных семьях. Принципиальное значение для того, каким способом разрешится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Основными стратегиями разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от решения проблемы.

1) Сотрудничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях:

* выгодности результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы;
* важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию;
* отсутствие времени на уговоры оппонента.

Многие исследователи считают данную стратегию ущербной для решения проблем, так как она не представляет возможности оппоненту реализовать свои интересы. Однако жизнь дает много примеров, когда соперничество оказывается эффективным.

Агрессора, захватывающего чужую территорию целесообразно останавливать жесткой стратегией, а не увещаниями. Против преступника, посягающего на жизнь другого человека, также необходимо использовать данную стратегию. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий.

2) Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется:

* отказом от части ранее выдвигавшихся требований;
* готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными;
* готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях:

* понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями;
* наличия взаимоисключающих интересов;
* удовлетворения временным решением;
* угрозы потерять все.

Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия разрешения конфликтов.

3) Приспособление, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы:

* осознание своей неправоты;
* необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом;
* сильная зависимость от него;
* незначительность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит:

* значительный ущерб, полученный в ходе борьбы;
* угроза еще более серьезных негативных последствий;
* отсутствие шансов на другой исход;
* давление третьей стороны.

В некоторых ситуациях с помощью уступки реализуется принцип "Три Д": Дай Дорогу Дураку.

4) Уход от решения проблемы или избегание является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

5) Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией разрешения конфликта. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях:

* сильной взаимозависимости оппонентов;
* склонности обеих сторон игнорировать различие во власти;
* важности решения для обеих сторон;
* непредубежденности участников.

Сочетание стратегий определяется каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта. На рисунке показана зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами.

Стратегия первой стороны

Стратегия второй стороны

Стратегия разрешения конфликта

соперничество

уступка

уступка

компромисс

компромисс

компромисс:

а) симметричный

б) асимметричный

компромисс

соперничество

компромисс

уступка

компромисс

соперничество

сотрудничество

сотрудничество

сотрудничество

Как видно из рисунка, наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая – меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения.

Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии.

В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления одной из сторон или путем переговоров. Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента, или принимает извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них, и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь переговоров.

Важно нормализовать отношения оппонентов в преддверии переговорного процесса. Одним из приемов, позволяющим сделать это, является техника ПРИСН (последовательность и реципрокные инициативы в снижении напряжения). Метод предложен социальным психологом Ч. Осгудом, и успешно применяется при разрешении конфликта разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных (Б. Бетс, В. Смит). Он включает в себя следующие правила:

* делать искренние, публичные заявления о том, что одна сторона конфликта хочет остановить эскалацию конфликта;
* объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Сообщить, что, как и когда будет сделано;
* выполнять обещанное;
* побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний;
* уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Они не должны приводить к увеличению уязвимости стороны, их осуществляющей.

В основе компромисса лежит технология уступок сближения или, как ее еще называют, – торг. Считается, что компромисс имеет недостатки: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление, срыв контактов; при наличии нескольких сторон, торг усложняется и т.п.

Несмотря на это в реальной жизни компромисс применяется часть. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

* заявить, что конфликт невыгоден обоим;
* предложить конфликт прекратить;
* признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте. Они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит;
* сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах;
* высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента. Они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте;
* спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их;
* если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу "принципиальных переговоров". Он сводится к следующему:

* Отделение людей от проблемы: разграничьте взаимоотношения с оппонентом и проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям.
* Внимание интересам, а не позициям: спрашивайте "почему?" и "почему нет?"; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы.
* Предлагайте взаимовыгодные варианты: не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона.
* Используйте объективные критерии: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, а только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев; используйте справедливые критерии.

В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты "по вертикали". Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному решению конфликтов с подчиненными.

* Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предполагает. Изменить мотивацию проведения подчиненного можно различными способами – от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то не прав.
* Необходимо аргументировать свои требования в конфликте. Настойчивость в требованиях к подчиненному подкрепить правовыми нормами.
* Уметь слушать подчиненных в конфликте.

Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта.

* Необходимо вникать в заботы подчиненного. Многие конфликты "по вертикали" возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятие им нагрузки как чрезмерной.
* Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным.

После обострения конфликта его сложно разрешить, так как ухудшаются межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.

* Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент.

Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик. Грубость – признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово – основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не на его обострение.

* Переход с "Вы" на "Ты" является фактическим унижением подчиненного. Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на "Вы".
* Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.
* Использование поддержки вышестоящих руководителей и общественности. Это необходимо в ситуации неустойчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия.
* Нельзя злоупотреблять должностным положением. Должностное положение – солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу применяют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.
* Нельзя затягивать конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени, длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правового в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.
* Не надо бояться идти на компромисс. Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.
* Если руководитель не прав в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному. Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости – извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты.
* Конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель. Главное – быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным. Решать проблемы, а не просто обострять отношения.
* Конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель. Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его усиление разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Что касается поведения подчиненного при разрешении конфликта с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей по сравнению с начальником. Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

* Не спешите противодействовать руководителю в конфликте;
* Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в конфликте;
* Если подчиненных прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости, можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам.
* Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивайте только на одном, принципиальном решении;
* Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами;
* Не переходите на оскорбления или резкие выражения;
* Справедливость позиции в конфликте "по вертикали" не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя;
* Вызывайте руководителя на откровенный разговор;
* Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании;
* Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего;
* Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними;
* Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя;
* Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешать конфликт с ним.

Выделяют следующие средства, обеспечивающие оптимальный выход из конфликтных ситуаций. Пресечение конфликтных действий – самое оперативное средство, если тот, кто к нему прибегает, обладает достаточным авторитетом или силой. Решительно прекращаются любые проявления противоборства без выяснения каких-либо деталей и без решения вопроса по существу. Может применяться как лицом, стоящим над конфликтом, так и его участником, контролирующим ситуацию. Уместно при бурных проявлениях, грозящих нарушить распорядок работы предприятия или общественный порядок. Однако это средство обычно не устраняет оснований столкновения. Значительно деликатнее выглядит условное пресечение – отсрочка разбирательства до определенного момента или до выполнения тех или иных условий.

Успеху пресечения способствуют самообладание и предельная организованность того, кто его проводит. Попытки прекратить или, наоборот, ублажить бурно реагирующего участника, скорее ухудшает ситуацию. А спокойствие и невозмутимость того, кто вмешался, могут остудить страсти, особенно, если разговор ведется не по личной прихоти, а с опорой на некие общие принципы.

Обращаясь к данному средству, следует помнить, что несостоявшееся пресечение (т.е. начатая, но незаверенная попытка) не только существенно обостряет конфликт, но и наносит серьезный ущерб авторитету того, кто предпринимал такую попытку. Надо быть готовым к тому, что разгоревшийся конфликт приобрел большую инерцию и остановить его участников, утративших контроль над собой, одними словесными воздействиями не всегда возможно. Поэтому необходимо иметь в резерве иные средства принуждения. Отсутствие уверенности в успехе делает обращение к данному средству нецелесообразным и вынуждает проявлять большое терпение и настойчивость в поисках других путей разрешения конфликта. Благоприятствование свободному развитию реакции с ее завершением или переходом в более спокойные формы. Это средство выглядит как альтернатива предыдущему приему. Если обстоятельства допускают, взволнованному участнику конфликта предоставляют возможность выговориться, независимо от того, насколько содержательны его высказывания и не повторяет ли он детали в который раз, вовсе не имеющие отношения к делу. Трудно сказать, кто больше выигрывает при таком подходе: то ли человек, который получает возможность успокоиться, высказав все, что он считает нужным и важным, да еще внимательному собеседнику, то ли этот сам собеседник, не тратящий время не бесполезные попытки остановить, как-то унять своего оппонента.

На первый взгляд кажется, что на это уходит лишнее время. На самом деле оно экономится, потому что субъект, настроившийся высказать свои соображения, все равно это сделает. Но если ему станут говорить, что они излишни, то он, скорее всего, станет доказывать, насколько они важны, а потом изложит их более подробно. Молчаливое же внимание действует в подобном случае очень благотворно. Еще лучше влияют короткие уточняющие вопросы, демонстрирующие заинтересованность слушающего. При таком подходе конфликт, не имеющий серьезного предмета, может превратиться в односторонний и завершиться "выпусканием пара", либо приобретет спокойное поступательное течение.

Не все понимают мудрость подобной тактики. Бывает, что коллеги, молча и безропотно выслушивающего несправедливые упреки и претензии посетителя, принимают такое поведение за проявление слабости, растерянности и спешат помочь.

Данный прием может применяться при бурном развитии конфликта участником который хотя бы отчасти сохраняет контроль над собой. Лицо, находящееся вне конфликта и располагающее властными полномочиями, имеет возможность соединить данный прием с предыдущим, поставив конфликтующих в зависимость от разрешения конфликта и те довольно быстро сами находят общий язык.

Следующим средством выхода из конфликта является разъединение конфликтующих. Достаточно легко это осуществить при остром столкновении между случайными оппонентами, если в дело может включиться столько же исполнителей, сколько сторон оказалось в конфликте. Самое важное при этом – исключить какие бы то ни было перекрестные реплики, работать только лицом к лицу со своим подопечным, чтобы помочь ему поскорее решить свои проблемы и дать возможность уйти. Если же исполнители станут отвечать на "чужие" реплики или переговариваться между собой, вместо преодоления может получиться большая общая свара.

Данный прием эффективен при работе с населением на приемах в организациях государственного и муниципального управления или с потребителями в сфере обслуживания при столкновении между посетителями, когда персонал организации или предприятия сохраняет позицию вне конфликта. Для этого требуется определенная квалификация работников, которая может быть легко достигнута с помощью непродолжительного тренинга.

Если же в конфликт оказалось включено официальное лицо, можно использовать скрытое (неявное) разъединение, когда работника, не справляющегося с ситуацией, подменяют другим. Очень важно, чтобы тот, кто включился в дело, принял бы на себя ответственность по всем претензиям, в том числе и в адрес предыдущего коллеги, и вообще был бы в курсе происходящего. Поэтому "подмена" происходит в два этапа и не должна быть поспешной. Готовящийся к подмене сотрудник сначала наблюдает за происходящим со стороны, пока не составит представления о ситуации и не наметит для себя оперативного плана действия. Как только подменяющий возьмет на себя инициативу, "провалившийся" должен уйти под благовидным предлогом. Если же этого не сделать, миссия включившегося существенно усложнится, так как посетитель будет пытаться продолжить дискуссию с тем, с кем он ее начал и кому так хочется доказать свою правоту. Нет никакой гарантии, что работник, только что конфликтовавший, сможет сохранять молчание, особенно тогда, когда посетитель станет говорить о нем обидные и несправедливые вещи. Возразит ли он что-нибудь или даже выразит реакцию одним своим видом, это, конечно же, усилит раздражение посетителя и затруднит включившемуся коллеге его задачи.

Подмена одного представителя своей стороны другим используется в широко известном приеме "Плохой и хороший полицейские". Он заключается в том, что сначала "плохой полицейский" всячески унижает и даже истязает допрашиваемого. Потом на смену "плохому" приходит "хороший полицейский", проявляющий гуманизм, сострадание и чуткость к жертве своего коллеги. И расчувствовавшийся человек расскажет все, о чем до этого молчал, подписывает крупный документ или еще как-то отвечает на неожиданную заботу.

Нечто похожее, но с объединением обеих ролей в одном лице можно наблюдать в практике руководителей. Так, устроив кому-то из подчиненных публичный унизительный разнос, позднее он приглашает его к себе в кабинет и в доверительной обстановке выражает свое раскаяние и особое расположение. Растроганный сотрудник прощает шефу хамство и несправедливость и с радостью делится с ним своими соображениями по важному вопросу и кое-какими сведениями о коллегах. Или соглашается выполнить сомнительное поручение, от которого наотрез отказывался раньше. Но маска "хорошего полицейского" снимается так же просто, как и надевается. А обещания и обязательства начальства забываются еще легче, чем даются.

При организованной и отработанной подмене одного представителя стороны другим происходит передача конфликтной роли, когда оба участника этой процедуры действуют активно и осознанно. Возможет и другой вариант, когда субъект "уступает" конфликтную роль новому участнику как бы невзначай, незаметно для него.

К разъединению примыкает прием, делегирования полномочий, который состоит в том, что участники конфликта действуют не сами, а через доверенных лиц. Это могут быть специально приглашаемые представителя консалтинговых фирм, юристы, конфликтологи. Представители каждой стороны могут непосредственно взаимодействовать между собой, либо обращаться в специальные организации, например в арбитраж.

В том случае, если некое лицо одновременно располагает доверием всех участников конфликта, оно становится посредником, и это делает возможным использование следующего средства – посредничество третьего лица. Когда предмет спора ясен, как это бывает при простом конфликте, путь к компромиссу очевиден. Но не всегда стороны спешат пойти на него. Каждый опасается, что другой примет его инициативу за проявление слабости, воспользуется его уступкой как отступлением, и потому никто не хочет сделать первого шага. Чем дольше продолжается спор, тем больше шансов, что по ходу препирательств люди нанесут друг другу взаимные обиды и оскорбления. И к первоначальному столкновению интересов добавятся взаимная личная неприязнь, желание унизить противника, доставить ему побольше неприятностей. Однородный простой конфликт превращается в сложный, многослойный.

Если же предмет спора неясен с самого начала, что бывает при односторонней или обоюдной ошибке, то конфликтующим сторонам договориться между собой практически невозможно, и лишь вмешательство третьего лица может вывести столкнувшихся из тупика, помочь им прояснить недоразумение или достичь компромисса. Для этого требуется обязательное условие: берущий на себя роль посредника, должен располагать доверием оппонентов. А это возможно в том случае, если у каждого из них сложится устойчивое впечатление его нейтральности. Малейшее сомнение в этом чревато тем, что посредник будет низведен со своей роли на позицию сторонника одного из оппонентов.

Выделяют три варианта посредничества:

1. Дизъюнктивный (разъединительный).

Посредник изолирует оппонентов друг от друга, лишая необходимости и возможности непосредственного контакта. Все вопросы и предложения идут через него, хотя всякий раз он выступает от лица другой стороны, как бы отстраняясь от хода событий.

2. Конъюнктивный (объединительный).

Посредник создает условия для непосредственного продуктивного контакта оппонентов. Контакты с посредником не подменяют, а дополняют прямые контакты оппонентов друг с другом.

3. Смешанный.

Посредник выступает перед каждой стороной от собственного лица, не скрывая заинтересованности в успехе своей миссии и нивелируя позиции, интересы другой стороны. Этот вариант может быть переходным при успешной динамике от дизъюнктивного к конъюнктивному варианту, но может носить и устойчивый самостоятельный характер, когда посредник с самого начала не принимает на себя жестких разграничительных функций, а в дальнейшем не стремится соединить оппонентов, особенно, если роль "промежуточного звена" для него привлекательна. Посредник, контролирующий ситуацию, то есть обладающий властными полномочиями, становится арбитром. Это дает ему преимущества, так как его решения носят обязательный характер для сторон. Но злоупотреблять этим не стоит: если у проигравшей стороны возникает впечатление очевидной несправедливости, она может выйти из повиновения, развернув конфликтные действия против арбитра.

Активность, настойчивость, ответственность посредников за вмешательство могут колебаться в очень широких пределах – от принятия на себя гарантий за соблюдение достигнутого соглашения и до готовности свернуть свои усилия и уйти, лишь только возникнут какие-то трудности.

"Клонирование ситуаций" – это своеобразное и действенное средство при сложном конфликте, имеющем поступательное развитие. Заключается в том, что собравшимся вместе участникам конфликта представляется для обсуждения ситуационная задача, в которой они тут же узнают себя и свои организации, но под другими именами и названиями. Описание ситуации дается от третьего лица подробно, но без чрезмерной детализации. Если "копия" снята удачно, это сразу же смягчает напряженность между сторонами. Если же у кого-то возникают серьезные протесты в отношении объективности, то лучше сразу внести коррективы в условия и зафиксировать их в тексте. Отредактированный текст становится незыблемым и принимается как достоверный единственный источник информацией для обсуждения.

По ходу обсуждения нередко возникают попытки уйти в "свою" ситуацию. Так, начав оправдывать действия своего двойника, человек как бы невзначай переходит на самого себя и начинает говорить от первого лица. Этого допускать нельзя, так как иначе всесторонний анализ ситуации может скоро превратиться в выяснение отношений и взаимное препирательство. Обычно и сами участники обсуждения, почувствовавшие все преимущества данной формы, останавливают нарушителя.

Итогом такого обсуждения могут быть какие-то кардинальные решения или рекомендации, которые вполне примут к сведению и их реальные прототипы. Положительный эффект может ограничиться простым смягчением напряженности во взаимоотношениях, что послужит благоприятным фоном для применения других средств, но нельзя исключить вероятность отсутствия эффекта и даже отрицательный результат в виде обострения конфликта.

Признание своей ответственности – это группа вспомогательных приемов, альтернативная причинному приписыванию. Вместо того чтобы привычно начать поиски виновных в неудаче или оправданий своих промахов, субъект задается вопросом, что могло бы быть поставлено ему в упрек, и ищет, в чем, за что или за кого он может повиниться перед оппонентом. Здесь возможно несколько вариантов.

Признание своей вины. Субъект сам произносит обвинение в свой адрес, которое мог бы ему предъявить оппонент, и принимает его полностью или с небольшими уточнениями, выражая сожаление и готовность предпринять необходимые действия, чтобы исправить положение или компенсировать ущерб.

Признание другой вины. В ответ на серьезное и несправедливое обвинение субъект вместо весьма естественного оправдания соглашается, что действительно виноват. И тут же называет свою провинность – прегрешение более мягкое, которое косвенно опровергает несправедливое и неприемлемое для него.

Принятие на себя чужой вины. Вместо отмежевания от претензий оппонента, к которым субъект лично не причастен, он принимает на себя ответственность за ошибки, промахи, провинности, допущенные его коллегами или подчиненными. Если же оппонент сам заметит, что его претензия обращено к другому лицу, субъект возражает, что он, как и его коллеги, представляет свою организацию, и потому не имеет значения, с кем именно обсуждать возникший вопрос.

Бывает, что более авторитетный или старший по должности работник получает возможность смягчить претензию к своему коллеге или подчиненному, сообщив, что тот оплошал не по своей вине, а выполняя его совет или поручение.

Проявляя в той или иной форме готовность принять на себя ответственность, субъект по существу реализует принцип доброжелательности к партнеру, в вероятном прогнозе которого доминируют ожидания враждебного поведения (отрицание противником очевидных фактов, оправдания, встречные обвинения с его стороны).

Принятие на себя ответственности одним из конфликтантов разрушает привычный стереотип, по которому стороны шаг за шагом следуют к вершине конфликта. На этом принципе построена еще одна группа вспомогательных приемов. Нарушение стереотипной динамики конфликта может проводиться как в одностороннем порядке, так и с вовлечением оппонента.

Неприятие отводимой конфликтной роли – безобидный буквальный ответ на вызывающий вопрос, обращение в шутку оскорбительной реплики, симуляция недопонимания.

Включение потенциального противника в деятельность – прервав на полуслове выяснение отношений, субъект озадачивает оппонента неожиданной просьбой или поручением, никак не связанным с конфликтом, либо, напротив, имеющим к нему прямое отношение. Примется ли оппонент выполнять это предложение или откажется, но одно только обдумывание, как поступить, может помочь восстановить утраченное эмоциональное равновесие, особенно действенны просьбы о помощи.

Следующим важным средством преодоления конфликта является обращение за помощью. Если субъект сомневается в выборе правильного поступка или вовсе не видит приемлемого шага, есть смысл воздержаться от решения. В это время может поступить новая информация, можно хорошенько все обдумать, а главное, можно воспользоваться чужой помощью. Это может быть простое обсуждение ситуации с любыми доверенными лицами – с коллегами, дома в кругу семьи, иногда даже просто со случайным знакомым. При этом уже одно только изложение ситуации может помочь субъекту упорядочить соответственное видение происходящего и взвесить варианты своих действий. Еще лучше, если удастся посоветоваться с более опытным коллегой, руководителем или квалифицированным специалистом.

В последнее время кое-где стали появляться различные конфликтологические центры, лаборатории, службы, предлагающие свои услуги в оказании помощи. Характер их деятельности, как и ее результативность, колеблется в очень широких пределах, и пока трудно представить, во что могут оформиться эти начинания.

В использовании помощи возможен и такой ход, как обращение за советом или какой-либо другой поддержкой непосредственно к оппоненту. Лучше, чтобы просьба носила конкретный характер. Необходимо четко изложить свои проблемы: что именно и почему ставит в тупик. И хотя такое обращение создает очень хорошие возможности для преодоления конфликта с обеих сторон, надо быть готовым к тому, что оно может быть отвергнуто.

Помощь, за которой субъект обращается к оппоненту, может быть и не связана с темой конфликта. В этом случае происходит вовлечение оппонента в совместную деятельность, в процессе которой смягчаются многие противоречия, усиливается личный компонент в общении, благоприятствующий включению моральных регуляторов поведения.

Еще одним воплощением данного приема может служить приписывание положительных мотивов, которое заметно повышает роль благоприятного прогноза в поведении оппонента. Суть состоит в том, чтобы ухитриться истолковать намерения противника в благоприятном для себя смысле и уверенно предъявить ему такое понимание. Может быть, неожиданное восприятие его действий всего лишь удивит иного оппонента, но не исключено, что кто-то из них сам примет и поддержит такое истолкование своих поступков или высказываний.

Такой подход будет способствовать смягчению общего тона взаимоотношений благодаря предъявлению позитивной оценки личности оппонента.

Уверенное владение средствами выхода из конфликтных ситуаций приходит постепенно. Среди факторов, способствующих ускорению этого процесса можно выделить извлечение уроков независимо от исхода завершившегося конфликта. или его очередного эпизода очень важно найти время на то, чтобы в одиночку или целой командой подробно проанализировать и оценить действия своей стороны: осмыслить, закрепить и усилить удачи и находки, выявить и понять ошибки, найти упущенные варианты. Каждому руководителю важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность. Она включает в себя:

* понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
* формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
* обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
* умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
* наличие навыков управления конфликтными явлениями;
* умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
* умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
* умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
* наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника, включает анализ ситуации и урегулирования конфликта.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем:

* получение информации о конфликте;
* проверка ее достоверности;
* оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает:

* выбор способа урегулирования конфликта;
* выбор типа медиаторства;
* реализацию выбранного способа;
* уточнение информации и принимаемых решений;
* снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов;
* анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников, либо оба, могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Эта информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимает меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их товарищи, свидетели конфликта, члены их семей.

Очень важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации. При анализе конфликтной ситуации руководителю необходимо уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Очень важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна – две из них являются доминирующими. Необходимо выявить все причины и повод конфликта.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие именно их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Необходимо также уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и не формальные статусы в коллективе. Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при всевозможных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов медиаторства (третейский судья, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

* необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску "истины", что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
* принятие решения "в пользу" одной из конфликтующих сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес "арбитра";
* принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;
* решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения конфликтующих сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между его участниками, нет.

Второй подход, которого придерживаются авторы, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Самыми основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными являются роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель арбитр оптимальна в следующих ситуациях:

* руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
* одна из конфликтующих сторон явно не права;
* конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
* служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра;
* нет времени на детальное разбирательство;
* конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно в тех случаях, когда оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в следующих ситуациях:

* равенства должностных статусов участников конфликта;
* длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений конфликтующих сторон;
* наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
* отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа урегулирования конфликтов включает в себя раздельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению какой-то проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнерству. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Необходимо контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений.

Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди своих подчиненных.

Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликтных ситуаций между своими подчиненными можно изобразить в виде схемы.

**ЭТАПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТА**

Получение информации о конфликте

Сбор данных о конфликте

Анализ конфликтной ситуации

Оценка конфликтной ситуации

Проверка достоверности информации

Уточнение информации и принимаемых решений

Анализ

опыта

Снятие послеконфликтной напряженности отношений

Реализация выбранного способа

Выбор способа урегулирования и типа медиаторства

# II. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 2.1. Описание предприятия

Торговая фирма ЧП "Илюшкина" была создана 27 марта 2000 года. ЧП осуществляет закупку, хранение и реализацию покупателям товаров, которые соответствуют потребностям отдельных групп потребителей в местах, отведенных для торговли, путем разъездов.

Фирма выступает в качестве посредника между производителями и потребителями. Она занимается розничной нестационарной торговлей сезонной одеждой.

Торговая фирма работает для достижения следующий целей:

1. удовлетворение потребностей покупателей;

2. увеличение объема продаж;

3. расширение рынка сбыта;

4. усиление конкурентоспособности;

5. получение прибыли и др.,

а также выполняет ряд функций:

1. доведение конкретного товара от производителя до потребителя;

2. изучение покупательского спроса на товары;

3. формирование ассортимента товаров;

4. реклама;

5. прием заказов на товары, отсутствующие в продаже;

6. оказание помощи покупателям в выборе товаров.

Организационная схема торговой фирмы выглядит следующим образом:

***Схема 1.***

### Организационная схема торговой фирмы

Руководитель

# Старший продавец

# Продавец

# Продавец

# Грузчик

Из схемы видно, что руководитель (предприниматель) ведет деятельность всей фирмы и ему подчиняется старший продавец, который, в свою очередь, контролирует работу двух продавцов и грузчика.

Торговая фирма постоянно взаимодействует с внешней средой. На нее оказывают влияние такие факторы, как:

* состояние рыночных отношений;
* соотношение спроса и предложения на реализуемые товары. Первостепенное значение имеет выявление возникающих потребностей в новых товарах, а также учет уровня покупательской способности населения;
* условия торговли на рынке;
* уровень требований потребителей к товару и условия предпочтения при выборе товара. Это выражается в требованиях к ассортименту, качеству, внешнему виду, способу упаковки;
* наличие и деятельность конкурентов;
* отношения фирмы с поставщиками товаров;
* условия для взаимоотношений с государственными налоговыми органами;
* состояние источников обеспечения трудовыми ресурсами необходимых специальностей;
* отношения с обществами защиты прав потребителей;
* стабильность государственной экономической и социальной политики;
* финансовая, кредитная, налоговая политика, стимулирующая развитие;
* рост покупательской способности населения;
* функционирование фирм по финансовой поддержке предприятий;
* упорядочение и упрощение процедур государственного регулирования хозяйственной деятельности, касающихся регистрации, лицензирования, сертификации продукции.

Негативные последствия на деятельность фирмы оказывают изменения законодательной и нормативной базы, отсутствие государственной поддержки малых форм предпринимательства в отрасли, рост цен и тарифов на услуги транспорта, связи.

Все эти факторы оказывают большое влияние на работу торговой фирмы и в итоге предопределяют тип, ассортиментную структуру, формы обслуживания, доходность торговой деятельности.

ЧП "Илюшкина" имеет три торговых места на территории Центрального рынка города Тулы.

Ассортиментный перечень товаров выглядит следующим образом:

***зима***: пуховики, шапки, свитера, водолазки, кожаные перчатки и варежки;

***весна***: свитера, джемпера, безрукавки, толстовки, спортивные костюмы;

***лето***: футболки, майки, шорты, панамы, плавки, сланцы;

***осень***: ветровки, шапки, спортивные костюмы, джемпера, свитера, водолазки.

Скидки предоставляются постоянным покупателям, а также существуют сезонные скидки.

Привлечение покупателей осуществляется с помощью установления более низких цен, чем у конкурентов, вывешивания различных вывесок, улучшения качества обслуживания покупателей, предоставления консультации продавца в выборе какого-то товара.

В роли поставщиков товара выступают оптовые рынки города Москвы, а также фабрики-производители.

В торговой фирме используется сдельная система оплаты труда работников. Она представляет собой оплату в зависимости от объема работы. Общий заработок работника определяется путем умножения сдельной расценки на количество проданных товаров. При такой системе значительно повышается личная заинтересованность отдельного работника продать как можно больше товара. Заработная плата выплачивается два раза в месяц.

При поступлении на любую должность каждый работник фирмы подписывает договор, который содержит условия труда, обязанности сторон и несение ответственности за их нарушение.

## 2.2. Характеристика персонала

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на фирме применяется классификация работников по следующим признакам:

* по категориям;
* по должностям и профессиям;
* по полу и возрасту;
* по стажу работы;
* по характеру трудовых отношений;
* по отношению к собственности, и т.д.

В состав персонала торговой фирмы ЧП "Илюшкина" выделяют три категории работников:

* персонал управления;
* торгово-оперативный персонал;
* вспомогательный персонал.

К персоналу управления относится руководитель (то есть сам предприниматель) фирмы, к торгово-оперативному персоналу относятся старший продавец и два продавца, а к вспомогательному персоналу – грузчик.

Должность руководителя занимает сам предприниматель Илюшкина Лидия Анатольевна. Она закончила техником по специальности экономист. Перед тем, как открыть свое дело Лидия Анатольевна работала продавцом три года. Возраст руководителя – 52 года. По отношению к собственности торговой фирмы руководитель является собственником имущества.

Руководитель осуществляет следующие операции:

* поставка товара от производителя или посредника надлежащего качества;
* выплата и начисление заработной платы работникам;
* увольнение и прием на работу;
* отчет в налоговой инспекции;
* контроль за работой старшего продавца;
* создание благоприятных условий для труда.

Должность старшего продавца занимает Брылева Людмила Степановна. Она закончила техникум по специальности бухгалтер. Возраст продавца – 30 лет. Брылева имеет стаж работы в торговле четыре года. По характеру трудовых отношений Брылева является постоянным работником торговой фирмы. По отношению к собственности она является наемным работником.

В обязанности старшего продавца входит:

* учет поступления и реализации товаров и денежных средств;
* реализация товаров согласно режиму работы фирмы;
* контроль за работой продавцов и грузчика;
* принятие мер по предотвращению ущерба;
* оплата рабочих мест и камеры хранения;
* отчет перед руководителем;
* соблюдение чистоты на рабочем месте.

Старший продавец несет материальную ответственность за ущерб, причиненный предпринимателю. размер ущерба определяется руководителем фирмы (не свыше месячного заработка работника).

Продавец несет ответственность перед потребителем за качество товаров.

Должность первого продавца занимает Барабанова Татьяна Николаевна. Она закончила торговое училище по специальности продавец-кассир. Возраст продавца – 26 лет. Она работает в торговле 2,5 года. Татьяна Николаевна в торговой фирме работает недавно, на за небольшой промежуток времени она привлекла большое количество постоянных покупателей и увеличила прибыль торговой фирмы своим умением работать с людьми и продавать товары. По характеру трудовых отношений Барабанова является постоянным работником фирмы. По отношению к собственности является наемным работником.

В обязанности продавца входит:

* реализация товаров согласно режиму работы фирмы;
* принятие мер по предотвращению ущерба;
* соблюдение чистоты на рабочем месте;
* ежедневный отчет о работе перед старшим продавцом.

Продавец несет ответственность перед покупателем за качество товаров.

Продавец несет материальную ответственность за причиненный ущерб. Размер ущерба определяется предпринимателем (не свыше месячного заработка).

Должность другого продавца занимает Калугина Ольга Васильевна. Она закончила торговое училище по специальности продавец-кассир. Возраст продавца – 23 года. Стаж работы в торговле составляет 3 года. По характеру трудовых отношений Калугина является постоянным работником. По отношению к собственности является наемным работником.

В обязанности продавца входит:

* реализация товаров согласно режиму работы фирмы;
* принятие мер по предотвращению ущерба;
* соблюдение чистоты на рабочем месте;
* ежедневный отчет о работе перед старшим продавцом.

Продавец несет ответственность перед покупателем за качество товаров.

Продавец несет ответственность перед покупателем за качество товаров.

Продавец несет материальную ответственность за ущерб, причиненный предпринимателю. Размер ущерба определяется предпринимателем (не свыше месячного заработка).

На должности грузчика работает Баранов Евгений Викторович. Он закончил 11 классов средней школы. Возраст грузчика – 25 лет. По характеру трудовых отношений Баранов является временным работником. По отношению к собственности является наемным работником.

В обязанности грузчика входит:

* доставка товара из камеры хранения на торговые места в определенный промежуток времени;
* сбор и разбор палаток на торговых местах;
* доставка товара с торгового места в камеру хранения в конце рабочего дня.

Грузчик несет материальную ответственность за ущерб, причиненный предпринимателю. Размер ущерба определяется предпринимателем (не свыше месячного заработка).

Признаки классификации можно представить в виде схемы.

***Схема 2.***

## *Схема признаков классификации персонала*

По категориям:

* персонал управления;
* торгово-оперативный персонал;
* вспомогательный персонал.

По должностям

и профессиям:

* руководители;
* продавцы;
* грузчики

По стажу

работы

в торговле:

* от 1 года до 3 лет;
* от 3 до 10 лет

Классификация персонала

По полу и возрасту:

* мужчины до 30 лет;
* женщины:

до 30 лет

от 30 до 55 лет

По отношению

к собственности:

* работники – собственники имущества;
* наемные работники

По характеру

трудовых отношений:

* постоянные;

временные

## 2.3. Отбор персонала.

Отбор персонала на предприятии ЧП "Илюшкина" осуществляется руководителем, то есть самим предпринимателем на конкурсной основе. От того, как будет проведен отбор претендентов, и какие люди отобраны для работы, зависит вся последующая деятельность предприятия.

Перед тем как нанять соответствующего работника руководитель определяет, какие задачи будет выполнять во время работы сотрудник и каковы индивидуальные и общественные характеристики этой работы.

Неправильный выбор может принести непоправимые последствия для работника и организации. При определении соответствия вида работы работнику, нельзя поддаваться первому впечатлению, оно, как правило, бывает обманчивым.

При наборе персонала на какую-то должность на данном предприятии используют внешний источник найма, так как появляется возможность выбора из большого числа претендентов; новые люди – новые идеи и разработки; уменьшается ситуация интриг.

Данное предприятие для подбора кадров осуществляет самостоятельный поиск через средства массовой информации путем подачи рекламного объявления в газеты города. Объявление подается в следующем виде: "ЧП "Илюшкина" требуется продавец мужской одежды с опытом работы, без вредных привычек, наличие санитарной книжки обязательно. Телефон 39-27-78". Для быстрого поиска кандидатов объявление вывешивается на рабочих местах.

Для принятия решения о приеме на работу руководитель проводит отборочное собеседование с кандидатом. Целью отборочного собеседования является получение полной информации о претенденте при условии серьезного продолжительного разговора. Обычно на собеседование кандидаты приходят на будущее место работы.

Во время собеседования руководитель получает ответы на вопросы:

1. Справится ли кандидат с данной работой?

2. Будет ли он ее выполнять?

3. Подойдет ли кандидат для работы?

Руководитель оценивает уровень образования претендента, его внешний вид, манеру поведения и общения и определяющие личностные качества.

Для получения более полной информации большая часть времени предоставляется кандидату. Ему дается возможность прокомментировать те вопросы, которые слабо отражены, задать интересующие вопросы, уточнить детали предполагаемой работы.

При отборе персонала к претендентам предъявляются следующие требования:

* образование не ниже средне специального;
* наличие домашнего телефона;
* опыт работы в торговле не менее 1 года;
* наличие санитарной книжки;
* добросовестность;
* без вредных привычек;
* умение общаться с людьми;
* указание прежнего места работы;
* место проживания в Туле.

При прохождении отборочного собеседования и предоставлении необходимых документов претенденту дается испытательный срок 1 месяц, при успешном прохождении которого подписывается трудовой договор и предоставляется работа.

## 2.4. Разрешение конфликтных ситуаций.

В торговой фирме ЧП "Илюшкина" ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. торговля считается конфликтной сферой. Покупатели, в основном, считают продавцов (торгашей) обманщиками, которые обязательно обсчитают или продадут товар не очень хорошего качества, отрицательно относятся к советам.

Конфликты проявляются как столкновения между:

* сотрудниками фирмы в результате получения недостоверной информации;
* покупателями и продавцами
* продавцами;
* руководителем и подчиненным;
* фирмой и администрацией рынка;
* фирмой и поставщиками;
* фирмой и конкурентами;
* фирмой и налоговой инспекцией.

По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с глубокими нравственно-психологическими травмами.

Причины возникновения конфликтов между покупателем и продавцом очень разнообразны и считаются самыми распространенными в торговой сфере.

В первую очередь это конфликты по поводу продажи не всегда качественной продукции и завышенной цены на товар по мнению покупающих. Каждый стремится приобрести товар подешевле и хорошего качества, но это не всегда возможно, в результате возникают разногласия. Встречаются покупатели, которые не хотят покупать товар, и, ничего не зная о его качестве, начинают высказывать свое мнение, чаще всего отрицательное, тем самым отпугивают других покупателей.

Конфликты также возникают из-за плохого обслуживания покупателей, продавец не всегда бывает вежливым и обходительным. Это связано с незнанием элементарных правил общения, плохим настроением продавца, хамством покупателей, взаимным неуважением обоих сторон. Конфликты возникают в тех случаях, когда продавец преднамеренно или не нарочно обсчитывает или наоборот отдает больше сдачи, чем положено или неправильно рассчитывается покупатель.

Практика показывает, что самые конфликтные покупатели – это люди преклонного возраста, а также большинство покупателей женского пола. Они очень придирчивы, нетерпеливы, а иногда и надоедливы.

Конфликт возникает и между работниками фирмы в процессе их деятельности. Это разногласия между продавцами по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать, а когда отдыхать), из-за несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а также разногласия между руководителем и его подчиненными, возникающие по следующим причинам:

* работник не приходит вовремя на работу без уважительных причин;
* не хочет работать или работает плохо;
* на рабочем месте подчиненный находится в нетрезвом состоянии;
* неуважительно относится к начальству и не прислушивается к советам и требованиям;
* обнаружена недостача товара или денежных средств;
* руководитель задерживает заработную плату или неправильно начисляет;
* из-за плохого настроения срывает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Конфликты с поставщиками возникают по поводу поставки недоброкачественного товара, нежелания обменять бракованный товар на хороший по той же цене, по которой покупали или возвратить деньги, а также по поводу продажи не того товара, который заказывался.

Конфликты возникают в процессе деятельности между торговой фирмой и налоговой инспекцией, а именно конфликты между руководителем фирмы и налоговой инспекции по поводу оформления документов и уплаты налогов, а также между продавцами и налоговыми инспекторами по поводу проверок документов на рабочих торговых местах, не всегда законных.

Конфликтные ситуации происходят между фирмой и администрацией рынка по поводу оплаты торговых мест, а также их распределения.

Разногласия с конкурентами происходят по поводу занижения цен на одинаковых товар, если конкурент занимает твое торговое место, а также из-за переманивания покупателей ("купите, у нас недорого и лучше, чем у них").

Охарактеризует персонал торговой фирмы по поведению в конфликтных ситуациях и выходу из них.

Руководитель фирмы Илюшкина Лидия Анатольевна достаточно терпеливый и сдержанный человек. Ее трудно вывести из себя. Она вступает в конфликт в редких и крайних случаях. Если конфликт получился, Лидия Анатольевна старается быстро и конструктивно найти выход из конфликтной ситуации, используя различные методы и способы разрешения, стремится найти какое-то компромиссное решение. Она очень общительный человек и хорошо ладит с людьми, входит в положение других и всегда рада помочь, пытается создать хороший психологический климат в коллективе, но как и у любого живого человека бывают сбои и сдают нервы в результате каких-либо неприятностей на работе и дома.

Старший продавец Брылева Людмила Степановна очень ответственный сотрудник, любит, чтобы все было сделано как надо, строгая, любит придраться, но конфликтный работник. Она гораздо чувствительнее к словам других, нежели к тому, что говорит сама, очень вспыльчивый человек, но быстро отходит. При возникновении конфликта с подчиненными ей продавцами, она навязывает им свое мнение и поступает так, как выгодно ей.

Продавец Барабанова Татьяна Николаевна очень хорошо справляется со своими обязанностями и качественно выполняет работу. Она очень добрый человек и хорошо общается с людьми, всегда находит общий язык с любым человеком, будь то сотрудник фирмы или покупатель. В конфликтных ситуациях она иногда теряется и не знает, что лучше предпринять. В основном идет на уступки или же обращается за помощью к начальству. С этим сотрудником легко улаживаются все проблемы и разногласия, если они возникли.

Продавец Калугина Ольга Васильевна очень любит поспорить, будет стоять на своем, даже, если не права. У нее постоянно возникают конфликтные ситуации с покупателями, но несмотря на это, Калугина достаточно хорошо справляется со своей работой и выполняет обязанности. При работе с покупателями она не терпит хамства и неуважения к своей персоне, если это происходит, она очень сильно "взрывается" и ее очень трудно остановить, приходится прибегать к участию третьей стороны (руководителя или других продавцов).

Фирма и ее сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций.

Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций.

Одним из таких условий является избавление от бездельников, так как они сами не хотят выполнять работу и показывают плохой пример другим работающим, в результате срывается весь настрой на достижение целей фирмы. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, его увольняют.

Следующим условием предотвращения конфликтов в торговой фирме является забота о справедливости. Руководитель старается относиться справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывает невиновных, прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений, не пострадает ли кто-то из невиновных, задает себе вопрос: "Правильно ли я поступаю в данной ситуации?" Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель. Например, обнаружена недостача денежных средств, руководитель незаслуженно обвиняет продавца в недостаче, хотя потом выясняется, что начальник допустил ошибку в расчетах. Прежде чем обвинить, необходимо результаты какой-то деятельности или информацию тщательно проверить.

На фирме руководитель справедливо относится к выплате заработной платы, а также к материальным поощрениям. Выплачивает только тем, кто действительно хорошо поработал.

На фирме есть правило: хорошо оплачивается только та работа, которая выполнена качественно и в небольшой промежуток времени.

Заработная плата выплачивается сотрудникам не поровну, а кто сколько заработал, в зависимости от объема проделанной работы.

На фирме соблюдаются договоренности и принятые решения с участием всех сотрудников. Все поправки или случаи невыполнения обещаний работники стараются оговаривать сразу и вместе со всем коллективом. Но договоренности иногда не выполняются, это происходит в результате каких-то чрезвычайных обстоятельств, которые представляют исключение.

В отношениях продавцов с покупателями все гораздо сложнее. Принятое решение или какая-то договоренность нарушается всегда со стороны покупателя. Торговая фирма и ее сотрудники идут навстречу покупателям и делают уступки, в результате страдает фирма. С этим практически ничего не поделаешь. Например, покупатель приобретает вещь, но он не уверен, подойдет ли размер или фасон и договаривается с продавцом на обмен в течение недели, если не подойдет, но вместо этого приносит через месяц и начинает требовать обмена. В результате страдает продавец по своей наивности и доверчивости (покупатель все равно добьется обмена или возврата денег, например, с привлечением администрации). Отсюда можно сделать вывод: никогда не делай поблажек потребителям, все обернется против тебя. Проблемы в коллективе фирмы решить проще, чем за ее пределами.

На фирме для предотвращения конфликтов используется принцип объективности и уступчивости. Обычно сотрудники не сосредотачиваются на собственных интересах и по возможности или при необходимости отступают от своей позиции, они стараются учесть и понять забору окружающих.

Любое решение, которое принимается, по своей воле переносится легче.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников фирмы. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку не только в коллективе фирмы, но и в процессе деятельности (отношения между продавцом и покупателем) и иногда вызывает встречную инициативу, а если на оппонента оказывается давление – это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Также на фирме в процессе деятельности используют принцип ясности и доброжелательности.

Если произошли разногласия в процессе деятельности, то, прежде всего, ситуация разбирается критически для представления основных и первоначальных позиций, как собственных, так и своего противника. Сотрудники анализируют позицию оппонента (есть ли возможность в более благоприятном для себя смысле как-то объяснить его действия и слова). В результате может обнаружиться недоразумение, и конфликт потеряет основу.

Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему противнику враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

На фирме применяется один из способов реализации принципа доброжелательности – это отказ от принуждения партнера к навязываемым ему действиям или решениям. Ему предоставляется возможность свободного выбора между вариантами, устраивающими субъекта. В качестве примера можно взять: Руководителю фирмы необходимо, чтобы сотрудники вышли на работу в тот день, когда они обычно отдыхают. Во избежание принуждений и каких-то противоречий, руководитель всем, кто выйдет на работу, выплатит материальные поощрения (незначительные для него, но они сыграют роль для сотрудников).

В процессе работы трудно быть доброжелательным без достаточной ясности в отношении человека, чье поведение непонятно и настораживает. Но и попытки установить ясность без доброжелательности, обычно приобретают форму унизительных выяснений обстоятельств и отношений.

Работниками фирмы используется такой принцип дистанции и самообладания.

Увеличение дистанции не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание необходимо во всех случаях, не только на рабочем месте.

Сотрудники фирмы в процессе своей деятельности учатся как-то управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, правда это не всегда получается.

В роли помощника освободиться от напряжения или раздражения на фирме выступает руководитель, у него можно найти успокоение, сочувствие и понимание. Он в нужный момент пытается остановить сотрудника, умерить его пыл.

Для бесконфликтного взаимодействия руководителя и подчиненных используются следующие способы и условия:

* происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
* проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;
* при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;
* происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности фирмы;
* если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
* руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;
* оценка результатов деятельности подчиненного дается только после достаточного изучения итогов;
* разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
* если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
* руководитель придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников фирмы с покупателями используются следующие способы и правила:

* при взаимодействии с покупателями продавец проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает грубостей и неуважения;
* продавец соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);
* продавец старается удовлетворить потребности в товаре даже самых капризных и придирчивых покупателей;
* продавец при взаимодействии с покупателем проявляет обходительность и уступчивость.

В процессе деятельности торговой фирмы применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

* готовностью идти на сближение позиций;
* положительная оценка некоторых действий другой стороны;
* критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации.

***Разрешение конфликтов в торговой фирме происходит с помощью компромисса*** при возникновении конфликтных ситуаций руководителя с подчиненными; покупателей с продавцами; администрацией рынка с фирмой; между продавцами фирмы; фирмой и ее поставщиками; с конкурентами и частично с налоговой инспекцией.

***Стратегия соперничества*** применяется при разрешении конфликтов руководителя с подчиненными; налоговой инспекцией с фирмой; продавцов с конкурентами; администрацией рынка с фирмой.

***Стратегия сотрудничества*** применяется при возникновении разногласий между: руководителем и подчиненными; фирмой и поставщиками; покупателями и продавцами; между продавцами фирмы.

***Стратегия приспособления*** (уступка) применяется в следующих случаях конфликтов между: руководителем и подчиненными; продавцами фирмы, продавцами и покупателями; администрацией рынка и фирмой; налоговой инспекцией и фирмой.

При разрешении разногласий с подчиненными руководитель использует следующие методы:

* чтобы избежать неверного решения, руководитель в конфликте обязательно выслушивает подчиненного;
* руководитель не доводит конфликт до его обострения, так как его сложнее разрешить. В результате обострения ухудшаются межличностные отношения, повышается уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости;
* при разрешении конфликта руководитель соблюдает дистанцию по отношению к подчиненному, то есть обращается к нему на "Вы", обратное является фактическим унижением подчиненного и он отвечает тем же;
* во время конфликта руководитель не повышает голос на подчиненного, так как грубость считается признаком не владения данной ситуацией собой, а спокойствие руководителя усиливает в глаза подчиненного справедливость требований;
* руководитель по возможности не злоупотребляет должностным положением, так как это озлобляет подчиненного, делает его неуступчивым и затрудняет разрешение конфликта;
* если руководитель не прав в конфликте, то он уступает подчиненному, при этом указывает, что подчиненный также допустил ошибки;
* руководитель не затягивает конфликты с подчиненными, так как происходит потеря рабочего времени и сил, а также все это чревато взаимными обидами и недомолвками.

Подчиненные при разрешении конфликтов с руководством стараются выполнять несколько рекомендаций:

* не спешить противодействовать руководителю в конфликтной ситуации;
* стараться не уступать в главном;
* предлагать несколько вариантов разрешения конфликтов, не настаивать на одном;
* не переходить на оскорбления или резкие выражения и грубость;
* вызывать руководителя на откровенный разговор;
* если не прав в конфликте, необходимо сразу уступить руководителю;
* необходимо в процессе работы изучать и учитывать индивидуально-психологические особенности руководителя, это позволит быстрее и с меньшими затратами разрешить конфликт;
* подчиненному не предлагать желательно противоположных решений относительно руководителя.

Для разрешения конфликтов, возникающих между потребителями и торгующими сотрудниками, на фирме используются следующие приемы:

* разъединение конфликтующих.

Этот вариант эффективен при конфликтах между покупателями (например, не поделили какой-то товар), а также между покупателями и продавцами. При конфликтах между покупателями, разъединителем является продавец. При конфликтах между покупателем и продавцом используют скрытое разъединение. Продавца не справляющегося с ситуацией подменяет кто-то из сотрудников фирмы, который не вызывает раздражения оппонента, а первый продавец уходит под предлогом (с каким-нибудь поручением того, кто пришел).

* посредничество третьего лица.

Этот вариант эффективен при возникновении разногласий между продавцами фирмы. В роли третьего лица выступает руководитель торговой фирмы, так как он располагает доверием конфликтующих сторон. Руководитель в основном всегда выводит оппонентов из сложившейся тупиковой ситуации, помогает им прояснить недоразумения и разногласия и достичь компромисса. Руководитель использует конъюнктивный вид посредничества.

# Руководитель

(посредник)

Продавец А

# Продавец Б

Контакты с руководителем дополняют прямые контакты конфликтующих сторон друг с другом.

* признание своей ответственности.

Этот прием используется при разногласиях между продавцом и покупателем, а также между руководителем и подчиненным.

Продавец и подчиненный сами произносят обвинение в свой адрес, которое мог бы предъявить покупатель и руководитель, и принимают полностью, либо с небольшими уточнениями, выражая готовность предпринять необходимые действия, что исправит положение.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом, главным образом, системно-генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках.

Для предупреждения конфликтов важно знать не только, что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предотвращение конфликтов в узком смысле заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предотвращения есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

* умение определить, что общение стало предконфликтным;
* стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
* снижение своей общей тревожности и агрессивности;
* умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
* постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
* умение улыбнуться;
* не ждать от окружающих слишком многого;
* искренняя заинтересованность в партнере по общению;
* конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

* оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
* оценку давать по существу дела, а не по форме;
* оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
* выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
* четко формулировать новые цели и задачи;
* воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

# Список использованной литературы

1. А.Я. Анцепов, А.И. Шипилов. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 551 с.
2. И.А. Бланк. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ. Издательство ЭКМОС., 1998 – 416 с.
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: Учебник – 3-е издание. – М.: Гардарики, 2000 – 528 с.
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под редакцией профессора Лавриенко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997 – 279 с.
5. З.П. Румянцева, Соломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997 – 432 с.
6. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под редакцией А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001 – 295 с.