Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение   
высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет»

Кафедра Экономической теории и мировой экономики

**Курсовой проект**

**по курсу «Менеджмент»**

по теме «Управление конфликтными ситуациями и развитие организации»

Выполнила: студентка группы 130

Кондратьева Е.А.

Проверила: Козина М.В.

Челябинск

2009г

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc224876975)

[Глава 1. Теоретические и методологические аспекты управления конфликтными ситуациями и развитие организации 4](#_Toc224876976)

[1.1. Содержание понятия управление конфликтными ситуациями и развитие организации 4](#_Toc224876977)

[1.2. Современные подходы и методы управления конфликтными ситуациями и развитие организации. 11](#_Toc224876978)

[1.3. Отечественный и зарубежный опыт по управлению конфликтными ситуациями и развитием организации. 15](#_Toc224876979)

[Глава 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и развития организации. 21](#_Toc224876980)

[2.1. Концептуальные основы совершенствования системы управления конфликтными ситуациями и развития организации. 21](#_Toc224876981)

[2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и развитием организации 26](#_Toc224876982)

[Заключение 29](#_Toc224876983)

[Список использованной литературы: 30](#_Toc224876984)

# Введение

Конфликты на работе знакомы слишком многим. Организации с идеальными взаимоотношениями между сотрудниками, департаментами и собственниками встречаются в жизни так же часто, как и все идеалы

Ресурсы — это силы и их источники, ресурсы — это люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы — это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окру­жающая среда. И ресурс особого рода — это наше время.

Руководитель — это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

Руководить без конфликтов возможно, если на­учиться такому управлению, при котором в целенаправ­ленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет, — значит, потерять квалификацию руководителя, управ­ляющего.

## Глава 1. Теоретические и методологические аспекты управления конфликтными ситуациями и развитие организации

### 1.1. Содержание понятия управление конфликтными ситуациями и развитие организации

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Вранних трудах по управлению конфликты рассматривались как очень негативное явление. Однако сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и позитивно решить проблему. Поэтому полное отсутствие конфликтов в организации — не только невозможное явление (хотя бы потому, что люди различаются по своему характеру, жизненному опыту, занимаемой позиции и т. д.), но и нежелательное. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Изадача менеджера — решая конфликт, извлечь пользу для дела. А для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, закономерности его протекания, типы, последствия, методы разрешения.   
 Определений конфликта достаточно много, и поэтому можно самостоятельно рассмотреть различные толкования конфликта и попытаться критически к ним отнестись.

1. Альберт Хедоури: «Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Это ситуация, при которой каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать тоже самое».

Из выше приведенного определения можно понять, что:

а) при определении конфликта, оперируют термином «согласие». Конфликт отождествляют с состоянием «согласие/несогласие». Чем выше разногласия, тем острее конфликт.

б) выделяют участников конфликта: лица или группа лиц.

с) конфликт проявляется через внешние формы поведения участников.

д) в определении «проблемы - решение». К недостаткам можно отнести отсутствие явной стадии разрешения конфликта как процесса. Стоит отметить, что, исходя из определения, пути решения конфликта – это согласование задач и целей, сторон, принимающих участие в конфликте.

1. «Конфликт – противоречие отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между индивидами и группами работников.»

Из данного определения можно понять, что:

а) конфликт определяется как процесс, в котором проявляется противоречие. Противоречие в данном определении конфликта созвучно разногласию в определении Альберта Хедоури.

б) выделены участники – индивиды или группы индивидов.

в) конфликт проявляется через «социальные столкновения».

г) опять же в определении лишь косвенно отражена возможность разрешения конфликта через исправление тех самых противоречий в отношениях.

д) противоречия принимают формы конфликта, т.е. порождают социальные столкновения, если:

* противоречия отражают взаимоисключающие позиции;
* противоречия доступны для понимания
* степень противоречий достаточно высока

1. Еще одно определение конфликта. «Конфликт – осознанная практическая деятельность его участников по преодолению противоречий позиций и целей». Из данного определения ясно, что:

а) конфликт есть процесс во времени

б) проявляется через деятельность участников

в) деятельность является осознанной

г) цель конфликта – преодоление противоречий

1. «Конфликт – осознанное столкновение, противоборство людей или групп, их взаимно противоположных, несовместимых, исключающих друг друга потребностей, интересов, целей, отношений, ценностей, существенно значимых для личностей или групп».

а) конфликт определяется через столкновение и противоборство.

б) четко не определена конечная цель участников конфликта

Объединив все вышесказанное, можно дать синтезированное определение конфликта:

Конфликт – это различные виды противодействия, противоборства личностей или групп, по поводу рассогласованных, существенно значимых для них целей, интересов, ценностей, установок, а также осознанная практическая деятельность по преодолению этих противоречий.

Вжизни организации имеют место как конструктивные, так идеструктивные конфликты. Конструктивные стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов. Это функциональные(позитивные) последствия конфликта. Для отдельной личности функциональные последствия состоят в том, что изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать свое мнение и т. д.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. В результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения | 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности, смещение акцента: придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальной проблемы |
| 2. Стороны будут больше располо- жены к сотрудничеству в будущих ситуациях | 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем |
| 3. Конфликт может уменьшить синдром покорности руководителю | 3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами |
| 4. В результате конфликта может расшириться набор альтернативных вариантов решения проблемы | 4. Представление о другой группе как  о «враге», представление о своих це-  лях как о положительных, о целях  другой стороны как об отрицательных |
| 5. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться | 5. Сворачивание взаимодействия  и общения между конфликтующими  сторонами и увеличение враждебности жду ними по мере уменьшения  взаимодействия и общения |

Причины, которые лежат в основе любого конфликта, могут быть организационными, производственными и межличностными. Соответственно бывают организационные, производственные и межличностные конфликты.   
Организационные конфликтывозникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации. Например, работник по каким-либо причинам не выполняет требований, предъявляемых к нему со стороны организации (некачественно выполняет свою работу нарушает трудовую дисциплину и т. п.).   
Организационный конфликт может возникнуть и в результате некачественности должностных инструкций (когда требования к работнику противоречивы, неконкретны), непродуманного распределения должностных обязанностей.

К основным причинам возникновения конфликтов отностятся:

1. Распределение ресурсов (материальных, товарнЫих, продовольственных, финансовых и других) между работниками или подразделениями которые всегда ограничены. Руководство стремится распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами так, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. При этом каждая группа желает получить не меньше, а больше, в результате возникает конфликт.

2. Взаимозависимость заданий. Она существует везде, где один человек или группа зависят при выполнении задачи от другого человека или группы.

3. Различия в целях. Конфликтные ситуации возникают, когда предприятие разбивается на подразделения, которые становятся все более специализированными. Они нередко сами формулируют свои цели, могут уделять достижению их больше внимания, чем достижению целей всей организации. Классическим примером такого конфликта является конфликт между маркетинговой службой и службой сбыта компании, функции которых пересекаются. дело в том, что служба сбыта в большей степени ориентирована на заключение сделок и увеличение объема сбыта в краткосрочном периоде. Управляющие этой службой предлагают снижение цен и используют различные формы мотивации розничных торговцев с целью выполнения квартальных целевых показателей по объему сбыта. А маркетинговая служба больше ориентирована на деятельность, плоды которой ощущаются в долгосрочной перспективе: формирование имиджа брэнда, сохранение премиальных цен и т. д.

4. Различия в оценке ситуации и мнениях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят.

*5.* Различия в представлениях, ценностях, уровне образования, манере поведения и жизненном опыте. Исследования показали, что люди с разным жизненным опытом (образование, стаж работы, возраст и социальные характеристики) не всегда достигают полного взаимопонимания. При их сотрудничестве возникают подчас конфликты.

б. Неудовлетворительная коммуникационная связь. Работники, не обладающие информацией, не могут понять ситуацию или точку зрения других, что является причиной конфликта.

7. Низкая культура поведения, общения одного или всех участников конфликта.

8. Низкие компетентность и профессионализм участника или участников конфликта.

9. Отсутствие, неконкретность или дублирование должностных инструкций сотрудников, а таюке положений о подразделениях.

10. Низкое качество продуктов труда — документов, управленческих решений или продукции.

11. Расхождение ролевых ожиданий и представлений сотрудника с реальной жизнью, деятельностью.

12. Формальное выполнение работником своих функций, что препятствует взаимопониманию между участниками действия. Такие взаимоотношения возникают обычно в бюрократических организациях из-за нежелания бездушного чиновника переступить пределы, заданные ролевой пззицией, оценить с позиций другой стороны свои действия.

13. Отсутствие у вновь пришедшего на должность руководителя человека способностей и навыков руководящей деятельности, работы с людьми. Такой руководитель не может организовать людей. Многие его законные требования к подчиненным вызывают возражения, отрицательную реакцию, а подчас и конфликт.

14. Устойчивые качества личности, черты характера, пред- располагающие к столкновению с окружающими, например, склонность настаивать на своем, нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, эгоизм и невоспитанность.

15. Непродуманные критерии оценки труда членов коллектива.

16. Плохие организация и условия труда.

17. Противоречие между образованным, прогрессивным, новаторским руководителем предприятия (подразделения), желающим многое изменить, но не умеющим еще находить подход к людям, и сотрудниками с устаревшими, консервативными взглядами, не желающими ничего менять в этой жизни.

18. Неудовлетворительное или не устраивающее определенные стороны распределение полномочий (функций) между подразделениями, между подразделениями и филиалами (представительствами) организации.

19. Ошибочное приписывание кому-либо позиции, направленной против человека. Например, человек неправильно понял собеседника и неверно истолковал все его последующие действия.

20. Психологическая непереносимость, основанная на предвзятом отношении к свойствам или поведению другого человека. Например, предрассудки, заключающиеся в огульном приписывании каких-то недостатков всем представителям того или иного возраста, национальности, профессии, партийности и т. д.

21. Несоразмерность прав работника его ответственности за результаты деятельности.   
Однако объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с тети, кто этому мешает.   
Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, имеющихся средств защиты своих интересов, власти и целого ряда других факторов.

### 1.2. Современные подходы и методы управления конфликтными ситуациями и развитие организации.

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, — разрешение конфликта. Здесь важны как многосторонние знания, так и опыт, мастерство, искусство находить нестандартные решения.   
Разрешение конфликта возможно на двух уровнях: — частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;   
— полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.   
 Так, если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждение прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт разрешен частично. Обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.   
 Для успешного разрешения конфликтов руководителю прежде всего следует реалистически оценить конфликтную ситуацию, а это предполагает:   
— различать повод конфликта и его причины   
— определить предмет разногласий (производство либо личные взаимоотношению конфликтующих сторон);   
— уяснить мотивы вступления людей в конфликт. для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы, запросы;   
— определить направленность конкретных действий участников конфликта, имея в виду, что в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.   
 При управлении конфликтом основное внимание следует сосредоточить на предмете конфликта и позициях его участников, не делая акцента на их личностных особенностях; важно проявить беспристрастность, сдержанность, не делать преждевременных поспешных выводов.   
существует не один способ управления конфликтной ситуацией. Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К структурным относятся:   
— разъяснениетребований к работе. Руководитель доводит до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации; разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения; кто предоставляет и кто получает различную информацию, у кого какие полномочия и ответственность;   
— координационные и интеграционные механизмы*.* Это означает установление иерархии полномочий, то упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чье решение он должен исполнять.   
Из средств интеграции используются межфункциональные группы, межотдельские совещания. Такие промежуточные службы координируют работу взаимозависимых подразделений, между которыми назрел конфликт;   
— общеорганизационные комплексные цели*.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. При постановке комплексных целей направляются усилия всех участников на достижение общей цели, наблюдается большая слаженность в деятельности всего персонала;   
структура системы вознаграждений*.* Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в форме премий, благодарности, признания или повышения по службе. Важно также, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.   
Из межличностных стилей разрешения конфликтов выделяют:   
— уклонение*.* В этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не вступает в обсуждение Вопросов, чреватых разногласиями. Этот стиль выбирают в том случае, если предмет конфликта несуществен по сравнению с другими проблемами, нет сил и возможностей решить его в свою пользу и др.;   
— сглаживание.При таком стиле человек убежден,, что нет необходимости раздражаться, апеллирует к потребности в солидарности. В результате «забивания» проблемы, лежащей в основе конфликта, может наступить мир и покой, но проблема останется и в конечном счете произойдет «взрыв». Этот стиль часто избирает либеральный руководитель;   
— принуждение*.* При этом стиле превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой, используя для этого власть, путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, но при этом их. инициатива подавляется, увеличивается вероятность принятия неверных решений, так как не предоставлены альтернативные варианты. Все это может вызвать возмущение у образованного «зрелого» персонала;   
— компромисс*.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт, ведет к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить поиск альтернатив, что в свою очередь повысит вероятность принятия неверного решения;   
— решение проблемы*.* Это совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон. В процессе ее приобретаются совместный опыт и широкая информация для последующей интеграции, создается атмосфера сотрудничества. Стороны признают различие во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:   
— Определите проблему в категориях целей, а не решений.   
— После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.   
— Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.   
— Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.   
— Во время общения создайте положительное отношение друг к другу проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.   
Способы управления конфликтом можно разбить на группы и по такому критерию, как точка зрения на конфликт, которой придерживается менеджер.   
Существует три точки зрения на конфликт:   
1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации, И, поскольку конфликт — это всегда плохо, дело менеджера — устранить его любым способом;   
2) менеджер считает что конфликт — нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;   
3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.   
В связи с этим выделяют педагогические административные способы управления конфликтом.

Педагогические:беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта

Административные:силовое решение конфликта — подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих;

разрешение конфликта по приговору — решение комиссии, приказ руководителя, решение суда

### 1.3. Отечественный и зарубежный опыт по управлению конфликтными ситуациями и развитием организации.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов

считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно

часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе

противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда

немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX

в.: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, Д.Смолли, У.Самнера. Наиболее известным из них

является Г.Зиммель, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в

общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего

личности инстинкта агрессивности.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных

организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает,

что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и

навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию. Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или

иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же

создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной

цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная

ситуация.

В настоящее время накоплен немалый опыт решения проблемных ситуаций, неравновесных межличностных отношений с помощью многообразных, достаточно эффективных, проверенных отечественной и зарубежной практикой техник и технологий. При этом техники (правомерно употребление термина "тактики управления конфликтами") представляют собой отдельные приемы и методы работы с теми или иными феноменами, возникающими в процессе работы менеджера со столь сложным и противоречивым явлением, как конфликт. Технологии (стратегии или совокупность принципов) - это объединение отдельных техник (приемов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к изучаемому явлению (в данном случае - конфликту) с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения процесса в интересах реальной практики управления.

Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами. Во-первых, их предотвращение (или профилактика). Во-вторых, управление конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также использование результатов столкновений (в том числе и спроектированных - как конструктивных, так и деструктивных).

Глобальный подход к предупреждению конфликтов основан в первую очередь на предвосхищении и блокировании конфликтогенных источников. Для развития конструктивного начала имеется самый широкий диапазон возможностей, так, например, использование структурных методов, т. е. опора на потенциал, заложенный в самой организации с определенным составом персонала, подразделений и управленческих кадров.

К числу техник, или отдельных приемов, используемых с целью предотвращения напряжений, стрессов и конфликтов можно отнести:

внимательное выслушивание;

стремление установить и поддерживать контакт с подчиненными при выдаче задания, получении обратной связи, обсуждении межличностных отношений (в том числе и эксцентричных);

уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль; отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности; уменьшение социальной дистанции;

информирование о своем состоянии, вызванном сообщением собеседника, понимание его самочувствия;

обращение к фактам, проверка реальностью;

обращение за советом, обещание помощи.

Наряду с традиционным и модернизированным подходом к предотвращению и разрешению конфликтов все настойчивее заявляют о себе новые технологии - например, в конфликтологии - медиация, направленные на урегулирование конфликтов. Появляются новые профессии - специалисты по переговорному процессу и разрешению конфликтов (конфликтологи, посредники - медиаторы), располагающие соответствующим методическим аппаратом и техниками. Считается (Фишер, Юри, 1990; Юри, 1993; и др.), что для успешного регулирования конфликта важно соблюдение следующих правил:

Признание наличия конфликтной ситуации, существования оппонента как факта и ценности, что отнюдь не означает признания справедливости выдвигаемых им требований. Принятие каждой стороной факта противостояния и наличия разногласий и различий. Четкое представление о содержании несовместимых интересов (расплывчатое, диффузное предъявление интересов не позволяет сосредоточиться на урегулировании конфликта.). Подготовка сторон к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем. Прежде чем приступить к посредничеству в конфликте и переговорному процессу, менеджер или конфликтолог (медиатор) должны знать:

Кто участвует в конфликте непосредственно (отдельные люди, организации) и кто поддерживает каждую из сторон. Что лежит в основе конфликта, что разделяет оппонентов, каковы их притязания и причины конфронтации. На какой стадии находится конфликт (его история), предпринимались или нет попытки урегулирования (если да, то каковы причины срыва и что достигнуто положительного). Каковы различия между интересами, проблемами, позициями и предложениями в конкретной ситуации. Все эти вопросы выясняются до начала переговоров. После такой, предварительной оценки конфликта делается вывод о возможности или невозможности проведения переговоров. Переговоры не ведутся, когда стороны предполагают, что победа достанется противнику либо произойдет неблагоприятный сдвиг баланса сил, а также тогда, когда одна из сторон считает, что другая не является правомочной. Стратегия и тактика ведения переговоров при разрешении конфликтов достаточно освещены в литературе. Реальный процесс урегулирования конфликта следует согласовывать с содержанием работы на каждом из трех возможных этапов: Подготовка переговоров:

* встреча с каждой стороной;
* предварительная оценка конфликта;
* разработка повестки дня переговоров;
* проверка готовности участников к переговорам.
* Ведение переговоров:
* привлечение всех сторон, включенных в конфликтную ситуацию;
* обсуждение повестки дня переговоров;
* принятие соглашения по процедурным вопросам;
* поочередное слушание каждой стороны;
* вычленение интересов, проблем, предложений;
* раздельное слушание сторон (кокусы);
* расчленение проблемы;
* подведение к первому предложению;
* выдвижение альтернатив:
* работа с эмоциональной стороной конфликта, "вентиляция" чувств;
* поиск подходов к соглашению, формулирование предложений;
* выработка уступок.

Завершение переговоров:

выработка соглашения, его проверка на реальность, принятие и подписание;

принятие мер по предотвращению "послеконфликта".

На каждом из этапов, при реализации указанных направлений, используются свои приемы, методы и техники. При этом менеджер, выполняющий функции медиатора, должен обладать рядом специальных качеств, навыков и умений: психологической устойчивостью, развитой коммуникативностью, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы.

Поскольку сами переговоры по поводу конфликтов - явление, в основе которого лежит общение в сложных условиях, то, кроме того, менеджеру необходимо владеть специальными знаниями и умениями и в этой области. В самом общем виде и в деталях формирование и развитие указанных свойств возможно в рамках различных модификаций социально-психологического тренинга, хорошо разработанного теоретически и широко внедряемого в практику не только менеджмента, но и других профессий, связанных с человеческим фактором. Опыт использования данного вида подготовки достаточно полно отражен в работах отечественных и зарубежных исследователей (Петровская, 1977; 1989; Емельянов, 1985; Захаров, Хрящева, 1989; Макшанов, 1998; Сидоренко, 1995; Lewin, 1948; Bandlira, 1969; Vorwerg, 1979).

Овладение техниками и технологиями деятельности менеджера как медиатора осуществляется в ходе специальных тренингов и достаточно продолжительной практической работы с реальными конфликтами. Приведем некоторые положения и рекомендации, регламентирующие поведение менеджера (посредника, медиатора) и конфликтующих сторон и обеспечивающие конструктивность переговоров: Конфликтующие стороны принимают медиатора и доверяют ему ведение процесса, переговоров (с соблюдением правил, всесторонним рассмотрением проблемы и т.д.). Медиатор должен быть лицом нейтральным, не вовлеченным в конфликт и не становящимся ни на одну из сторон. Стороны "терпят" присутствие медиатора, соблюдают процедурные соглашения, учитывают рекомендации при поиске подходов к соглашению и выработке его конкретного содержания. Медиатор подводит стороны к максимальному раскрытию существа их интересов, вместе с ними убеждается в реалистичности их требований, мер и предложений. В ходе переговоров медиатор собирает информацию, выясняет проблему. Стороны принимают решение под его управлением. Медиатор помогает интегрировать информацию, раскрыть содержание проблем, проявиться чувствам, найти зоны пересечения интересов и возможных уступок. Конфликты - явление динамичное, спонтанное и мало предсказуемое, однако им возможно управлять

## Глава 2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и развития организации.

### 2.1. Концептуальные основы совершенствования системы управления конфликтными ситуациями и развития организации.

Современный человек постоянно оказывается в конфликтных ситуациях. И

хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и

политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В

мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор советов по

управлению конфликтными ситуациями и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой

опытом.

Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное

использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем

больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его

навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных

конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда

найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно

приведет к потере навыков.

Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в

конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями.

Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою

технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою

технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом

этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек

попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает

применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление

рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль

управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных

целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных

ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной

стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере

навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е.

привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут

быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор

неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных

подсистемах общественной жизни.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

- различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом

организация более локальная и простая система. Это позволяет

говорить о больших по сравнению с макро уровнем обозримости,

управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

- ролевая структура организаций, выдвижение на первый план

профессиональных качеств и должностного положения, а также

определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и

личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные

качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким

исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта

«замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или

аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;

- организация — это «замкнутая община». Локальность организации,

четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда,

иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной

атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех,

сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий

исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не

только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две

особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе.

Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных

коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя

мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные таким образом

ценности получают самостоятельное существование и довлеют затем над

поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные" образования

организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде

так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным

ориентациям, настроениям и т. д. - Переплетение объективных и субъективных

факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы

неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или

ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать

поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта.

Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно

управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в

организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно,

что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном

недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь

поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы.

Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она

оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны,

но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не

сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не

разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Как правило, каждое подразделение организации создается с какой-то

целью. Эти цели часто оказываются противоположными, конкурирующими,

возникает объективное противостояние. Такого рода противостояние в

литературе нередко называется позиционным конфликтом. Конфликт позиционен,

потому что он объективно задан положением подразделений в организационной

структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта.

Позиционный конфликт дает возможность руководству более объективно

оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более

совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии.

Другими словами, позиционный конфликт создает конструктивное напряжение,

полезное для организации. Поэтому на практике он нередко специально

предусматривается в целевой структуре организации. Патология позиционных

конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо

позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное

напряжение и межличностный конфликт.

Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист

по менеджменту Б. Уоррен, — вещь опасная, гармония в управлении всегда

отдает фальшью. Два известных в США руководителя — Дж. Бурке из корпорации

«Джонсон энд Джонсон» и Э. Гроун из «Инеп» — настаивают на важности в

управлении организациями такого фактора, который они охарактеризовали

как «созидательная конфронтация». Они не только поощряют расхождение во

взглядах менеджеров, они просто требуют от них этого. Они окружают себя

людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно

независимы в своих суждениях, чтобы открыто их, излагать, особенно, в тех

случаях, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

Здесь важны не столько формы производственных действий, сколько их

тактические (функциональные или дисфункциональные) последствия и

стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат.

Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным:

делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно .способно придать

функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный

конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка,

но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого

порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только

допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с

учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях

рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она

производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта.

Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным

управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в

целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов

могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Вот как это происходит: аналитическое пространство конфликта содержит

в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они

выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма

складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в

других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов

незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя

маленькие конфликты, мы «распыляем», «растворяем» в них большой конфликт

(как имеющийся, так и потенциальный). Частые маленькие конфликты снимают

давление в некоторой части общества, а блокирование, недопущение таких

конфликтов, напротив, повышает его.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства,

надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений.

Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю

подчинено не более трех—четырех подразделений, а низовые организации

насчитывают не более семи—восьми человек. Тогда основной закон учреждения

гласит: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на

ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

### 2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтными ситуациями и развитием организации

* 1. **Завоевание авторитета у сторон.** 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.
  2. **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.
  3. **Поддержание равновесия сторон.** 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.
  4. **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.
  5. **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
  6. **Детализация конфликта, конфронтация, синтез.** 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.

* 1. **Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, способствование постоянному прогрессу.** Важная задача консультанта - четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, их разъяснение и обоснование. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу недоверия. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждения, ставит под вопрос целесообразность переговоров. Точность диагностики указанных двух составляющих процедуры управления конфликтом, подбор адекватных методов работы, искусность их применения определяют эффективность стиля работы консультанта. Кроме того, на эффективность деятельности консультанта влияет и структура самого процесса управления конфликтом, что, как правило, означает степень изменения конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта, которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в предмете спора, приводящих к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса в организации минимизация времени разрешения конфликтов выступает одним из важнейших требований к его эффективному преодолению.

# Заключение

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы. Значительная роль в их преодолении принадлежит руководителям, менеджерам.   
Однако не менее важная задача менеджеров состоит в том, чтобы предупреждать возможные и зарождающиеся конфликтные ситуации, своевременно реагировать на них, разрешать их, в отдельных случаях поощрять возникновение таких ситуаций и управлять ими для разрешения проблем. Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести:

* умение определить, что общение стало предконфликтным;
* стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента;
* снижение своей общей тревожности и агрессивности;
* умение оценивать свое актуальное психическое состояние;
* постоянная готовность к неконфликтному решению проблем;
* умение улыбнуться;
* не ждать от окружающих слишком многого;
* искренняя заинтересованность в партнере по общению;
* конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось:

* оценивающий должен сам хорошо знать деятельность;
* оценку давать по существу дела, а не по форме;
* оценивающий должен отвечать за объективность оценки;
* выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков;
* четко формулировать новые цели и задачи;
* воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

# Список использованной литературы:

1. Виханский О.С. «Стратегическое управление» - Н, 1995г
2. Завьялов П.С., Демидов В.Е. «Формула успеха – маркетинг» - М,1991г

3. Мордовин С.К. «Управление человеческими ресурсами».– М– 1999.

4. www.sibe.ru