РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет: Экономики и управления на предприятии торговли

Специальность: Менеджмент организации

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине "Организационное поведение"

На тему: Способы устранения конфликтов и условия их применения

Содержание

1. Сущность конфликтов и их влияние на организационное поведение персонала

2. Классификация конфликтов в организационном поведении персонала

3. Применение различных способов устранения конфликтов на предприятии

Заключение

Литература

Приложение

# Введение

Конфликт - это "неотъемлемая часть общественной жизни". Под конфликтом мы понимаем межличностный процесс, в основе которого - расхождения участвующих в нем сторон по поводу целей или методов их достижения.

Актуальность. Для каждой организации очень важно гармонично функционировать. Проявления конфликтов воспринимаются очень негативно. До 20% рабочего дня менеджеров занимает непосредственное участие или посредничество между подчиненными в конфликтах. Поэтому понимание природы конфликтов и обладание навыками их разрешения является неотъемлемой составляющей управленческого искусства.

"Вспышка" конфликта может быть зарегистрирована как между работниками на производстве, индивидом и группой, так и между конкурирующими организациями. Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

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

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

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

Основной целью работы является изучение способов устранения конфликтов и условия их применения.

Задачи работы. Для этого мы решим следующие задачи:

1. Определим сущность неконструктивных конфликтов и их влияние на организационное поведение персонала.
2. Классификация конфликтов в организационном поведении персонала.
3. Применение различных способов устранения конфликтов на предприятии

# 1. Сущность конфликтов и их влияние на организационное поведение персонала

Организационная среда по своей природе конфликтогенна. Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия.

Конфликты представляют собой неотъемлемый компонент человеческой деятельности и существования, они определяются природой человека, спецификой организационной деятельности. Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому существуют столько, сколько существует человек. Вся история человеческих отношений представляет собой бесконечную повесть о конфликтах и борьбе. Неизбежность и естественность конфликтов воплощена в высказывании Ч. Динсона: "Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс".

По данным исследований, конфликтные ситуации занимают до 20% рабочего времени менеджеров, выступающих их непосредственными участниками или посредниками. Потери рабочего времени от неконструктивных конфликтов и последующих переживаний составляют около 15-20%, а производительность труда снижается на 20-40%.

Понимание природы конфликтов и обладание навыками их успешного разрешения - неотъемлемая составляющая управленческого искусства и профессионализма.

Динамика представлений о конфликте позволяет выделить три подхода к их оценке:

1) негативистский подход, который получил распространение в 30-40-е годы XX в. и характеризует конфликт как негативное, разрушительное для организации явление. Его следует избегать любой ценой;

конфликт организационная среда персонал

2) позитивистский подход, который преобладал в 40-70-е годы и согласно которому конфликт трактуется как естественная форма существования и источник развития любой организации. Вне этой организации она не может эффективно функционировать;

3) современный подход (конец XX - начало XXI в.), который постулирует, что конфликты в организации неизбежны, но не обязательны. Конфликты несут в себе позитивные импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как отдельных индивидов, групп, так и организации в целом. Полное отсутствие конфликта в организации - явление не только невозможное, но и нежелательное.

Современная организация не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Постоянная гармония, отсутствие изменений тормозят поступательное развитие организации и приводят к застою и консерватизму. Функциональную роль конфликтов точно выразил М. Вебер: "Конфликт очищает". Поэтому менеджеры должны поддерживать конфликт на уровне, необходимом для создания продуктивного инновационного климата, и уметь управлять конфликтом исходя из интересов и целей организации.

Двойственная природа конфликтов иллюстрируется тем, что, например, в китайском языке понятие "конфликт" обозначается двумя иероглифами, один из которых - "опасность", другой - "благоприятная возможность". Соответственно, конфликты могут выполнять позитивные и негативные функции.

Конфликтная ситуация - возникновение противоречий или обострение отношений, которое при определенных обстоятельствах может перерасти в конфликт. Конфликтная ситуация включает

1) субъекты конфликта - оппоненты (участники) конфликта;

2) объект конфликта - предмет, явление (внешняя причина), приведшие к конфликту;

3) мотив конфликта - источник (внутренняя причина) конфликта.

Таким образом, конфликтная ситуация предполагает:

противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу;

противоположные цели и средства их достижения;

несовпадение интересов, желаний, мнений оппонентов. Инцидент - повод, действия участников конфликтной ситуации, направленные на создание конфликта.

Конфликт возникает при наличии всех этих компонентов. В конфликте важны не слова, а намерения, от которых зависит протекание конфликта, поведение участников и способы их действий. В конфликте, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое.

# 2. Классификация конфликтов в организационном поведении персонала

В управленческой практике существует значительное количество разнообразных конфликтов, которые в целях систематизации можно классифицировать следующим образом:

1) по степени воздействия на эффективность работы - конструктивные (продуктивные, функциональные) и неконструктивные (деструктивные, дисфункциональные);

2) по числу участников - внутриличностный, межличностный, личностно-групповой, межгрупповой, межорганизационный;

3) по природе возникновения - деловые и личные;

4) по содержанию - экономические, социальные, технологические, национальные и др.;

5) по степени выраженности - открытые, скрытые, потенциальные;

6) по направленности воздействия - вертикальные, диагональные и горизонтальные;

7) по способу разрешения - антагонистические и компромиссные;

8) по скорости протекания - быстротечные и затяжные. Каждый вид конфликта имеет определенные особенности проявления. Например, конструктивные конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления, они направлены на достижение организационных, а не личных целей. Деструктивные конфликты ведут к негативным последствиям, в их основе лежат цели, которые противоречат интересам организации.

Внутриличностный конфликт проявляется в ролевой (необходимость выполнения взаимоисключающих ролей) либо функциональной формах (несовпадение интересов личности и организации).

Межличностный конфликт выражается в противоречиях между интересами двух личностей в форме борьбы за ресурсы, вознаграждение, личной неприязни.

Личностно-групповой конфликт возникает, когда ожидания отдельной личности противоречат ожиданиям группы.

Межгрупповой конфликт - противоречия между интересами отдельных групп, которые могут выступать в четырех основных формах:

а) линейно-штабной форме - противоречия между целями и интересами линейного и штабного персонала;

б) как межгрупповая дискриминация - противоречия на основе установления привилегированного положения одной группы за счет ущемления интересов других, приводящее к эффекту "группового фаворитизма";

в) организационной форме - столкновение позиций и мнений вне зависимости от целей групп, которые могут и совпадать (например, по поводу средств достижения цели);

г) трансформационной форме - столкновения, возникающие в результате изменений поведения группы (например, иллюзия "ведущего звена", непогрешимости, эффект "группового эгоизма", внутренний конформизм, внешняя агрессивность).

Межорганизационный конфликт возникает между организациями, как правило, в силу конкуренции и соперничества на рынке.

В приведенной классификации разные виды конфликтов не являются взаимоисключающими и проявляются в организационном поведении взаимосвязано. Эта взаимосвязь выражается:

в статической форме - конфликт одновременно имеет характеристики (признаки) нескольких видов (например, открытое горизонтальное неконструктивное межличностное антагонистическое противостояние);

в динамической форме - конфликт в процессе развития разрастается и переходит из одного вида в другой (из служебной сферы переносится на почву личных отношений и т.д.).

Деятельность менеджера по управлению конфликтами должна быть направлена на выявление и изучение причин конфликтного поведения. Как показывают исследования, в 45% случаев конфликтные ситуации происходят по вине руководителя, в 33% - из-за несовместимости сотрудников, в 15% - из-за неправильного подбора кадров, примерно в 7% - по другим причинам.

Совокупность причин дифференцируется по следующим признакам:

1) по источнику проблемы - внешние (имеют источник за пределами организации) и внутренние (находятся в самой организации);

2) по основе - деловые (связаны с выполнением производственных функций) и личностные (возникают из-за проблем в межличностных отношениях);

3) по характеру причин - объективные и субъективные;

4) по субъекту (инициатору конфликта) - инициированные руководителем или подчиненным.

Кроме того, причины можно классифицировать следующим образом:

а) материально-технические - работа на устаревшем оборудовании, в неприспособленных условиях;

б) ценностно-ориентационные - расхождение целей личности и общества, руководителя и группы, руководителя и личности;

в) финансово-организационные - высокие затраты труда при низкой оплате, одинаковая оплата труда при разной квалификации работников;

г) управленческие - неадекватная оценка менеджером профессиональной пригодности и моральных качеств специалиста;

д) социально-демографические - возраст, пол, национальность, социальное происхождение;

е) психологические - психологическая несовместимость сотрудников;

ж) коммуникативные - несоблюдение норм делового и неформального общения.

В зависимости от типа межличностных отношений в коллективе причины возникновения конфликтных ситуаций можно сгруппировать, как показано в таблице 4.6.

Таблица 4.6 Причины конфликтов в зависимости от типа межличностных отношений

|  |  |
| --- | --- |
| Тип межличностных отношение | Причины конфликтов |
| Организационно-управленческие | Ошибки руководителя, обусловленные нарушением либо невыполнением функций и принципов управления |
| Правовые | Нарушение законов, правовых норм, невыполнение обязанностей руководителем или подчиненными |
| (Финансовые (материальные) | Нарушение финансовой дисциплины, расточительное использование материальных ресурсов |
| Коммуникативные | Несоблюдение норм делового и неформального общения |
| Оценочные | Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп |
| Психологические | Психологическая несовместимость, характерологические недостатки некоторых членов коллектива |
| Нравственные | Нарушение нравственных норм, низкая этическая культура |
| Межнациональные | Пренебрежение национальными чувствами, традициями, ущемление прав и непредоставление возможностей |

М. Мескон, М. Альберт и другие наиболее существенными сочли такие причины, как ограниченность ресурсов организации, взаимозависимость задач, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения работников, неудовлетворительных коммуникациях.

Российские специалисты называют следующие наиболее распространенные причины конфликтов:

недостаточная согласованность и противоречивость организационных, групповых и индивидуальных целей;

несовершенство организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей;

ограниченность ресурсов организации;

недостаточный уровень профессионализма менеджмента и (или) персонала;

необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала в адрес других работников;

противоречия между должностными обязанностями работка и предъявляемыми к нему требованиями;

неопределенность перспектив роста; различия в манере поведения и жизненном опыте;

неблагоприятные физические условия труда;

неблагожелательное отношение со стороны менеджера;

психологический феномен (чувство обиды, зависти).

В реальной конфликтной ситуации проявляется одновременное сочетание нескольких причин. Для эффективного управления конфликтами менеджер должен анализировать их причины, давать их адекватную оценку и принимать решения, направленные, в первую очередь, на устранение причин конфликта.

Динамика конфликта изменчива: усиление конфликта означает обострение противоречий и борьбы его участников, а затухание связано со снижением накала борьбы и постепенной гармонизацией взаимоотношений конфликтующих сторон. Изучение динамики конфликта обеспечивает эффективное управление конфликтом и своевременную разработку мер по его профилактике.

Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют общие закономерности и стадии протекания:

1) латентная стадия (предконфликт) - намечаются противоречия, определяются стороны конфликта и их позиции, растет напряженность в отношениях, выясняются дополнительные условия;

2) непосредственно конфликт - открытое выражение противоречий, разрыв отношений, столкновение участников конфликта;

3) разрешение конфликта - поиск путей устранения противоречий, проведение переговоров, нахождение приемлемых решений, оценка последствий конфликта.

Наличие источника конфликта увеличивает вероятность возникновения конфликтной ситуации. При своевременной и адекватной реакции на сложившуюся ситуацию конфликт может не произойти. Если соответствующие меры не приняты, то возникает конфликт, которым необходимо управлять с помощью специальных методов.

В зависимости от эффективности управления конфликтом могут возникнуть функциональные и (или) дисфункциональные последствия. Это, в свою очередь, повлияет на возможность появления последующих конфликтов: создаст, сохранит или устранит причины противоречий. Доминирующий характер последствий воздействует на дальнейшую динамику конфликтной ситуации.

Последствия конфликта могут быть:

а) позитивными - вызывают активизацию инновационных процессов, устранение "синдрома покорности", повышение качества принимаемых решений, улучшение количественных и качественных показателей работы, оздоровление и обновление организации;

б) негативными - приводят к снижению уровня сплоченности коллектива, повышению текучести кадров, ухудшению социально-психологического климата в коллективе, снижению эффективности решения производственных задач и показателей работы организации в целом и др.

На протяжении всего процесса конфликта особая роль принадлежит руководителю. На каждом этапе требуются адекватные действия менеджера. Его задачи состоят в том, чтобы выяснять истинные мотивы поведения конфликтующих сторон, поддерживать постоянные контакты с подчиненными, изучать групповые мнения, анализировать позиции членов коллектива и принимать адекватные решения.

В целом оценка конфликта, отношение к нему со стороны менеджера должны формироваться по данным анализа последствий конфликта. При этом оценка конфликтов, как правило, лишена однозначности, поскольку имеет место сочетание положительных и отрицательных последствий.

# 3. Применение различных способов устранения конфликтов на предприятии

Невнимание к конфликтам вызывает рецидив - усугубление конфликтной ситуации и повторение конфликтов обычно в более тяжелой форме с негативными последствиями. При этом происходит эскалация конфликта - его разрастание с углублением противоречий и увеличением состава участников. Из-за негативизма этих последствий конфликтами необходимо квалифицированно управлять.

Управление конфликтами - целенаправленная деятельность по устранению (минимизации) причин конфликта, корректировке поведения его участников либо поддержанию уровня конфликтности в контролируемых пределах.

Методы управления конфликтами - совокупность приемов (способов) воздействия на конфликт в целях его оптимального разрешения. Под разрешением конфликта подразумевается процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы и гармонизации отношений его участников.

Под разрешением (преодолением) внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества. Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. При конструктивном преодолении внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, углубляется понимание жизни, возникает новое ценностное сознание. Разрешение внутриличностного конфликта осознается через: отсутствие болезненных состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.

В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному, избирают свои стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции. Важно, чтобы человек, отдавая себе отчет в собственных индивидуальных особенностях, вырабатывал свой стиль разрешения внутренних противоречий, конструктивное отношение к ним. Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это у людей с разными типами темперамента*,* различны. Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить к каким-либо действиям. Однако такой мучительный рефлексивный процесс не исключает возможность в корне изменить сложившуюся ситуацию. Свойства темперамента влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, индивидуальный ритм протекания, интенсивность, направленность вовне или вовнутрь.

На процесс разрешения внутриличностных противоречий оказывают влияние половозрастные особенности личности*.* С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения. Периодически вспоминая прожитое, мы возвращаемся к критическим точкам, когда-то нарушившим размеренное течение бытия, по-новому их переосмысливаем, все более глубоко и обобщенно анализируем способы разрешения конфликтов, преодоления того, что казалось непреодолимым. Работа над своим прошлым, анализ собственной биографии - один из естественных путей развития внутренней стабильности, цельности, гармоничности.

Различны способы выхода из конфликтов у мужчин и женщин. Мужчины более рациональны, они с каждым новым внутриличностным переживанием обогащают свой набор средств разрешения ситуации. Женщины всякий раз по-новому радуются и страдают. Они разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины - в ролевых. Женщины больше успевают обновить и как бы заново отредактировать накопленный опыт, мужчины менее склонны возвращаться к пережитому, но умеют своевременно выйти из конфликта.

Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием механизмов психологической защиты (3. Фрейд, Ф. Бассин). Психологическая защита - нормальный, повседневно работающий механизм психики. Она является продуктом онтогенетического развития и научения. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

Различают структурные и межличностные методы управления конфликтами.

Структурные методы управления конфликтами оказывают воздействие на содержание конфликта, наиболее применимы для конструктивных конфликтов, используются, как правило, для регулирования отношений в группах. Они включают в себя:

а) разъяснение требований к работе - четкое описание рабочих мест, прав, обязанностей, функций, разъяснение результатов, ожидаемых от работника или рабочей группы, порядка предоставления информации, системы полномочий и ответственности, четкое определение политики, процедур и правил организационного поведения:

б) введение жесткой системы единоначалия - установление четкой иерархии для определения порядка подчиненности и ответственности в целях исключения двойственности подчинения и дублирования управления;

в) использование координационных и интеграционных механизмов - упорядочение взаимодействия между исполнителями, установление эффективных взаимосвязей, оптимизация процесса принятия решений и коммуникаций;

г) постановка общеорганизационных комплексных целей - -ориентация усилий персонала на достижение общих целей, объединение индивидов, групп и отделов организации для совместного комплексного решения проблем организации;

д) совершенствование системы вознаграждений - установление общих оценочных показателей, стимулирование труда не на основе индивидуальных достижений, а по результатам работы группы или организации в целом;

е) поощрение бесконфликтной работы - использование материальных и нематериальных форм поощрения персонала за отсутствие конфликтов и уменьшение (лишение) поощрения при наличии конфликтов;

ж) разрешение с учетом целей конфликтов - выяснение сути конфликта, определение истинных целей его участников, конструктивное обсуждение проблемы для устранения противоречий и нахождения оптимального (взаимоприемлемого) решения.

Межличностные методы управления конфликтами оказывают воздействие на участников конфликта и применяются, как правило, для устранения неконструктивных противоречий. Они включают в себя:

а) уклонение - уход от конфликта, игнорирование спорных вопросов;

б) сглаживание - примирение, конформизм, призывы к солидарности;

в) принуждение - силовое подавление одной из сторон, применение властных полномочий;

г) компромисс - частичное удовлетворение интересов сторон на основе взаимных уступок;

д) рациональное решение проблемы - открытое признание противоречий, нахождение оптимальных решений по их устранению путем открытого обсуждения и проведения переговоров.

Для анализа конфликта и выбора оптимальной стратегии поведения в зависимости от конкретной ситуации может быть использована разработка, предложенная К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г. Стратегия поведения индивида в конфликте определяется в зависимости от двух составляющих:

1) напористости - стремления удовлетворить собственные интересы, достичь индивидуальных целей (действуя активно или пассивно);

2) партнерства - готовности учитывать интересы и потребности другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

В зависимости от соотношения этих параметров выделяются пять основных тактик поведения в конфликте.

Характеристика типов конфликтного поведения следующая:

1) соперничество (стиль "выигрыш - проигрыш") - конфронтация, конкуренция, открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции. Способ реализации - применение власти, использование односторонней зависимости партнера и других средств оказания давления;

2) сотрудничество (ситуация "выигрыш - выигрыш") - совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Способ реализации - открытый диалог, аргументация, готовность оценить ситуацию со стороны, взаимное желание выслушать и понять друг друга;

3) приспособление (отношения "проигрыш - выигрыш") - уступка, изменение своей позиции, сглаживание разногласий и перестройка поведения. Способ реализации - подчеркивание общих интересов одновременно с замалчиванием противоречий, демонстрация согласия в сочетании с требованиями, претензиями другой стороны;

4) уклонение (ситуация "проигрыш - проигрыш") - избежание, стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее. Способ реализации - например, перевод разговора на другую тему;

5) компромисс (стиль "непроигрыш - невыигрыш") - урегулирование разногласий через взаимные уступки конфликтующих сторон. Способ реализации - выработка "среднего решения", при котором никто особенно не выигрывает, но и не проигрывает.

Каждый из перечисленных способов управления конфликтами имеет свои условия применения. Эффективность выбранного подхода зависит от особенностей конкретной ситуации: содержания предмета конфликта, причин конфликтного поведения, ценности межличностных отношений, индивидуально-психологических особенностей сторон, профессиональных навыков оппонентов и др. Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации руководители, которые в зависимости от обстоятельств гибко используют на практике все рассмотренные приемы.

Поскольку субъектами конфликтов выступают люди, важно не только понять причину и устранить источник конфликта, но и спрогнозировать, как каждый человек поведет себя в том или ином случае развития конфликтной ситуации.

Эффективность управления конфликтом повышается при использовании метода картографии конфликта, разработанного X. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Его суть состоит в графическом отображении составляющих конфликта, последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту Опасения означают озабоченность, тревогу человека при невозможности реализовать какую-то потребность (критика, унижение, одиночество, низкая заработная плата, потеря работы и др.).

В результате составления картограммы проясняются страхи и опасения конфликтующих сторон, проявляются точки совпадения их интересов и на этой основе определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

В целом управление конфликтом оказывается эффективным при условии воздействия прежде всего на причину конфликта для ее устранения и решения конфликта в зависимости от целей конфликтующих сторон.

Менеджер, который не желает портить отношения с работниками, активно не влияет на конфликты, не устраняет их причин и склонен к частым компромиссам, усиливает глубину и частоту появления деструктивных конфликтов. Для повышения эффективности управления конфликтами целесообразно привлекать к их разрешению медиаторов (от лат. mediator - посредник) - профессиональных посредников в конфликтных ситуациях.

Необходимым элементом решения конфликтов становятся переговоры как набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон в целях установления конструктивного взаимодействия и сотрудничества.

Переговоры следует рассматривать как деятельностную модель, применение которой проходит в несколько этапов:

1) подготовка к переговорам;

2) проведение переговоров;

3) анализ результатов переговоров и следование договоренностям.

Выделяют четыре типа деятельности при проведении переговоров:

а) достижение необходимых результатов;

б) оказание воздействия на силовой баланс;

в) создание конструктивной психологической обстановки;

г) применение гибкой тактики. Оценивая результаты переговоров, важно иметь в виду возможности продолжения сотрудничества. Наиболее предпочтительный результат переговоров - отсутствие односторонних преимуществ, когда в выигрыше оказываются обе участвующие в переговорах стороны. Важная роль в переговорном процессе принадлежит руководителю, который должен следовать цели рационального решения проблемы.

Для предупреждения неконструктивных конфликтов менеджеру необходимо систематически осуществлять в организации мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций, основными из которых являются: улучшение условий и организации труда, проведение обоснованной кадровой политики, своевременное реагирование на изменения, совершенствование коммуникаций, разработка эффективной системы мотивации, строгое соблюдение трудового законодательства, следование нормам служебной этики, оздоровление социально-психологического климата, формирование продуктивной корпоративной культуры.

В организационных отношениях важно формировать ассертивное поведение (от англ. assertive - уверенность в себе, своих притязаниях), демонстрирующее способность индивида отстаивать свои права и взгляды, добиваться их воплощения, принимая во внимание и уважая мнение других лиц. При этом необходимо соблюдение принципа толерантности (терпимости) при отсутствии или ослаблении реакции на неблагоприятные факторы в результате снижения чувствительности к их воздействию.

В целом недетерминированность организационного поведения часто приводит к столкновению интересов его участников. Эти противоречия могут играть роль как инструмента, позволяющего выбрать оптимальную модель функционирования, так и деструктивного для организации фактора. Основная задача управления конфликтами на уровне и организационного, и личностного взаимодействия сводится к переводу конфликта в конструктивные формы, позволяющие использовать его позитивный потенциал и минимизировать возможные негативные последствия.

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной. Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

Определение взаимоотношений сторон.

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон - участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта.

Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнение, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Широко распространенным методом при этом является интервью с представителями обеих сторон как способ получения необходимой информации. Интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, рассматриваемых позднее: интенсивность конфликта; уровень симметрии и силовой баланс; природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства). Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью представляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать индивидуальную программу исследования данной ситуации.

Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия и желания сторон разрешить противоречия. Консультант должен проявлять активность, прежде всего, при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению силового баланса.

Поддержание "оптимального" уровня интенсивного конфликта.

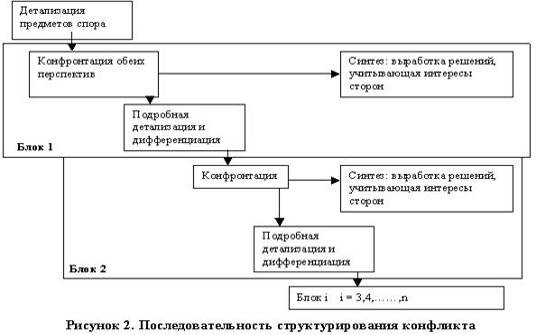
Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает его невозможным. Такое положение обуславливается

тем, что ни одна из сторон не проявит готовности общения с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон. Более того, существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии очень быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

Дифференциация вмешательства по 4 видам конфликта.

Если на предыдущих этапах рассматривались вопросы управления динамикой конфликта, то здесь определяющим вопросом является качественная сторона разногласий, природа их возникновения. Конфликтные ситуации обычно связаны с одним из следующих видов отношений, возникающих в процессе совместной деятельности групп: деловыми ("инструментальными") отношениями; социо-эмоциональными отношениями; отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов; силовыми отношениями. Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений, в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта. Практика показывает, что эффективной деятельность консультанта бывает лишь в случаях, когда рассмотрение предметов спора и конфронтации сторон происходят поэтапно. Такой подход приводит к синтезу мнений, то есть к выработке определенного решения, понимания, и достижению компромисса. Этот повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового характера это будут, главным образом, обсуждение и полемика, в вопросах социо-эмоционального характера - представление себя на месте другого в вопросах распределения ресурсов, ведения переговоров. Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация. Последовательность структурирования конфликта приведена на рисунке 2.



# Заключение

Существуют два подхода определения конфликта. Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады.

Конфликт - это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Он имеет три фазы: конфронтационную, компромиссную, коммуникативную. Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется кризисом. Управление конфликтом - это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды.

Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе (функциональные и профессиональные различия структурных подразделений, профессиональные и личностные различия сотрудников, наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить).

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункционалъным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей, но все намного сложнее. Как мы увидели выше, чаще всего причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

У конфликта могут быть функциональные или дисфункционалъные последствия.

Функциональные последствия конфликта:

* Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
* Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
* Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.
* Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

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

* Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
* Представление о другой стороне, как о "враге"; представление о своих целях, как о положительных, а о целях другой стороны - как об отрицательных.
* Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
* Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
* Смещение акцента: придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Важным конфликтогенным фактором является неоптимизированная структура организации. Всегда конфликтна инновация, поскольку подрывает сложившееся в организации равновесие. Основной причиной конфликта в стабильных организациях становятся ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников и в выборе способов формирования рабочих групп (по производственному или функциональному принципу). Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы, которые непременно рано или поздно начнут конфликтовать друг с другом. Причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса становится моббинг - ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег и начальства. Задача менеджера по персоналу - минимизировать деструктивность этих конфликтов (и для организации, и для сотрудников). Можно выделить два пути: дифференциацию и интеграцию. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

# Литература

1. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб. Пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2009. - 509 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000
3. Еропкин А.М. Организационное поведение. Конспект лекций. - М.: Издательство ПРИОР, 1998
4. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2001
5. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001
6. Марков Т.Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. - СПб.: Альфа, 2000
7. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000
8. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002
9. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000
10. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство "ЭКСМОС". 2001
11. Майерс Д. Социальная психология. Интенсивный курс. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
12. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: учебник/И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. М.: ИНФРА-М, 2002
13. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: МГУК, 1998
14. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент (Серия: Теория и практика менеджмента).2-е русское изд. - С-Пб.: Питер, 2000.
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / 2-е изд. Доп. - СПб: Питер, 2005
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М., 1998

# Приложение

Приложение А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № пп | Новое понятие | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | **Внутригрупповой конфликт** | столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения. |
| 2 | **Внутриличностный**  **конфликт** | внутреннее противоборство человека как следствие функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации. |
| 3 | **Динамика конфликта** | движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития. |
| 4 | **Завершение конфликта** | устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию. |
| 5 | **Источники конфликтов** | стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях и т.п. |
| 6 | **Карта конфликта** | графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. |
| 7 | **Компромисс** | вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. |
| 8 | **Конфликт** | социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. |
| 9 | **Конфликтная ситуация** | исходное положение, основа конфликта, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, групповом поведении, межличностных отношениях. |
| 10 | **Конфликт социальный** | силовое динамическое воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами (индивидами или группами индивидов) на основе действительного или мнимого несовпадения интересов, ценностей или нехватки ресурсов (сил). |

Приложение Б

Алгоритм управления конфликтом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Содержание деятельности | Способы (методы) реализации |
| 1 | Изучение причин возникновения  конфликта | Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др. |
| 2 | Ограничение числа участников | Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п. |
| 3 | Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов | Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др. |
| 4 | Принятие решения | Административные методы; педагогические методы |

Приложение В

Типы конфликтов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер п/п | **Тип** | **Определяющие характеристики** |
| 1 | Конфликты интересов | характеризуется действительным переплетением интересов или обязательств |
| 2 | Вынужденные конфликты | намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей |
| 3 | Ложно соотнесенные  конфликты | запутанные конфликты из-за несоответствия характеристик поведения участников, содержания причин |
| 4 | Иллюзорные конфликты | основанные на неправильном восприятии или непонимании |
| 5 | Замещенные конфликты | в результате противоречия которых от действий участников конфликта или конфликтных идей страдают личность или идея |
| 6 | Экспрессивные конфликты | характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм |