**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**

**ТАВРИЧЕСКИЙ НАЦИОНАЛБНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ВЕРНАДСКОГО**

**ЭКОНОМИКО-ГУМАНИТАРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ В Г. МЕЛИТОПОЛЕ**

## **КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

Дисциплина

Специальность

Курс\_\_\_\_\_\_\_\_\_; группа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; форма обучения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Исполнитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. студента)

Руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(оценка, дата, подпись)

Мелитополь

2006

ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

Студента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы)

Тема работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

утверждено на заседании кафедры «\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Срок сдачи студентом оконченной работы на кафедру\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Абьект, на котором проводится анализ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

### **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п./п. | Наименование этапов выполнения курсовой работы | Срок выполнения этапов работы |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Студент принял задание на выполнение** «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись студента)

Руководитель работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись)

Зав. кафедры\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ПРИРОДА КОНФЛИКТА

1.1. Сущность конфликта

1.2. Типы конфликтов

1.3. Причины конфликтов

РАЗДЕЛ 2. ПРОЦЕСС, ПОСЛЕДСТВИЯ И АНАЛИЗ КОНФЛИКТОВ

2.1. Модель процесса конфликта

2.2. Последствия конфликтов

2.3. Анализ поведения людей в конфликтной ситуации

2.4. Анализ поведения конфликтующих сторон и посредника

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

3.1. Противодействие возникновению конфликта

3.3. Структурные методы разрешения конфликта

3.4. Межличностные стили разрешения конфликтов

ВЫВОД

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Слово “конфликт”- латинского корня и в буквальном переводе означает “столкновение”. Если «столкновение» затрагивает сфе­ру идеи, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям [1]. Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные- с позитивным знаком и деструктивные- с негативным знаком. Некоторые авторы, в частности У. Крейдлер, подразделяют конфликты на функциональные (ведущие к оптимизации внутригрупповых отношений, более глубокому взаимопониманию людей) и дисфункциональные (имеющие следствием ухудшение, ожесточение внутригрупповых отношений) [2].

Конфликты – это не всегда обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструк­тивным может быть поведение в конфликтной ситуации. Коллективное управление, когда сотрудник рассматри­вается как ценный участник всех процессов, а не как получатель команд и распоряжений, создает ситуацию, в которой представлены различные мнения и позиции.

Открытый конфликт, в котором разногласия отно­сятся к производственной сфере и выражают, на­пример, различные пути, ведущие к одной цели, отно­сительно безобиден. Можно дискутировать и, так или иначе, прийти к общему решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт — человеческие взаимоотношения. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты — на самом деле конфликты, замешанные на чувствах и взаимоотношениях. Резуль­тат: напряжение не устраняется; если деловая часть безупречно отрегулирована, оно переносится на другой «театр военных действий».

Для управляющего чрезвычайно важно быть в состоянии справиться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения.

Новичка в анализе конфликтов можно напутствовать советом: если мотив конфликта очеви­ден, то всегда необходимо отдавать себе отчет, в том, что мы склонны все свое внимание концентриро­вать на том, что находится на первом плане. Осталь­ное, чаще всего наиболее важное, то, что не спешит, открыто заявить о своем присутствии, остается вне поля зрения. Фразы, начинающиеся со штампа: «Ну, это же совершенно ясно...», чаще всего ведут не туда. Точно так же следует предостеречь тех, кто считает, что у конфликта только одна причина. Монокаузаль­ные конфликты (т. е. имеющие в своей основе только одну причину) — редкие исключения. С самого начала следует приучить себя к необходимости не ограни­чиваться тем, что лежит на поверхности, анализиро­вать глубже, искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы.

### РАЗДЕЛ 1. ПРИРОДА КОНФЛИКТА

### 1.1. Сущность конфликта

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем [10].

Авторы, принадлежащие к школе “человеческих отношений”, тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть ***функциональным*** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ***дисфункциональным*** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что “виноваты” другие факторы [4].

### 1.2. Типы конфликтов

Конфликт — это столкновение, он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтер­нативы и принятие решения затруднено. Конфликты возникают и там, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями.

Чем больше разброс критериев при принятии реше­ний и возможных вариантов этих решений, тем глубже может быть конфликт.

* Мотивационные конфликты. За последние годы о мотивации написано так мно­го, что нет нужды еще раз говорить о том, что собой представляет пирамида потребностей по Маслоу, шкала мотивационных и гигиенических факторов по Херцбергу, не говоря уже о более сложных моделях. На первый взгляд в качестве мотива производственной деятельности и поведения в целом, как правило, недо­оцениваются психологические потребности. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, при­надлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация.

Применим в исследовании конфликтов подход, учи­тывающий эти человеческие потребности. По­стоянная «недогрузка» на производстве и соответствен­но низкий социальный статус могут явиться серьез­ными «нарушителями спокойствия». Чувство собственного достоинства — это альфа и омега, и все, что его ущемляет, пробуждает огромную энергию, нацеленную на конфликт. К тому же результату ведет и «пере­грузка», которая должна получать признание, что не всегда возможно. В результате «перерабатывающему» еще и предъявляются претензии, чтобы обосновать то, что результат его труда отличается от ожидаемого [12].

* Конфликты коммуникации. Любая словесная или бессловес­ная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается высокочувствительными мембра­нами нашего эмоционального восприятия. («Детское Я»), прежде чем она рассматривается под углом зре­ния возможного конфликта с усвоенными нормами. И только на завершающем этапе при интеллектуаль­ном усилии анализируется собственно деловое содержа­ние информации. Если этого усилия не последует из-за усталости или просто интеллектуальной слабости, то возникает эмоциональная реакция. Единственный тор­моз — полученное воспитание, которое также может своеобразно модифицировать реакцию на тех, кто ведет себя «не так» [5].

Найдет ли участник конфликта достаточно мужест­ва, чтобы признать, что что-то вызывает у него нарас­тание негативной эмоциональной волны, что он, на­пример, несмотря на собственное сопротивление, испы­тывает ревность, что он хочет взять реванш за униже­ние, испытанное несколько недель назад? Нет! Признает ли управляющий, что увеличение ставок в его под­разделении или отделка его кабинета непосредст­венно связаны с его потребностью подтверждать соб­ственную значимость (т. е. его «детское Я» нуждается в каждодневной подпитке). Разве кто-нибудь позволит себе сказать: «Мне, в конечном счете, все равно, бу­дете ли Вы заставлять клиентов ждать в коридоре на дешевых креслах или толпиться перед окошечками, которых у наших конкурентов нет уже более пяти лет...» В этом случае совершенно ясно, что в первую очередь его волнуют совсем не клиенты [6].

Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается на установление «обратных связей» с руководителем, т. е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным.

«Что приходит в голову, когда утром вы обнару­живаете в своем почтовом ящике письмо, адресован­ное вам лично руководством компании?» Спонтанный ответ участников семинара: «Или увольнение — или повышение!» Можно с уверенностью сказать, что работники работают на предприятии с недостаточно раз­витыми коммуникационными связями. Это — поле для конфликтов. В разряд «коммуникационных конфлик­тов» попадают и банальное непонимание, неверная ин­терпретация той или иной информации, но не их мы имеем в виду. Вопрос «Правильно ли меня поняли?» остается. Но если нет, то виноват в этом «источ­ник» информации. Только тот, кто передает информа­цию, точно знает, что именно он передает.

* Конфликты власти и безвластия. Можно по- разному видеть цели или ведущие к ним пути. Цели всегда находятся в будущем. Их полностью и до конца обосновать, никогда не удается. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Руководителям это хо­рошо известно. Им знакомо чувство бессилия, когда противостоит имеющая большинство оппозиция. Пос­тоянное стремление к новому и невозможность реали­зовать свои цели постепенно ломают человека.

Управление предприятием — это тоже политика, оп­ределяемая теми, кто принимает решения. Коллектив­ное управление и система участия трудового коллекти­ва в управлении производством кое-что видоизменили. Но принцип остался прежним. На предприятии те, кто не может добиться признания своей позиции, имеют гораздо меньше возможностей для того, чтобы придать вес своей оппозиции [3].

Тем не менее, существует масса возможностей — затормозить развитие, ставить палки в колеса. Кон­фликт - висит в воздухе. Чаще всего расплачивается за это производство.

* Внутриличностный конфликт. «Две души живут в моей груди...» Где бы ни жили души, о которых писал Гете, поэт видел, что конфликт может бушевать и внутри человека. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичным последствиям других типов конфликта. 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. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов [7]. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина - руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться, во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

* Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне [11].

* Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое “чрезмерное” усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы [8].

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

* Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис.1.). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией [9].

Президент

----------------Конфликт-----------

Маркетинг

Производство

#### Рис.1.1. Межгрупповой конфликт

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно моложе и образованней, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это - яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так же об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене [5].

### 1.3. Причины конфликтов

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации [1].

* Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства, или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.
* Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта [12].

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал, при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

* Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты, эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал [10].
* Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

* Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот таки ершистые личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.
* Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей [13].

РАЗДЕЛ 2. ПРОЦЕСС, ПОСЛЕДСТВИЯ И АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

### 2.1. Модель процесса конфликта.

Рис. 2.1. представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможностивозникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потериили которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: “На этот раз я разрешу ему поступить по-своему”.

Модель (природа) конфликта

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Возможность разрастания конфликта

Реакция на конфликтную ситуацию

Отсутствие конфликта

Наличие конфликта

Управление конфликтом

Нет последствий конфликта

Функциональные и дисфункциональные последствия

Рис.2.1. Модель конфликта как процесса.

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому человеку добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие [8].

Чтобы конфликт начал развиватся, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникать либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться “по наследству”, переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер [14].

Процесс развития конфликта можно представить графически (рис. 2.2).

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и “войти” в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46; а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия “пик”), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с навой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

 Пик

 конфликта

 Подъём Спад

 конфликта

 Начало

 Период

Рис. 2.2. развитие конфликта

2.2. Последствия конфликтов

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

* Функциональные последствия конфликта. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может, решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться [13].

* Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне, как о “враге”; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большого значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Приведем перечень ошибок с тяжелыми последствиями. Можно и «выиграть», если не обращать на них внимания. Но это будет ложная победа. Конфликт, как многоголовая гидра, появится в другом месте. Дело, кстати говоря, не в том, чтобы «победить». В этом случае партнер окажется про­игравшим, и, глядишь, следующий конфликт уже сту­чится в вашу дверь.

Тяжелые ошибки в обсуждении конфликта:

* партнер выдвигает в качестве ошибки другого соб­ственный промах;
* партнер не выражает полностью свои потребности;
* партнер принимает «боевую стойку»;
* партнер уходит в оборону;
* поведение партнера диктуется исключительно так­тическими соображениями;
* партнер укрывается за «производственной необ­ходимостью»;
* партнер настаивает на признании своей власти;
* в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
* припоминаются старые обиды;
* в конце концов, выявляются победитель и побежден­ный.

## 2.3. Анализ поведения людей в конфликтной ситуации.

В основу описываемой поведенческой модели положены идеи Д. и Р.Джонсонов, получившие затем распространение в работе Е.Мелибруды. Суть этой модели состоит в следующем:

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

* адекватность восприятия конфликта;
* открытость и эффективность общения;
* создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
* определение существа конфликта.

Что касается адекватности восприятия конфликта, то имеется в виду достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка, как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов. А получить такую оценку нелегко.

В частности, трудно избежать влияния негативной установки в отношении противной стороны, обнаруживающегося в предвзятости оценки другого. В нем, в его поведении видится и чувствуется только враждебность. По мнению Е.Мелибруды: “Это может привести к так называемому самоподтверждающемуся допущению: допуская, что ваш партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно и было неправильным, немедленно подтверждается” [6].

Из этого следует, что мы должны быть максимально неторопливыми в своих оценках других людей, особенно если речь идет о конфликте с ними.

Следующий фактор конструктивного разрешения конфликтов - открытость и эффективность общения противодействующих сторон. Специалисты обращают внимание на такой существенный момент, связанный с разрешением конфликта, как открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны, не стесняясь и не сдерживая эмоции, честно выказывают свое понимание происходящего. Подобная конфронтация способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами.

Вместе с тем, каким бы острым не было столкновение, оно должно решительно исключать проявления хамства.

Если люди готовы к диалогу, если они открыты друг для друга, естественно, создается атмосфера взаимного доверия и сотрудничества. Фактически любая конфликтная ситуация проблемна, и говоря о ее разрешении, мы подразумеваем разрешение проблемной ситуации. И поскольку в межличностных конфликтах участвуют, по меньшей мере, двое, речь должна идти о групповом решении проблемы, а оно неизбежно требует сотрудничества участников взаимодействия.

Для того чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свой представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения. Предполагается, что их действия носят пошаговый характер, разворачиваются в следующем направлении:

Шаг 1. Определение основной проблемы.

На этом этапе необходимо четко уяснить суть проблемы, приведшей к конфликту. При этом очень важно чтобы противники осознавали своеобразие видения проблемы: как собственного, так и оппонента, имеющееся здесь сходства различия.

Шаг 2. Определение вторичных причин конфликта.

Обычно они служат поводом для возникновения конфликта, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Поэтому вслед за уяснением основной проблемы целесообразно проанализировать собственное поведение на предмет выявления конфликтных его деталей.

Шаг 3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Он может быть выражен, в частности, следующими вопросами которые следует задать себе участникам конфликта:

а) Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?

б) Что мог бы для этого сделать мой партнер?

в) Каковы наши общие цели, во имя которых необходим, найти выход из конфликта?

Шаг 4. Совместное решение о выходе из конфликта.

На этом этапе речь идет о выборе наиболее подходящего способа разрешения конфликта, вызывающее обоюдное удовлетворение соперников.

Шаг 5. Реализация намеченного совместного способа разрешения

конфликта.

Здесь конфликтующим сторонам очень важно, придерживаясь намеченной стратегии действий, не вызвать необдуманным словом, поспешным поведением каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

Шаг 6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для

разрешения конфликта.

На ее основании проблема считается либо разрешенной, либо делается вывод о необходимости работы над ней, иногда вновь повторяя описанную выше последовательность шагов.

Следует добавить, что пошаговое движение соперников в сторону разрешения конфликта невозможно вне одновременного действия таких элементов (факторов) данного процесса, как адекватность восприятия людьми происходящего, открытость их отношений и наличие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

## 2.4. Анализ поведения конфликтующих сторон и посредника.

Усилия по разрешению конфликта могут прилагать не только непосредственно втянутые в него лица, но и своего рода люди со стороны - посредники. А им иногда удается сделать гораздо больше, чем представителям конфронтующих сторон.

Проанализировав ряд исследований этого вопроса, американские психологи Д. Черткофф и Д. Эссер пришли к следующему любопытному заключению. Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно, скорее всего, в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки “сохранить лицо”. Из экспериментальных данных, приводимых этими авторами, мы узнаем о существовании зависимости между делаемыми человеком уступками другим людям и его представлении о себе как о “сильной личности” [13].

Эффект такой зависимости удается, однако, нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не к друг другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается “одолжение” в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом, часто психологические шаги противоборствующих сторон, участников конфликта, навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (а, следовательно, и с друг другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым “правилам игры”.

Выбор посредника и определение круга его полномочий - сложная задача. М. Инглер предлагает следующие рекомендации, определенным образом регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника:

1. Конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор.

2. Посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт.

3. Конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при вынесении окончательного решения.

4. Посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности.

5. Основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения.

6. Если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или обоим конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразиться на его действиях по разрешению конфликта.

7. Посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении его соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме.

8. Посреднику следует помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутри коллективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны [8].

Разумнее всего ему находиться как бы “над схваткой”. Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

Для этого весьма подходящей является роль посредника. Кроме того, успешная реализация посреднической функции повысит его психологический авторитет, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности.

Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем. Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер- арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как “обиженной” стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существует три точки зрения на конфликт:

1. менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт – это всегда плохо, дело менеджера – устранить его любым способом;
2. сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространённый побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он возникал;
3. менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Она полагает, что возникает всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, который придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И служащие, и менеджеры должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других. Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

3.1. Противодействие возникновению конфликта

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не стоит читать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует воз­никновению серьезных конфликтов:

1. Признавать друг друга.
2. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого человека.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание кон­фликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммюнике».

«Признавать друг друга» — это означает видеть в другом человеке, человека «со страдающей душой», с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он не меньше и не больше, чем Вы. Понимать друг друга — значит использовать одинаковый масштаб. Дайте парт­неру почувствовать, что вы его внимательно слушае­те. Вы интересуетесь его представлениями и не скры­ваете этого. Скажите ему, например: «Пожалуйста, говорите, мне очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства: «И в результате Вы почувствовали себя несчастным». Вы увидите, как напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства [2].

«Понимать роль другого человека». Скажите: «На Вашем месте я...» И пригласите его оказаться в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами:

«Если я правильно понял. Вы недовольны тем, что...» Увидите, как оттает ваш партнер. Возьмите листок бу­маги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собствен­но, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объеди­няет, а что разделяет. Задача — преодолеть раздел. В этом состоит сохраняющийся конфликт. Теперь по­просите партнера дать свои предложения. Каждое пред­ложение — и его, и ваше — надо записать. Вместе вы­берите лучшие предложения. Из них — самое лучшее, и именно оно должно стать решением.

Это реальный путь. Он не легок. Нужен опыт. Так как тот же процесс может разворачиваться и в неслужебной обстановке, попрактикуйтесь дома, в семье. Темой может быть совместный выезд за город. Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт - это не что-то такое, что обяза­тельно затрагивает честь и достоинство его участни­ков, конфликт — это часть жизни и его вполне возмож­но разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу го­товность помочь. Это поможет ему сделать первый шаг, Может быть, начать стоит так: «У меня сложи­лось впечатление, что Вас что-то угнетает. Если я могу Вам помочь, я с удовольствием это сделаю. Пожалуй­ста, обращайтесь ко мне в любое время». В процессе дальнейшего разговора необходимо обратить внима­ние на ряд моментов:

* надо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьезно;
* просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;
* покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»?
* дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Пе­ребить — значит продемонстрировать нетерпение и не­уважение;
* задавайте вопросы, которые помогут ему четче уви­деть его же проблему. Бывает, что-то, что предстает серьезной проблемой, на самом деле таковой не являет­ся. Настоящая проблема лежит глубже Необходимо вместе с сотрудником ответить на волнующий вопрос. Часто проблемы воспринимаются гораздо глубже, чем они того заслуживают. Если со­трудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реаги­рует на любые нападки на себя или на «свою» проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвлен­ным и станет, глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укреплять рациональный подход. Но попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны. Если сотрудник воспринимает что-то как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме [1].

Цель любого подобного разговора — оказание по­мощи для развития «самопомощи». Сотрудник дол­жен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означало бы: «Ты слишком глуп и даже не можешь решить соб­ственные проблемы. Я покажу тебе, как это делается!»

Так сотрудник ничему не научится, и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями. Если в его поведе­нии доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться. К тому же он оказы­вается в положении благодарящего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выра­жать благодарность, он вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт, или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось невер­ным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотруд­ник уже не может даже сказать, что что-то, относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено шефом.

Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого были, возможно, неизвестны. Если шеф сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей роста [13].

3.2. Структурные методы разрешения конфликта

* Разъяснения требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.
* Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархических полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок [4].

* Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

Приводя компанию “МакДоналдс” в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

“Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, “МакДоналдс” направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта социальная “миссия” придала большой вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской “МакДоналдс”, отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу” [6].

* Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности больше скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании, или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [9].

3.3. Межличностные стили разрешения конфликтов

* Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.
* Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: “Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня”. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв [10].
* Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодого и более образованного персонала.
* Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных
* Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим другой взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом [7].

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие значения и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

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

2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.

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

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

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз [12].

ВЫВОД

1. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне, сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами и группами и между группами.

2. Потенциальные причины конфликта - Совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если это ситуации не связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

3. Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

4. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

5. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения.Компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., “Дело” - 1992г.

2. Бородкин Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт.- М., 1989г.

3. Янчевский В.С. Трудовой договор. - Житомир, 1996г.

4. Саржвеладзе Н.И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой. Тб., 1989г.

5. Вернер Зигерт. Руководить без конфликтов.– М., «Экономика», 1990г.

6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М. «Стрингер», 1992г.

7. Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев, «Внешторгиздат», 1991г.

8. Зигер В., Ланг Л. “Руководить без конфликтов” М, 1990

9. Гончаров В. “Руководство для высшего управленческого персонала”, 1996г.

10. “Конфликт со знаком “плюс” журнал “Бизнес” №3, 4, 1994

11. “Разрешение конфликта” журнал “Кентавр” №4, 1994

12. Скотт Дж. “Сила ума. Способы разрешения конфликтов” СПб, 1993

13. Фэйр М. “Выиграть может каждый” М, 1992

14. Кабушкин Н. И. “Основы менеджмента: Учебное пособие”. – 3-е изд. – Минск: «Новое знание», 2000. – 336 с.