***ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ***

***НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ***

***БИРСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ТЕХНИКУМ БАШПОТРЕБСОЮЗА***

***Курсовая работа***

***По дисциплинам: «Управление персоналом»***

***и «Управленческая психология»***

***на тему: «Природа и социальная роль конфликтов»***

***Выполнил: студент 35 группы***

***специальности 080501***

***Дата: «Менеджмент» (по отраслям)***

***Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Подписи: Проверили: Гареев Р.Д.,***

***Шабай С.А.***

***Бирск 2007***

***План:***

Введение.

Глава 1. Сущность и типы конфликтов.

Глава 2. Конфликт как процесс и его этапы.

2.1. Этапы процесса конфликта.

2.2. Социально – психологический климат в коллективе.

Глава 3. Методы управления конфликтами.

3.1.Структурные методы разрешения конфликтов.

3.2. Межличностные методы разрешения конфликтов.

Заключение.

Список литературы.

**Введение**

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие; конфликты, происходящие в коллективе, подразделяются на объектив­ные и субъективные. В основе объективного конфликта — реальная проблема. В субъективном конфликте объект отсутствует, что затрудня­ет его решение.

Выделяют четыре типа конфликтов: внутриличностный, межлично­стный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Конфликт можно рассматривать как непосредственное столкнове­ние сторон и как развивающийся процесс, в котором выделяются че­тыре этапа.

На первом этапе вступают в противоречие интересы оппонентов, и определяется объект конфликта, т.е. создается конфликтная ситуация.

На втором этапе происходит инцидент, т.е. действие, обостряющее конфликтную ситуацию.

Третий этап характеризуется кризисом отношений между оппонен­тами. На этом этапе выделяются две фазы: конструктивная, на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности оппонентов, и деструктивная, на которой сотрудничество между оппонентами уже не­возможно.

На четвертом этапе конфликт завершается, т.е. устраняется причи­на, вызвавшая конфликт. На этом этапе крайне важно, чтобы объек­тивный конфликт не трансформировался в субъективный.

Конфликты могут иметь функциональные и дисфункциональные последствия. Функциональные последствия для организации могут за­ключаться в том, что решение конфликта устраивает все стороны. В ре­зультате все чувствуют себя причастными к решению проблемы, совме­стно принятые решения охотно выполняются, оппоненты приобретают опыт сотрудничества. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», которое всегда приво­дит к плохим последствиям.

Однако конфликт часто вызывает дисфункциональные последствия, которые мешают достижению целей организации. К таким последствиям относятся неудовлетворенность, плохое состояние духа работника, что обуславливает текучесть кадров, представление об оппоненте как «враге», сворачивание взаимоотношений между конфликтующими сторонами, придание большего значения «победе» в конфликте, чем реальной проблеме и т.п.

Для преодоления конфликта используются структурные и межличностные методы. К структурным методам относятся: разъяснение тре­бований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. Межличностные способы раз­решения конфликтов включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Глава 1. Сущность и типы конфликтов**

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоре­чие. Буквально конфликт означает «столкновение». Обычно с кон­фликтом ассоциируются угрозы, враждебность, непонимание, по­пытка доказать свою правоту, обиды. Обычно конфликт рассматри­вается как явление негативное и нежелательное, которого следует избегать. Так считали представители различных школ управления, в том числе и сторонники школы человеческих отношений, которые полагали, что конфликт — это признак неэффективной деятельности фирмы и плохого управления.

Однако некоторые современные теоретики и практики управле­ния считают, что конфликты возможны даже в самой эффективной организации, при самом безукоризненном управлении. Более того по их мнению, конфликты имеют определенное позитивное значе­ние, так как привлекают внимание к проблемам, которые ранее не замечали, так что конфликты могут иметь функциональные послед­ствия для организации при эффективном управлении ими.

В современном обществе роль конфликтов столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специальная наука — конфлик­тология, базирующаяся на достижениях философии, психологии и социологии.

Многочисленные конфликты, происходящие в организациях, в зависимости от их характера подразделяются на две крупные груп­пы: объективные и субъективные.

В основе объективного конфликта лежит реальная проблема. В субъективном конфликте объект конфликта отсутствует, что за­трудняет его разрешение. Причинами объективных конфликтов мо­гут быть распределение ресурсов, несправедливое вознаграждение, неудовлетворительные коммуникации и т.п. Субъективные кон­фликты могут быть вызваны разными представлениями о целях и ценностях, ложными психологическими установками и др.

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Примером *внутриличностного конфликта,* служит ролевой кон­фликт, т.е. ситуация, когда человеку приходится играть две или не­сколько несовместимых ролей. Например, руководитель получает от вышестоящих начальников взаимоисключающие задания: скажем, один заместитель директора магазина требует от заведующего сек­цией реализовать товар, а другой — передать его в другую секцию. Внутриличностный конфликт связан обычно с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, стрессами.

*Межличностный конфликт —* один из самых распространенных конфликтов. Он возникает обычно между людьми с разными чер­тами характера, разными взглядами и ценностями. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

По мнению новосибирских ученых Ф. Бородкина и Н. Коряка применительно к межличностным конфликтам существует шесть ти­пов «конфликтных» личностей, которые сознательно или случайно провоцируют столкновение окружающих. Это демонстративные, ригидные, неуправляемые, сверхточные, целенаправленно конфликтные и бесконфликтные личности. Демонстративные личности, стремясь быть в центре внимания, часто становятся инициаторами споров, ко­торые ведут с излишней эмоциональностью. Ригидные личности отли­чаются завышенной самооценкой, некритически относятся к своим поступкам, болезненно обидчивы. Неуправляемые личности излишне импульсивны и непредсказуемы в своем поведении. Сверхточные лю­ди характеризуются мелочностью, излишней требовательностью, мни­тельностью и подозрительностью. Целенаправленно конфликтные ин­дивиды используют конфликт в качестве средства для достижения собственных целей. Они часто манипулируют окружающими в своих интересах. Бесконфликтные личности отличаются стремлением всем угодить и часто создают при этом новые конфликты.

*Конфликт между личностью и группой* возникает, как правило, в тех случаях, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, обсуждая возможность увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем сни­жения цены, а кто-то будет утверждать, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по ка­честву ниже, чем продукция конкурентов.

*Межгрупповой конфликт,* как правило, возникает между под­разделениями организации. Например, отдел сбыта, ориентиро­ванный на покупателя, требует улучшения качества продукции пу­тем увеличения затрат на производство, а производственный отдел предприятия, заботясь о соотношении затрат и эффективности, считает невозможным увеличение затрат. Причинами межгрупповых конфликтов в организациях часто бывают стремление подчи­нить, различие исходных позиций, различия в групповой иденти­фикации.

Под стремлением подчинить понимают попытки подразделения (формальной группы) расширить сферу своих полномочий. Рост подразделения сопровождается увеличением количества должностей, а следовательно, — повышаются шансы продвижения по службе. Та­кие подразделения рассматривают будущее с позиции максимального достижения своих целей и стремятся получить максимально полный набор средств для достижения этих целей, включая дополнительные фонды и власть. При этом, как правило, не учитываются интересы других подразделений и не принимаются во внимание другие цели, которые могли бы быть достигнуты, если бы дефицитные ресурсы организации были направлены в другие подразделения.

Нередко взаимодействующие группы вступают в конфликт пото­му, что находятся на разных исходных позициях, определяемых раз­ными жизненными ценностями или трудностями в общении из-за разницы в образовании и, следовательно, во взглядах, лексике и т.п.

Например, такие конфликты могут возникать между оператив­ными подразделениями, с одной стороны, и кадровой службой, за­нимающейся штатным расписанием, с другой стороны.

Помимо различия исходных позиций, причиной межгруппового конфликта может стать различие в групповой идентификации, так как каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп. При этом работники склонны идентифицировать себя со своими подразделениями.

**Глава 2. Конфликт как процесс и его этапы.**

**2.1. Этапы процесса конфликта.**

Конфликт можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как непосредственное столкновение сторон, во-вторых, как развиваю­щийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

Всякий конфликт начинается с конфликтной ситуации. На этом, первом этапе конфликта интересы оппонентов вступают в противо­речие. Оппоненты (от лат. *opponens —* противопоставляющий) — это участники конфликта. На этом этапе обычно четко обозначается объект конфликта, но открытого столкновения еще нет. Внешними признаками конфликтной ситуации обычно являются дискомфорт и напряженность во взаимоотношениях из-за взаимных негативных ус­тановок оппонентов.

На втором этапе целенаправленно или случайно происходит инцидент, т.е. действие, направленное на обострение конфликтной ситуации.

Третьим этапом (стадией) конфликта считаются кризис и раз­рыв отношений между оппонентами. Этот этап в свою очередь со­стоит из двух фаз — конструктивной (на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности, т.е. сохраняется шанс раз­решения конфликта путем переговоров) и деструктивной (когда никакое сотрудничество между оппонентами уже невозможно, они утрачивают самоконтроль и их необходимо разъединить).

На четвертом этапе происходит завершение конфликта. Обычно конфликт завершается после устранения причины его возникнове­ния (т.е. объекта). Однако возможны и другие способы завершения конфликта. Например, объект конфликта остается у одного из оп­понентов при устранении остальных. Если же конфликт затягивает­ся, то он из объективного превращается в субъективный.

При эффективном управлении конфликтом его последствия мо­гут быть функциональными, т.е. играть положительную роль, спо­собствовать достижению целей организации. Функциональные по­следствия конфликтов для организации заключаются в том, что проблема, вызвавшая конфликт, решается таким путем, который устраивает все стороны. В результате все сотрудники чувствуют себя причастными к решению проблемы. Совместно принятое решение охотно выполняется, оппоненты приобретают опыт сотрудничества и могут использовать его в будущем. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», ко­торое всегда приводит к плохим последствиям.

Однако чаще конфликт вызывает дисфункциональные послед­ствия, которые препятствуют достижению целей организации. К таким последствиям можно отнести неудовлетворенность, плохое состояние духа конфликтующих сторон и, как следствие, рост теку­чести кадров и снижение производительности, отсутствие стремле­ния к сотрудничеству и сворачивание взаимодействия между оппо­нентами, напрасную затрату энергии на непродуктивные, конку­рентные отношения между конфликтующими сторонами, представ­ление об оппоненте как о «враге», смещение акцента, т.е. стремле­ние достичь «победы» вне связи с реальной проблемой и др.

**2.2. Социально – психологический климат в коллективе.**

В трудовом коллективе отношения между его членами обу­словлены двумя факторами: производственной деятельностью (она определяет формальные отношения) и межличностными отноше­ниями (которые определяют неформальные отношения). Состоя­ние неформальных межличностных отношений в трудовом кол­лективе называют социально-психологическим климатом, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива.

Социально-психологический климат коллектива (СПК) всегда характеризуется специфической для современной деятельности лю­дей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих людей. А атмосфера той или иной общности или груп­пы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, будничной или праздничной.

Социально-психологический климат может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным).

Положительный СПК способствует улучшению экономических показателей деятельности коллектива: росту производительности труда, повышению удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности. При отрицательном СПК экономические резуль­таты начинают ухудшаться и в конечном итоге происходит распад коллектива.

Одним из наиболее очевидных проявлений благоприятного СПК, способствующего продуктивности совместной деятельности людей, являются внимание, расположение, симпатия человека к че­ловеку, а также настроение духовного подъема, жизнерадостности, которые опираются на ясные цели, увлекательные задачи совмест­ной деятельности, обстановка взаимной ответственности и требова­тельности людей друг к другу.

Таким образом, положительные черты СПК — преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного от­ношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся *с* высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и к себе.

Значительное влияние на СПК оказывает профессиональная и психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений организации (учреждения) может привести к конфлик­ту и даже развалу коллектива. Совместимость работников проявляется в их способности согласовывать свои действия в различных видах дея­тельности. Психологическая совместимость — это наиболее благопри­ятное сочетание свойств у членов группы, которое обеспечивает успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения со­вместимости надо, чтобы люди по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим — дополняли друг друга.

Положительный СПК — важнейшее условие развития творче­ской инициативы работников. Хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворения людей жизнью руководитель должен заботиться о социально-психо­логическом климате коллектива.

При изучении СПК важно выявить преобладающие настроения. Ничто так не способно мешать делу, как постоянное отсутствие на­строения для работы, что сильнее снижает производительность тру­да, чем даже отсутствие механизации. Если в коллективе преобла­дают неприязнь, вражда, непонимание, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, проявляющиеся в стремлении сводить счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрес­сивных людей. На них необходимо сосредоточить воспитательное воздействие.

Для изучения психологического климата в коллективе и его оцен­ки применяют несколько методов. Один из них — анкетирование.

Заключается этот метод в следующем. Членам коллектива выдают анкеты, построенные в виде таблицы, показанной в табл.

Таблица

**Характеристика психологического климата**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Позитивные характеристики* | *Оценка* | *Негативные характеристики* |
| 1 | *2* | *3* |
| Преобладает добрый жизне­радостный тон настроения |  | Преобладает подавленное настроение |
| Доброжелательность во взаи­моотношениях, взаимные симпатии |  | Конфликтность в отношени­ях, агрессивность, антипатия |
| Членам коллектива нравится быть вместе |  | Члены коллектива не любят""" находиться вместе |
| Успех и неудачи товарищей вызывают сопереживание |  | Успехи вызывают зависть, неудачи — злорадство |
| Члены коллектива с уважени­ем относятся друг к другу |  | Каждый нетерпим к мнению сослуживца |
| Один — за всех, все — за одного |  | Каждый сам за себя |
| Чувство гордости за коллек­тив |  | Равнодушие друг к другу |
| Каждый активен и энергичен |  | Каждый инертен и пассивен |
| Совместные дела всех увлека­ют |  | Члены коллектива не любят совместную работу |
| В коллективе справедливо относятся друг к другу |  | Коллектив распадается на привилегированных и отверженных |

В этом тесте-анкете надо сначала прочитать каждое утверждение слева, затем — справа и дать оценку по шкале от +3 до — 3.

Эти оценки означают:

+3 — свойство, указанное слева, проявляется всегда;

+2 — свойство, указанное слева, проявляется в большинстве случаев;

+ 1 — свойство, указанное слева, проявляется нередко;

О — свойства, указанные справа и слева, проявляются в одина­ковой степени (или не проявляются достаточно ясно);

—1 — свойство, указанное справа, проявляется достаточно за­метно;

—2 — свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев;

—3 — свойство, указанное справа, проявляется всегда.

Для обработки результатов необходимо вычислить алгебраиче­скую сумму баллов во всех графиках таблицы.

Положительные значения конечного показателя соответствуют оценке СПК как благоприятного, а отрицательные — как неблаго­приятного. Если большая часть коллектива даст отрицательную оценку психологического климата, то психологический климат неблагоприятен, и наоборот.

Существуют и другие тесты, позволяющие оценить психологический климат в коллективе. Трудовой коллектив представляет собой, как уже говорилось ранее, специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые про­являются в виде групповой активности. Эти межличностные от­ношения опосредованы целями и задачами, стоящими перед под­разделением.

Каждый отдельный человек ориентирован на определенную систему ценностей, т.е. у каждого своя ценностная ориентация.

Совокупность индивидуальных ценностных ориентации состав­ляет *ценностно-ориентационное единство коллектива* (Цое).

Если коллектив обладает Цое, то профессиональные межлично­стные отношения членов коллектива упорядочены. Люди, вовле­ченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план — в ходе активной работы почти не остается времени и места для личных переживаний.

Чтобы успешно управлять межличностными отношениями тру­дового коллектива, необходимо знать уровень его Цое. который оп­ределяют по методике Вайсмана. Суть ее заключается в следующем: членам коллектива предъявляется набор качеств личности. Каждый должен выбрать из него пять таких, которые считает наиболее цен­ными для успешной совместной деятельности. При этом в опрос­ник включают качества, которые учитывают профессиональную на­правленность изучаемого коллектива

Уровень Цое определяется по формуле:

Цое = (n – m) / N \* 100

где: п — максимальное предпочтение качеств; m — минимальное предпочтение качеств; N — общее число выборов.

Низкий уровень Цое служит показателем несогласованности мнений и является настораживающим, так как это значит, что в межличностном общении коллектива имеются какие-то сбои. Ес­ли, несмотря на предпринимаемые усилия по активизации совме­стной деятельности работников, улучшения в межличностных от­ношениях не наступает, то есть основания предполагать, что в коллективе развились негативные тенденции на уровне нефор­мальных групп.

В зависимости от уровня сплоченности трудовой коллектив мо­жет быть сплоченным, расчлененным (слабосплоченным) или ра­зобщенным (конфликтным).

Для *сплоченного коллектива* характерны стабильность состава, поддержание дружеских контактов между его членами в рабочее и нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и общест­венной активности и как результат этого — высокие производст­венные показатели. Возникает чувство: «мы — группа».

Для *расчлененного коллектива* характерно наличие нескольких социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большой разброс в показателях дисциплинированно­сти и общественной активности работников.

В *разобщенном коллективе* доминируют функциональные отно­шения, социально-психологические контакты не развиты, высок текучесть кадров, часты конфликты.

Создание хорошего психологического климата в коллективе яв­ляется необходимым условием эффективной совместной деятельно­сти работников. Она предполагает сработанность, совместимость *v* нормальный характер межличностных отношений.

**Глава 3. Методы управления конфликтами.**

**3.1.Структурные методы разрешения конфликтов.**

Существуют две группы методов (способов) управления кон­фликтными ситуациями — структурные и межличностные. ***Структурные методы*** разрешения конфликта включают:

• разъяснение требований к работе;

* использование координационных и интеграционных меха­низмов;
* установление общеорганизационных комплексных целей;

• использование системы вознаграждений.  
Рассмотрим эти методы подробнее.

*Разъяснение требований к работе.* Конфликт можно предотвра­тить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каж­дого сотрудника и подразделения. При этом должны быть опреде­лены уровень результатов, получатели информации, система пол­номочий и ответственности, а также четко изложены политика, процедуры и правила. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил себе эти вопросы, но и подчиненные ясно понимали, что от них требуется в работе.

*Координационные и интеграционные механизмы* предполагают ис­пользование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то во­просу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему на­чальнику и предложив ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны также средства интеграции. Компания, где назрел конфликт между взаимосвязан­ными подразделениями, — например, отделом сбыта и производст­венным отделом, может решить этот конфликт, создав промежуточ­ную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

Способом, помогающим управлять конфликтом, является также *установление общеорганизационных комплексных целей.* Суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.

*Использование системы вознаграждений* состоит в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помога­ют различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграж­дены, т.е. отмечены премией, благодарностью, признанием или по­вышением по службе.

**3.2. Межличностные методы разрешения конфликтов.**

**Межличностные способы** разрешения конфликтов включают укло­нение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

*Уклонение* подразумевает, что человек старается уйти от кон­фликта.

*Сглаживание* характеризуется поведением, основанным на убеж­дении, что члены коллектива — одна команда и не следует «раска­чивать лодку».

*Принуждение —* это попытка заставить принять свою точку зре­ния силой власти. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая из него уступку по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значи­тельную власть над подчиненными.

*Компромисс* характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела. Способность к ком­промиссу высоко ценится в управлении, так как сводит к миниму­му недоброжелательность и часто дает возможность быстро разре­шить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

*Решение проблемы* предполагает признание различий во мнени­ях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Для решения межличностного конфликта может быть использо­вана теория американского психолога К. Томаса, разработавшего тест «Поведение в конфликте». По мнению этого ученого, в кон­фликтной ситуации возможны две стратегии: «напористость» и «партнерство». Содержание первой стратегии сводится к реализации собствен­ных интересов и к достижению собственных целей. Подход жест­кий: оппонент — противник, цель — победа в конфликте.

Вторая стратегия ориентирована на учет интересов и позиций оппонента. Ее содержание сводится к поиску согласия на основе общих интересов.

В рамках этих стратегий существует пять вариантов тактики по­ведения.

При низкой «напористости» и невысоком значении «партнерст­ва» действует тактика *избегания,* т.е. стремление не брать на себя от­ветственность за принятие решений, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. При этом доминирует стремле­ние выйти из конфликта, не уступая, но и не настаивая на своем, без возражений оппоненту и без высказывания своей позиции.

При низкой «напористости» и высоком стремлении к «партнер­ству» формируется *тактика уступок.* Суть этой тактики заключает­ся в стремлении сохранить (или наладить) благоприятные отноше­ния с оппонентом, обеспечить интересы партнерства, сглаживая разногласия. Преобладает готовность уступить, пренебрегая собст­венными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, со­гласиться с требованиями и претензиями оппонента.

При высокой «напористости» и низком стремлении к «партнер­ству» осуществляется тактика *противоборства,* т.е. стремление на­стоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Домини­рует стремление воспринимать конфликтную ситуацию как вопрос победы или поражения.

При средних значениях «напористости» и «партнерства» преоб­ладает тактика *компромисса,* выражающаяся в стремлении урегули­ровать конфликт, уступая в чем-то в обмен на уступки оппонента. Эта тактика предполагает поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон при этой тактике, как правило, не раскрываются.

При высоких значениях «напористости» и «партнерства» обыч­но осуществляется тактика *сотрудничества* — поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения позиций, совместный и откровенный анализ разногласий в целях выработки взаимовыгодных решений.

Существует трансактивный метод разрешения конфликтной си­туации, основанный на модели Эриха Берна (США). Суть этой мо­дели в том, что любое «Я» (т.е. человек) интегрирует в себе нормы родителей, состояние ребенка и взрослого человека. Ребенок вынуж­ден принимать семейные нормы, правила, мораль, законы. В пове­дении ребенка доминируют чувства, импульсы. Сам по себе ребенок может быть подчиненным, восставшим, спонтанным и «маленьким профессором». Подчиненный ребенок подавлен и со всем согласен. Восставший ребенок на все предложения родителей отвечает «нет». Спонтанный ребенок соглашается с одними предложениями и от­рицает другие. «Маленький профессор» использует все, что говорят родители, для себя или для окружения. Родители подразделяются на два типа: «нормативные родители» и «кормильцы». «Норматив­ные родители» представляют ребенку определенную самостоятель­ность, но при этом либо требуют неукоснительного подчинения ус­тановленным нормам, правилам и законам (это положительные критические родители), либо воспитывают ребенка, сравнивая его с кем-либо (это отрицательные критические родители). «Родители-кормильцы» все стараются выполнить вместо ребенка, не разрешая ему ничего делать самому.

Реагируя на различные типы родителей, ребенок обладает различными установками; это нередко служит началом конфлик­та. Например, в поведении руководителя доминирует стиль «роди­теля-кормильца», т.е. авторитарный стиль управления. У подчинен­ного же — состояние восставшего ребенка. Конфликт в этой ситуа­ции становится неизбежным. Выход из конфликтной ситуации со­стоит в том, чтобы вернуться и руководителю, и подчиненному в состояние взрослого человека и, выслушав друг друга, попытать­ся оценить доводы каждой стороны, чтобы найти приемлемое решение.

Согласно теории Э. Берна, в менеджменте следует различать три типа взаимопроникновения.

1. Модель «дополняющего взаимодействия»: при общении с  
   другим человеком я получаю то, что ожидаю от него получить.
2. «Пересекающаяся» модель. Люди не понимают друг друга,  
   находясь в различных состояниях (например, «родитель-кормилец»  
   и «восставший ребенок»). Это конфликтная ситуация, требующая  
   перехода во «взрослое» состояние.
3. Модель «скрытого взаимодействия» — слова не совпадают с  
   мыслями. Например, подчиненный, боясь вызвать критику со сто­роны руководителя, внешне выглядит нормально, но в душе его все напряжено.

**Заключение**

Конфликтом принято называть трудноразрешимое противоречие; конфликты, происходящие в коллективе, подразделяются на объектив­ные и субъективные. В основе объективного конфликта — реальная проблема. В субъективном конфликте объект отсутствует, что затрудня­ет его решение.

Выделяют четыре типа конфликтов: внутриличностный, межлично­стный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Конфликт можно рассматривать как непосредственное столкнове­ние сторон и как развивающийся процесс, в котором выделяются че­тыре этапа.

На первом этапе вступают в противоречие интересы оппонентов, и определяется объект конфликта, т.е. создается конфликтная ситуация.

На втором этапе происходит инцидент, т.е. действие, обостряющее конфликтную ситуацию.

Третий этап характеризуется кризисом отношений между оппонен­тами. На этом этапе выделяются две фазы: конструктивная, на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности оппонентов, и деструктивная, на которой сотрудничество между оппонентами уже не­возможно.

На четвертом этапе конфликт завершается, т.е. устраняется причи­на, вызвавшая конфликт. На этом этапе крайне важно, чтобы объек­тивный конфликт не трансформировался в субъективный.

Конфликты могут иметь функциональные и дисфункциональные последствия. Функциональные последствия для организации могут за­ключаться в том, что решение конфликта устраивает все стороны. В ре­зультате все чувствуют себя причастными к решению проблемы, совме­стно принятые решения охотно выполняются, оппоненты приобретают опыт сотрудничества. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», которое всегда приво­дит к плохим последствиям.

Однако конфликт часто вызывает дисфункциональные последствия, которые мешают достижению целей организации. К таким последствиям относятся неудовлетворенность, плохое состояние духа работника, что обуславливает текучесть кадров, представление об оппоненте как «враге», сворачивание взаимоотношений между конфликтующими сторонами, придание большего значения «победе» в конфликте, чем реальной проблеме и т.п.

Для преодоления конфликта используются структурные и межличностные методы. К структурным методам относятся: разъяснение тре­бований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. Межличностные способы раз­решения конфликтов включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

**Список литературы.**

1. Климов Е.А. Управление кадрами организаций. – М., 2005.
2. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 2004.
3. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях. – М,. 2006.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций. – М., 2006.
5. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента в бизнесе. – М., 2004.
6. Фалмер Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций. – М., 2005.