Реферат

«Фазы развития конфликта, стратегия и тактика разрешения»

**1. Фазы развития конфликта**

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова. **В узком** – **это непосредственное столкновение сторон. В широком – развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов,** в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

На первой фазе этого процесса возникает *конфликтная ситуация,* т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как «по инициативе» сторон, так и без их участия, в том числе быть переданной им «по наследству».

Элементами конфликтной ситуации, складывающейся объективно, являются, прежде всего, ее участники, или оппоненты, каждый из которых обладает соответствующим рангом. Так, оппоненты первого ранга – это отдельные люди (индивиды); второго ранга – группа людей; третьего ранга – организация. Человек, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга.

Другим элементом конфликтной ситуации является объект, который и вызывает ее к жизни. Чаще всего это происходит вследствие его неделимости вообще либо неделимости «по справедливости». В результате каждая из сторон конфликта, преследуя свои интересы, претендует на решающее или единоличное манипулирование им. В качестве примера можно привести ситуацию, когда группировки подчиненных сталкиваются, желая захватить лидерство во влиянии на руководителя.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать напряжение отношений под воздействием негативных взаимных установок; отдельные недоразумения, возникающие на основе непонимания, нечеткого выражения мыслей или ложных выводов.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее. При изменении обстоятельств конфликтная ситуация может трансформироваться в другую или, наконец, обостриться под действием *инцидента,* т.е. столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой вторую фазу конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, т.е. существовать лишь в воображении сторон.

Субъективно возникающая конфликтная ситуация, или инцидент, может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Возникшая же объективно – должна заканчиваться путем устранения объекта, который обусловил ее появление. Причем объективные условия создают лишь потенциальную возможность возникновения конфликта, тогда как его развитие зависит, прежде всего, от субъективных обстоятельств, в том числе от личности участвующих.

**Третьей фазой развития** конфликта является *кризис* и *разрыв* отношений между оппонентами. Эта фаза в свою очередь состоит из двух этапов – конструктивного и деструктивного. В рамках конструктивного этапа возможность совместной деятельности, хотя и в специфических формах, сохраняется. Поэтому оппонентов еще можно посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе никакое сотрудничество уже невозможно: оппоненты теряют самоконтроль и их необходимо разъединить.

На четвертой фазе развития конфликта происходит его *завершение.* Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта, как вследствие ликвидации (самоликвидации), так и из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта – оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того, ни другого не происходит и противостояние затягивается, то начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а поэтому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит несколькими путями:

1) разъединение участников, что может противоречить решению текущих производственных задач;

2) их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной;

3) изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных);

4) примирение, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом сохраняется.

В зависимости от конкретных особенностей ситуации в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т.п.); может произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестановки; может быть найден «козел отпущения», т.е. один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных.

**2. Переговоры как способ преодоления конфликтов**

Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникающий в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный и материальный ущерб. Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя (силами противостоящих сторон), так и при его активном вмешательстве.

Существует несколько эффективных стратегий преодоления конфликтной ситуации, каждая из которых предполагает ряд тактических методов. С точки зрения использования способов разрешения конфликта стратегические подходы можно разделить на две основные категории: структурные и межличностные.

**Структурные методы** разрешения конфликта направлены главным образом на его *предупреждение* и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, стандартов поведения, служебной этики.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают четыре основных варианта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Одним из лучших тактических методов управления, предотвращающих негативные последствия конфликтных ситуаций, является *своевременное разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это *применение координационных и интеграционных механизмов.* Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Например, два или более подчиненных имеют разногласия по определенному вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику с просьбой принять необходимое в сложившейся ситуации решение.

Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, что главное, – предупреждения его возникновения можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др. для осуществления связи между функциями в рамках управленческой структуры.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *обще организационных комплексных целей.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий отдельных сотрудников, групп, подразделений и т.д. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Логическим продолжением шагов, предпринятых в описанных выше способах управления конфликтом, выступает метод *вознаграждения,* который можно использовать для оказания, прежде всего положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

Практика показывает, что систематическое использование скоордированной системы поощрения тех, кто результативно включается в совместную конструктивную деятельность, помогает людям быстрее, чем наказание, понять основные правила поведения в коллективе в конфликтных ситуациях.

Стратегия межличностных отношений является методом управления конфликтной ситуацией. В этом случае используемые тактические приемы направлены на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение проблемы.

Реализуя данную стратегию, руководитель сначала убеждает сотрудников в том, что конфликт мешает достичь в работе желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы и совместно с участниками пытается найти пути выхода из него. Если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, то к ним приходится применять административные методы воздействия.

В рассматриваемой стратегии также существует несколько тактических приемов разрешения конфликта. Они лежат в плоскости межличностных отношений и могут быть представлены пятью основными стилями: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Конкретное использование того или иного стиля зависят от характера поведения участников конфликта.

Специалисты выделяют несколько тактических стилей поведения участников конфликта. Например, когда обе стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать тактику *уклонения* или *ухода от конфликта.* Если конфликт имеет субъективные причины, Данный подход благоприятен, так как дает им возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет оснований и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то тактика ухода от конфликта ведет к проигрышу как его участников, так и организации в целом, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться. Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, то она может придерживаться тактики *приспособления* или *сглаживания,* предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаясь без выигрыша, по крайней мере не проиграть. Этот стиль также ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

В случае, когда более высоким оказался ранг у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать тактический прием *принуждения* или *решения конфликта силой* в свою пользу, в результате чего другой, более слабый оппонент оказывается в проигрыше. Применение такого стиля часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончится.

Бели ранг оппонентов одинаков и они в равной степени заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять тактику *примирения через поиск компромисса,* т.е. соглашения, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такой стиль широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении одной проблемы, так как это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет, таким образом, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того, чтобы все потерять.

Идеальной является тактика *окончательного разрешения конфликта.* Суть ее состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в организации. Во-вторых, проблема не «загоняется внутрь», а перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, тем не менее, необходимо преодолеть и изжить.

Приведем методику разрешения конфликтов через решение проблемы, предложенную Аланом Филли.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, найдите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу» проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Отдельные виды конфликтов, например склоки или интриги, требуют к себе повышенного внимания, а для их разрешения могут быть использованы иные, более специфические методы. Склоки и сплетни разрушают коллектив изнутри, порождая недоверие членов коллектива друг к другу, подогревая недовольство и разочарование руководителями, поощряя раскольнические группировки и перебежчиков. Когда разложение достигает определенной степени, внедряется новый лидер, способный прекратить конфликты и подчинить соперничающие стороны официальному руководству.

Инициаторов интриги нужно вызвать на откровенный разговор, дав понять, что могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Не следует сразу обвинять человека, а нужно попытаться понять, что им руководит. Выяснив проблемы и поняв фактический источник их возникновения, можно попытаться применить один из описанных выше тактических приемов разрешения конфликта. Лицам, занимающимся интригами и не желающим прислушаться к разумным доводам, можно пригрозить публичным разоблачением.

При этом основная цель руководителя – стимулирование «самопомощи». Нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности самостоятельно преодолевать трудности совместной деятельности и потеряют уверенность в себе. Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1. адекватность восприятия конфликта, т.е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов. Опасность заключается в трудности изначально избежать негативной установки в отношении противной стороны и в возможности формирования предвзятости в оценке другого;
2. открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;
3. создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют раз решению конфликтной ситуации. Это связано с тем, что в основе любого конфликта лежит проблемная ситуация, решение которой возможно лишь на основе взаимного доверия сторон;
4. определение существа конфликта, т.е. прежде, чем из брать определенную стратегию и тактику управления конфликтной ситуацией, руководитель должен проанализировать фактические причины возникновения конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте; установить, что является действительной причиной конфликта, а что представляет повод для его возникновения; выяснить и проанализировать предшествующие взаимоотношения участников конфликта.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002