ВВЕДЕНИЕ

Общаясь, взаимодействуя, люди так или иначе влияют друг на друга. Руководители побуждают подчиненных к труду, преподаватели передают ученикам знания, родители воспитывают своих детей. И все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

Проблематика конфликта носит сугубо прикладной характер. Она пользуется широким спросом при решении вполне конкретных ситуаций, в которых наблюдается столкновение интересов двух или большего числа сторон. Чтобы найти оптимальное решение, нужно обладать знанием того, как развиваются такого рода конфликты. Столкновение точек зрения, мнений, позиций - очень частое явление производственной и общественной жизни. Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. В настоящее время руководителям многих уровней не хватает элементарной конфликтологической культуры, не хватает знаний о конфликтах, о путях их мирного решения.

Опираясь на теоретические выводы современной социологии, психологии и теории управления, а также на имеющуюся практику разрешения конфликтов, современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающий конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Таким образом объектом данной курсовой работы является конфликтная ситуация.

Предметом - профилактические средства воздействия менеджмента на конфликтные ситуации.

Целью данной курсовой работы является анализ различных методик по профилактике конфликтов и использование их на конкретной конфликтной ситуации. Она решается с помощью следующих задач:

1. определить понятия конфликт и конфликтная ситуация, выявить причины конфликтов;
2. изучить различные методики по профилактике конфликтов;
3. проанализировать конкретную конфликтную ситуацию в организации;
4. на основании методик предложить средства, которые позволят не допустить развитие конфликта.

1 ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТА И ЕГО ПРОФИЛАКТИКИ

1.1. КОНФЛИКТ И КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Слово конфликт происходит от латинского глагола, который в переводе на русский означает противостоять, противоборствовать. Как и у многих понятий, в теории управления, у конфликта имеется множество определений. В психологии под конфликтом понимают "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия". В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежать различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками из разрешения на фоне проявления эмоций.

Всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов, и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями.

Таким образом, конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целе й[[1]](#footnote-1).

С точки зрения Вересова Н.Н. конфликт – острое столкновение противоположных позиций в процессе взаимодействия людей.[[2]](#footnote-2)

Каждый конфликт в собственном смысле слова может быть представлен тремя этапами: начало, развитие и завершение. К собственно конфликту примыкают еще два периода: предконфликтный и послеконфликтный. То есть:

1. Предконфликтная (конфликтная) ситуация;
2. открытый конфликт (собственно конфликт):
   * инцидент (начало)
   * эскалация (развитие);
   * завершение конфликта
3. Послеконфликтный период.

Предконфликтная ситуация – это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно. По мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне справедливо его называют латентным периодом конфликта, предконфликтным периодом, или инкубационным состоянием конфликта.

В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Таким образом конфликтная ситуация – это скрытое столкновение позиций.

Традиционно конфликт начинается со структуры потребностей, набор которых специфичен для каждой личности и социальной группы. Все эти потребности можно подразделить на пять основных типов:

1 - физические потребности (пища, материальное благополучие и т.д.);

2 - потребности в безопасности;

3 - социальные потребности (общение, контакты, взаимодействие);

4 - потребности в достижении престижа, знаний, уважения, определенного уровня компетенции;

5 - высшие потребности в самовыражении, самоутверждении.

Причина конфликта является тем пунктом, вокруг которого разворачивается конфликтная ситуация. Можно выделить следующие типы причин.

1. Наличие противоположных ориентаций. У каждого индивида и социальной группы имеется определенный набор ценностных ориентаций относительно наиболее значимых сторон социальной жизни. Все они различаются и обычно противоположны. В момент стремления к удовлетворению потребностей, при наличии блокируемых целей, достичь которых пытаются несколько индивидов или групп, противоположные ценностные ориентации приходят в соприкосновение и могут стать причиной возникновения конфликтов. Конфликты по причине противоположных ценностных ориентаций крайне разнообразны. Наиболее острые конфликты появляются там, где существуют различия в культуре, восприятии ситуации, статусе или престиже. Конфликты, причиной которых служат противоположные ориентации, могут протекать в сферах экономических, политических, социально-психологических и других ценностных ориентаций.

2. Идеологические причины. Конфликты, возникающие на почве идеологических разногласий, являются частным случаем конфликта противоположности ориентаций. Разница между ними состоит в том, что идеологическая причина конфликта заключается в разном отношении к системе идей, которые оправдывают и узаконивают отношения субординации, доминирования и основополагающие мировоззрения у различных групп общества.

3. Причины конфликта, заключающиеся в различных формах экономического и социального неравенства. Этот тип причин связан со значительными различиями в распределении ценностей между индивидами и ли группами. Неравенство в распределении ценностей существует повсеместно, но конфликт возникает только при такой величине неравенства, которая расценивается как весьма значительная.

4. Причины конфликтов, лежащие в отношениях между элементами социальной структуры. Конфликты появляются в результате разного места, которое занимают структурные элементы в обществе, организации или упорядоченной социальной группе. Конфликт по этой причине может быть связан, во-первых, с различными целями, преследуемыми отдельными элементами. Во-вторых, конфликт по этой причине бывает связан с желанием того или иного структурного элемента занять более высокое место в иерархической структуре.

Наиболее интересны для изучения в данной курсовой работе являются конфликты в организациях. Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д.

В организации ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между разными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Различия в целях. Специализированные подразделения организации и даже подгруппы формируют свои цели, несут ответственность за их достижение, получают плату за конечный результат. Поэтому подразделения и рабочие группы могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Причиной конфликта, как правило, является и то, что ни функции, ни средства, ни обязанности, ни власть, ни ответственность не распределены четко по подразделениям и рабочим местам.

Различиях в ценностях – также очень распространенная причина конфликта. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди акцентируются на тех взглядах, альтернативах и аспектах ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы и личных потребностей. 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. 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.

Плохая передача информации является и следствием конфликта. Так, между его участниками снижается уровень коммуникаций, начинают формироваться неверные представления друг о друге, развиваются враждебные отношения - все это приводит к усилению и продолжению конфликта. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что стиль и методы управления не отвечают практическим потребностям, то это может послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Неудовлетворенность уровнем деловой или управленческой компетенции руководителя имеет большой демотивирующий потенциал. Очевидно, важно знать, чего ждет персонал от своих руководителей, и делать из этого надлежащие выводы. Если удается добиться совпадения потребителей индивидов с потребностями организации, очевидно, что персонал будет выкладываться ради удовлетворения этих потребностей, чего не обеспечит никакое принуждение.

Под индивидуальными различиями понимаются как отличия в темпераменте, типе личности, доминантной модальности, так и расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках реалий людей, вовлеченных в конфликт. В рамках организации несовместимость ролей возникает тогда, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво, например, одни и те же обязанности возложены на двух разных людей.

Неопределенность в сфере полномочий может привести к возникновению проблемы «контролируемой территории» или частичному дублированию обязанностей. Например, конфликт возможен в ситуации, когда одна из групп старается взять на себя больший контроль или получить влияние в той области, которая ей больше подходит, и отказывается от участия и соответствующих обязательств в тех областях, которые ей не интересны.

Конфликт борьбы за статус возникает, если одна группа пытается улучшить свое положение, а другая группа усматривает в ее действиях угрозу своему месту в статусной иерархии. Группа также может счесть, что к ней относятся несправедливо в сравнении с другой группой, которая имеет равный статус с точки зрения вознаграждений, распределения должностей, условий труда, привилегий и других статусных символов. Например, часто отдел, занимающийся человеческими ресурсами, считает, что к нему относятся несправедливо по сравнению с отделом продаж, финансовым или производственным отделом.

Н.В. Гришина изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их причины[[3]](#footnote-3): Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности - получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);

б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); в) невыполнение функциональных обязанностей в системе “руководства-подчинения” (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности - достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;

б) нерешимость ряда организационных вопросов “по вертикали” (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали;

в) функциональные нарушения в системе "руководства-подчинения”, препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая, похожая, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений “руководства-подчинения” когда, например, имеет место несовпадение распространенных к коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.

Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует.

Основными типами конфликтов на уровне организации являются:

* Структурный конфликт.
* Функциональный конфликт.
* Конфликт между линейным и штабным персоналом.
* Конфликт между формальной и неформальной организацией.

Структурный конфликт в организации возникает тогда, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларированной миссии. Обнаружить конфликт этого типа не так-то просто. Дело в том, что формальная структура организации неполно отражает распределение властных полномочий. Например, при наличии нескольких заместителей генерального директора из структурной схемы не всегда ясно, кто из них является первым, то есть стоит во властной иерархии на втором месте после генерального директора.

Функциональный конфликт развивается в условиях, когда несбалансированны функции подразделений и одна из функций по тем или иным причинам приобретает доминирующее положение.

Конфликт между линейным и штабным персоналом может существовать между линейными и штабными менеджерами. Это часто происходит в тех случаях, когда штабной персонал не обладает реальной властью над линейным персоналом.

Примером конфликта между формальными и неформальными организациями может стать ситуация, когда неформальные правила работы в организации могут быть несовместимы с формальными.

1.2. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТА

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить — значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло[[4]](#footnote-4).

1 Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2 Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3 Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Объективные, или социальные причины — это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т.п. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня достаточно хорошо известны и сводятся к: проведению экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости; укреплению во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка; повышению культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

Реализация этих социальных программ — самое надежное средство исключения из социальной жизни разрушительных конфликтов, как и многих других негативных явлений.

Конфликтология выделяет среди причин порождающих конфликты, кроме социальных, также и причины иного рода — психологические. Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, ущемленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами. Причем, несмотря на свою эфемерную, идеальную природу эти мотивы могут обретать весьма зримые, драматические формы агрессивных действий участников конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является весьма и весьма сложной задачей. Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе возможно добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств.

Достижение этой высокой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Поэтому каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван по мере своих сил противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые привносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно - управленческого и морально-этического характера[[5]](#footnote-5).

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1 Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2 Метод доброжелательности, или эмпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

3 Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4 Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является метод взаимного дополнения. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5 Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше — и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. С точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать пояатения таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни.

6 метод психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

К организационно-управленческим методам относятся:

(1) Принцип долговременных целей предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10—15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Именно способность менеджера к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным качеством современного руководителя, от которого во многом зависит стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам. Причем этот принцип применим не только к хозяйственному, но к любому другому виду социального управления.

(2) Принцип готовности к риску предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманный риск, невзирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный менеджер видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее быстрый рост.

(3) Принцип признания новых идей в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента, выделившегося в последнее время в особый раздел теории управления. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений.

(4) Принцип действенности концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия.

(5) Принцип упрощения предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Преуспевающие компании имеют обычно простую систему управления, небольшой штат сотрудников и минимальное количество звеньев управления. Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

(6) Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов. Данный принцип предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу. Общим итогом реализации этого принципа является формирование в фирме сотрудников-профессионалов, основными признаками которых являются:

• редкое отсутствие на работе;

• способность работать без внешнего давления;

• качественное и своевременное выполнение работы;

• готовность оказать фирме дополнительные услуги;

• хорошая работа при отсутствии шефа;

• совершенствование своей работы;

• стремление предотвратить конфликт, внести свой вклад в укрепление атмосферы сотрудничества.

(7) И наконец, принцип сотрудничества суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного антиконфликтного управления и реализуется только на основе их полного осуществления.

Методы морально-этического характера:

1. Не опаздывайте. Опоздание может быть оценено вашим партнером как проявление неуважения к нему. Если вы задерживаетесь по непредвиденным обстоятельствам, лучше сообщить об этом заранее. Это правило относится не только к явке на работу, совещание, но и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Чтобы избежать опозданий, задержек следует выделять время на выполнение работы с тем или иным запасом. По общему признанию, пунктуальность является важнейшим требованием делового этикета.

2. Будьте немногословными, не говорите лишнего. Смысл этого требования в том, чтобы беречь секреты фирмы так же, как и свои личные тайны. Общеизвестно, что охрана служебной тайны является одной из важнейших деловых проблем, которые нередко становятся источником серьезных конфликтов. Эта норма относится и к секретам личной жизни сослуживца, которые стали вам по случаю известны. Причем это касается как хороших, так и плохих новостей из личной жизни ваших коллег.

3. Будьте доброжелательны и приветливы. Соблюдение этого правила особенно важно, когда сослуживцы или подчиненные придираются к вам. И в этом случае вы должны вести себя с ними вежливо, доброжелательно. Нужно помнить, что никому не нравится работать с людьми неуравновешенными, ворчливыми, капризными. Вежливость, приветливость нужны для общения на всех уровнях: с начальниками, подчиненными, клиентами, покупателями, как бы вызывающе они порой себя не вели.

4. Сочувствуйте людям, думайте не только о себе, но и о других. Уважайте мнение других, даже если оно не совпадает с вашим. Не прибегайте в этом случае к резким возражениям, если вы не хотите оказаться в разряде людей, которые признают существование только двух мнений: своего и неправильного. Именно люди подобного склада часто становятся зачинщиками конфликта.

5. Следите за своей одеждой, внешним видом. Это значит, что нужно уметь органично вписываться в ваше окружение на службе, среду работников вашего уровня. Причем это не исключает возможности одеваться со вкусом, подбирая соответствующую цветовую гамму и т.п.

6. Говорите и пишите хорошим языком. Это означает, что все произнесенное и написанное вами должно быть изложено грамотным, литературным языком. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов, даже в разговоре личного характера, ибо это может перерасти во вредную привычку, от которой будет трудно избавиться.

Эти основные правила деловой этики служат важнейшей предпосылкой формирования той атмосферы сотрудничества, которая создает надежный заслон против деструктивных конфликтов.

Бородкин[[6]](#footnote-6) выделяет четыре структурных метода недопущения возникновения конфликтной ситуации:

Разъяснение требований к работе. 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. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер[[7]](#footnote-7) и представители административной школы, установление иерархии 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 и межотдельские совещания. 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.

Общеорганизационные комплексные цели. 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.

Структура системы вознаграждений. 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.

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.

В том случае, если конфликтная ситуация возникла, то задача руководителя по разрешению конфликтной ситуации состоит в следующем: необходимо провести ряд конкретных мероприятий: симптоматику, диагностику конфликтной ситуации и прогнозирование деструктивных последствий. То есть выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон,

наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих сторон и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Для этого следует проанализировать обстановку путем подстановки следующих вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цель конфликтующих. В чем конкретно заключаются цели конфликтующих? Все ли одинаково стремятся к этим целям? Насколько эти цели сочетаются с общими целями организации? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.

Субъекты конфликта. Кто является лидером? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Определить какие могут быть последствия, если конфликт будет продолжаться: наиболее благоприятный исход, наихудший вариант развития конфликта, наиболее реальное развитие событий.

2 ГЛАВА. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИК ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТА

2.1. АНАЛИЗ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Любая конфликтная ситуация развивается по единой логике. События в любой конфликтной ситуации происходят в одинаковой, строго определенной, последовательности.

Первая стадия — стадия появления предмета (причины) конфликта. Вторая ситуация — стадия поляризации мнений (позиций).

Каждая последующая стадия не может начаться, пока не закончится предшествующая стадия. Конфликтная ситуация не может перейти в инцидент раньше, чем она пройдет эти две стадии.

Предмет конфликта - то, по отношению к чему возникают противоположные позиции. Предметом конфликта может стать некоторое социальное действие, совершаемое вольно или невольно, либо какое-то объективное обстоятельство или событие. Причиной конфликта могут стать только те события (действия, решения, обстоятельства), которые затрагивают интересы членов коллектива, будут прямо или косвенно ущемлены. Это:

1. Производственные интересы. Они связаны с той конкретной деятельностью, которую человек осуществляет на производстве, на предприятии или в учреждении, с его должностными обязанностями и правами, объемом выполняемой работы, характером и условиями труда.

2. Социальные интересы. Они связаны с тем, что каждый член группы занимает в ней определенную неформальную позицию. Все члены коллектива связаны друг с другом неформальными взаимоотношениями: кто-то с кем-то дружит, а кто-то кого-то терпеть не может, кто-то кого-то уважает, а другого презирает, а к кому-то третьему вообще равнодушен. Эта система социальных интересов значительно влияет на взаимоотношения членов коллектива (группы) между собой.

3. Личные (личностные) интересы. Они связаны с представлениями людей о жизни, о добре и зле, справедливости или несправедливости, жизненных ценностях.

4. Финансовые интересы. Они связаны с возможностями для материального обеспечения.

Одни члены коллектива действуют таким образом, чтобы защитить свои ущемленные интересы. Другие члены коллектива либо поддерживают первых, либо действуют таким образом, чтобы сохранить свои интересы, не допустить их взаимного ущемления и укрепить изменившуюся ситуацию. Возникает сложнейшая система действий. Однако, в своей совокупности эти действия либо приводят к конфликтной ситуации, либо не приводят.

Это зависит от двух обстоятельств. Вересов Н.Н. определяет их как:

1. Закон совокупного действия. Зависимость от интересов которые ущемляются: наиболее конфликтогенными являются материальные интересы, затем личные, социальные и наименее опасны производственные.
2. Закон критической массы, то есть зависимость от количества людей, чьи интересы затрагиваются. Для производственных интересов критическая масса составляет 76% от общего числа членов коллектива. Для социальных интересов — 61,5% всех членов коллектива. Для личных интересов -38,1%, а для материальных интересов — 23,5% от общего числа всех членов коллектива.

Как только появился, определился предмет конфликта, конфликтная ситуация начинает развиваться и переходит в свою вторую стадию — стадию поляризации мнений (позиций).

Отличительной особенностью этой стадии является то, что здесь происходят все основные события, определяющие интенсивность и степень напряженности конфликтной ситуации в целом.

Через некоторое время после появления предмета конфликта формируется спектр мнений по отношению к этому предмету. Происходит своеобразное «втягивание» людей в конфликт. Мнения (позиции) членов коллектива весьма разнообразны и очень часто субъективны. Их можно разделить на следующие группы:

В первую группу мнений (мнения согласия) входят:

• прямое полное согласие,

• прямое частичное согласие,

• опосредованное полное согласие,

• опосредованное частичное согласие (группа А).

. Во вторую группу мнений(мнения несогласия) входят:

• прямое полное несогласие,

• прямое частичное несогласие,

• опосредованное полное несогласие,

• опосредованное частичное несогласие (группа В).

Эти две группы являются непосредственными участниками конфликта (оппонентами).

В ходе развития конфликтной ситуации члены коллектива стремятся узнать мнения других членов коллектива по отношению к предмету конфликта и соотнести их со своим мнением -происходит активный процесс выяснения точек зрения.

Те члены коллектива, чья позиция прямо (прямое полное согласие) или опосредованно (опосредованное полное согласие) совпадает с основной позицией группы А, для того, чтобы утвердить свою позицию и тем самым восстановить ущемленные интересы, ищут сторонников своей позиции. В свою очередь, те члены коллектива, позиции которых прямо или опосредованно совпадают с основной позицией группы В, также ищут себе сторонников.

Однако не все носители основных позиций в обеих группах способны действовать максимально активно. И в результате этого в обеих группах выделяются люди, которые наиболее активно и последовательно «вербуют» себе сторонников. Это и есть лидеры. Таким образом, лидер — это наиболее активный и последовательный носитель основной позиции. Действия лидера в ходе конфликтной ситуации есть действия вербовки сторонников.

Таких лидеров всегда двое, так как есть две противоположные позиции и между ними есть столкновение.

Вторая активная и немаловажная роль — это роль инициатора. Инициатор — это тот участник конфликта, кто своими действиями «запускает» инцидент.

Лидеры выясняют позиции членов коллектива и ищут поддержки, инициаторы провоцируют острое столкновение позиций, поддерживая одну из них. Лидеры открывают свою позицию, инициаторы свою позицию скрывают, присоединяясь к позиции других, следовательно, один и тот же человек не может быть одновременно и лидером, и инициатором.

Таков процесс развития конфликтной ситуации. Зная этапы конфликтной ситуации и факторы их определяющие, легко определить, что конфликтная ситуация возникла и пора проводить мероприятия по предотвращению конфликта.

Организации ООО «Тандер» было принято решение назначить на должность старшего продавца в магазине «Магнит» в г.Кременки продавца-кассира, проработавшего в организации около 1 года. Как начальник новый старший продавец сразу же принял меры по ужесточению контроля за работниками магазина: выделил 60 минут перерыва, в течение которых работники могли пообедать, покурить и поговорить по телефону. В другое, не отведенное под обед время, было запрещено отлучаться со своего рабочего места. Ввел систему штрафов за опоздания.

Проходя мимо центрального входа, старший продавец увидел, группу молодых людей, активно что-то обсуждающих. Среди них он заметил двух работников магазина. После окончания рабочего дня он в присутствии всех работников объявил выговор двум провинившимся кассирам, и пообещал, что каждый, нарушивший правило будет лишен премии, и просил работников, увидевших нарушение, немедленно сообщать ему. В ответ кассиры заметили, что не считают данный случай своим проступком, так как в это время покупателей в магазине не было, и организация не пострадала.

Через некоторое время, после этого старший продавец заметил, что некоторые работники магазина его сторонятся. Неформальные отношения между ним и работниками резко ухудшились. При встрече вне работы, работники делали вид, что его не замечают. В то же время, его оперативные распоряжения не исполняются, а замечания игнорируются.

С другой стороны в магазине остались люди, поддерживающие нового руководителя. Они стали чаще обращаться к нему с просьбами и вопросами по поводу своей деятельности в магазине, но в то же время участились жалобы на поведение других членами коллектива. В неформальной обстановке старший продавец выяснил, что данная группа работников испытывает давление со стороны других членов коллектива, а так же узнал, что последние собираются написать жалобу на имя директора, что старший продавец создает такую атмосферу в коллективе, которая мешает работать и просят отстранить его с должности. Таким образом их оппоненты, поддерживающие старшего продавца пытаются сохранить существующий порядок в организации, жалуясь и предостерегая своего начальника.

Налицо конфликтная ситуация.

Объектом данного конфликта является выговор руководителя по отношению к кассирам, нарушившим новое правило, который затронул интересы всех работников организации.

Производственные:

1. данное решение вызвало недовольство в первую очередь курящих работников, так как время на курение было ограничено;
2. вызвало недовольство у молодых членов коллектива, к которым приходило много друзей – и почему бы с ними не поговорить, если нет клиентов;
3. с другой стороны вызвало поддержку той части коллектива, которая не покидала своего рабочего места ни при каких условиях, так как пока курящие отдыхают, другие должны выполнять их работу, а оплата труда при этом одинаковая;

Социальные:

1. одни члены коллектива признавали в новом начальнике авторитет, другие – считали, что он не годится на должность руководителя;
2. часть коллектива конфликтовала со старшим продавцом до его повышения, другие – имели дружеские отношения;
3. новый начальник не оправдал надежд некоторых работников.

Личные:

1. работникам не понравилось, что новый начальник, который долгое время работал с ними на равных, начинает диктовать свои правила, как только его повысили;
2. некоторые считали, что они более него достойны были повышения, так как их стаж работы в данной организации выше,
3. люди были оскорблены тем, что выговор был произведен публично, другие предполагали – иначе новое правило не стали бы соблюдать;
4. работники могли опасаться, что теперь над ними установлен постоянный контроль – кто что и как делает;
5. одни считали, что в данном случае несправедливо было выносить выговор, другие соглашались с руководителем;

Финансовые:

1. возникала возможность того, что работник мог быть лишен премии по любому поводу, с другой стороны – за работу должны платить соответственно.
2. работников не устроила данная санкция.

Согласно приведенному списку, недовольство среди некоторых членов коллектива началось с повышения продавца-кассира, а вылилось в конфликтную ситуацию лишь при его управленческом решении.

Таким образом, причинами возникновения конфликтной ситуации являются: наличие противоположных ориентаций, отношения между элементами социальной структуры, различия в ценностях, ожидания персонала от своих руководителей, борьба за статус.

При этом у одних членов коллектива интересы пострадали в значительной степени, а у других – нет. У первых сформировалось негативное отношение к управленческому решению. Они воспринимают это решение как несправедливое по отношению к себе, выражают свое прямое несогласие с этим решением прямо или завуалировано, спокойно или эмоционально, аргументированно или нет.

Вместе с тем, прямое ущемление интересов одних членов коллектива есть прямая поддержка интересов других. И они, получив возможность реализовать свои интересы, воспринимают это управленческое решение положительно.

И есть те члены коллектива, которые частично поддерживают первую группу.

Таким образом, судя по методике Вересова, конфликтная ситуация находится на второй своей стадии – поляризация мнений. Так как активно обсуждается событие, породившее конфликтную ситуацию, некоторые члены коллектива открыто высказывают свои позиции, некоторые члены коллектива пытаются обострить ситуацию, призывая других к активным действиям.

2.2. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Руководителю, прежде чем принимать такое управленческое решение как вынесение выговора публично, а также введение такой санкции за нарушение нового распоряжения как лишение премии следовало:

1. Подсчитать количество членов коллектива, чьи материальные интересы могли быть прямо ущемлены. В том случае, если их 23,5% или больше – конфликт неизбежен; если их меньше, чем 23,5 % от всех членов коллектива, то конфликт может произойти, а может нет, тогда

2. Подсчитать количество членов коллектива, чьи личные интересы могут быть прямо ущемлены. В том случае, если их 38% или больше – конфликт неизбежен; если их меньше, то конфликт может произойти, а может нет, тогда

4. Подсчитать количество членов коллектива, чьи социальные интересы могут быть прямо ущемлены. Если получившееся число равно или больше 61,5 % от общего количества всех членов коллектива, то конфликт неизбежен. Если меньше — то конфликт может произойти, а может и не произойти. И, наконец, проделать все тоже самое, подсчитав количество членов коллектива, чьи производственные интересы могут быть прямо ущемлены. Если они превышают или равны критической массе (76%), то конфликт неизбежен, если нет — то конфликта не будет.

Так как конфликтная ситуация начала развиваться эти показатели в коллективе превысили «критическую массу».

Поэтому старшему продавцу следовало изменить свое решение, оно могло быть:

* повременить с введением нового правила – работники должны привыкнуть к тому, что он теперь является их начальником, в должной мере справляется со своими обязанностями, наладить отношения с работниками, негативно воспринявшими его повышение;
* определить более гибкую систему отдыха (разделить час отдыха на 15, 30 и 15 минут);
* ввести более «мягкую меру» наказания за нарушение данного правила (2 выговора, а затем лишение премии);
* не выносить проступок на обсуждение всего коллектива.

При принятии любого из данных решений руководителю необходимо будет еще раз оценить, какие интересы могут быть ущемлены новым решением.

К тому же, считаю, первым делом, которое должен был сделать новый начальник, прежде чем ужесточать контроль, это определить цели организации и цели, которые он ставит непосредственно перед собой и персоналом. Определить, известен ли работникам круг их обязанностей (чем они должны заниматься, если нет покупателей). Создать такую атмосферу в коллективе, которая предполагает доброжелательное отношение друг к другу, уважение к труду (а не создание атмосферы, когда каждый может донести на проступок другого). Ввести не систему штрафов за опоздание, а систему вознаграждений за соблюдение трудовой дисциплины, большую выручку в кассах.

2.3. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Руководителю удалось обнаружить наличие конфликтной ситуации, но сложность заключается в том, что руководитель не может изменить своего решения. В этом случае необходимо использовать стратегию работы с лидерами. Именно с лидерами, так как позиции других участников конфликта являются дополнительными, то есть не противоположными.

В данном случае старший продавец не может решить конфликтную ситуацию, так как он втянут в конфликт (руководитель встречался с одним из лидеров для обсуждения позиций начальника), и ему необходимо привлечь 3 сторону, чьи интересы данное решение не могло затронуть, так как он не является подчиненным старшего продавца, то есть проверяющего, который приезжает раз в неделю и следит за состоянием дел в магазине.

Его задача:

1. добиться, чтобы оба лидера (или хотя бы один из них) изменили свои позиции;
2. при любом исходе дела самому не оказаться втянутым в конфликт, то есть не высказывать никому из членов коллектива своего мнения ни в поддержку, ни против обеих групп.

Как определить лидеров:

1. Установить всех членов коллектива, чьи интересы оказались прямо затронуты в результате причины конфликта.

2. Выписать их фамилии на листе бумаги. Слева — тех, чьи интересы пострадали, справа тех, чьи интересы укрепились. Получилось два списка. Слева — возможные лидеры группы В, справа — возможные лидеры группы А.

Ш а г 2. Сузить круг потенциальных лидеров. Для этого:

1. Вычеркнуть из обоих списков тех, кто не высказывает открыто своей позиции.

2. Из оставшихся в обоих списках вычеркнуть тех, кто не выясняет позиции других членов коллектива.

3. Из оставшихся в обоих списках вычеркнуть тех, кто не призывает других членов коллектива открыто высказать свои позиции.

4. Из оставшихся в списке А вычеркнуть тех, кто дружит с кем-то из оставшихся в группе В, и наоборот, из оставшихся в группе В вычеркните тех, кто дружит с кем-то из оставшихся в группе А.

5. Из оставшихся в группе А вычеркнуть тех, кто в ходе конфликта общается с кем-то из оставшихся в группе В и, наоборот, из оставшихся в группе В вычеркнуть всех тех, кто в ходе конфликта активно взаимодействует с кем-то из оставшихся в группе А.

В окончательном списке должно остаться 2 фамилии. Это лидер группы А и лидер группы В.

Далее необходимо организовать встречу с лидерами:

1. пригласить на беседу, установив точное время и сообщив о теме беседы (это могут быть любые производственные вопросы, например, задание о проверки занесены ли товары в компьютер), причем встреча с одним лидером должна быть назначена на 5 минут раньше, чем с другим;
2. не начинать разговор о конфликте пока оба лидера не окажутся в кабинете;
3. встреча второго лидера – «Заходите, заходите, Андрей Андреевич! Мы с вами договорились встретиться. Но я не успел закончить разговор с Анной Петровной. Присаживайтесь. Раз уж вы оба здесь собрались, я хочу воспользоваться случаем обсудить с вами один вопрос».
4. беседа с лидерами – «Я хочу поговорить с вами на очень важную тему, которая меня беспокоит. Почему я решил посоветоваться именно с вами? Потому что вы пользуетесь авторитетом в коллективе, к вашему мнению прислушиваются. Так вот, у меня сложилось впечатление, что в коллективе назревает какая-то сложная, острая ситуация. Я не думаю, что конфликт — это лучший выход из создавшейся ситуации. Я так же, как и вы, обеспокоен. Но, может быть, я излишне драматизирую ситуацию? Помогите мне разобраться в ней. Мне важно знать вашу точку зрения».
5. определить порядок выступления лидеров – «Пусть начнет Андрей Андреевич, ведь он мужчина. Или: Начните вы, Анна Петровна, ведь вы более опытный работник и т.д». Здесь важно не кто будет выступать первым, а то, что порядок должен быть обоснован тем, что к конфликту отношения не имеет.
6. не перебивать того, кто говорит.
7. не возражать тому, кто говорит.
8. после этого закончить разговор следующими фразами:

«Что ж, я благодарю вас за разъяснения. В том, что сказал каждый из вас есть рациональное зерно. Вы знаете ситуацию, лучше, чем я. Вам удалось разобраться в ситуации. Я думаю, что необходимо собрать членов коллектива, которых эта ситуация прямо касается. Я хочу поручить организацию этого совещания именно вам. Я прошу вас совместно подготовить этот вопрос и сегодня к вечеру, устно или письменно изложить мне свои соображения по этому поводу. Вы можете расценивать это как личную просьбу или как мое управленческое решение. Спасибо. До свидания.»

Роль лидеров в ходе развития конфликтной ситуации есть активная роль. В ходе конфликтной ситуации лидер вербует себе сторонников. А вот в ходе инцидента роль лидера становится пассивной. Инцидент начинает не лидер, а инициатор. И не лидер, а инициатор получает обвинения в том, что он начал инцидент. Поэтому лидеры уклоняются от того, чтобы быть инициаторами инцидента. Это не соответствует их роли, лишает их преимуществ своей роли.

Так вот, используя такой вариант окончания беседы, проверяющий фактически ставит лидеров перед необходимостью играть активную роль в инциденте, стать его инициаторами. Вынуждает лидеров либо отказаться от своей роли и стать инициаторами инцидента, на что они, конечно, пойти не могут, либо оставаться в своей роли, но при этом, для утверждения своей позиции, сотрудничать друг с другом. Но ведь в этом случае конфликт разрешится[[8]](#footnote-8).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликтная ситуация не означает еще, что конфликт возник. Она характеризуется тем, что создает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной. Для этого необходимо достижение следующих этапов: анализ психологической напряженности, переживаний, негативных эмоций в коллективе; диагностика; прогнозирование.

Профилактика конфликтной ситуации носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно - управленческого и морально-этического характера, когда устраняется причина конфликта. Основными причинами возникновения конфликтных ситуаций в современных организациях являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохая коммуникация, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация к выполнению работы. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта.

Предотвращение конфликта также возможно на втором этапе развития конфликтной ситуации: работа с лидерами.

Последствия конфликтных ситуаций в современных организациях тоже не всегда однозначны. Конфликт может привести как к улучшению функционирования организации в целом (ее отделов в частности), так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Конфликтология. Вопросы – ответы: Учеб. Пособ. для вузов/ Под ред. В.П. Ратникова. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Вересов Н.Н. Формула противостояния, или Как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя. – 2-е изд, испр. И доп. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003.

Бородкин Ф.М., Коряк И.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.

Вебер М. «Избранные произведения», - М.: Просвещение, 1990.

Гришина Н.В. «Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов» Л, 1977 стр. 27

Буртовая Е.В. Конфликтология. Учебное пособие – М., - 2002.

1. Конфликтология. Вопросы – ответы: Учеб.Пособ. для вузов/ Под ред. В.П. Ратникова. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Вересов Н.Н.* Формула противостояния, или Как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя. – 2-е изд, испр. И доп. – М.:Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Гришина Н. В*. «Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов» Л, 1977 стр. 27 [↑](#footnote-ref-3)
4. *Буртовая Е.В.* Конфликтология. Учебное пособие – М., - 2002 [↑](#footnote-ref-4)
5. Конфликтология. Вопросы – ответы: Учеб.Пособ. для вузов/ Под ред. В.П. Ратникова. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бородкин Ф. М. Коряк Н. М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989 [↑](#footnote-ref-6)
7. *Вебер М.* «Избранные произведения», - М.: Просвещение, 1990. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Вересов Н.Н.* Формула противостояния, или Как устранить конфликт в коллективе: Книга для руководителя. – 2-е изд, испр. И доп. – М.:Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. [↑](#footnote-ref-8)