МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **Менеджмент**

на тему: **Управление конфликтными ситуациями в трудовых коллективах**

Студент

ВШУБ, 4-й курс, ВВП-1 К.Р. Аристова

Руководитель А.М. Кунявский

МИНСК 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………………………...3

1 Природа возникновения конфликтных ситуаций ………………….……………4

1.1 Понятие конфликтной ситуации, её сущность ………………………………...4

1.2 Виды конфликтных ситуаций …………………………………...……………...9

1.3 Причины возникновения конфликтных ситуаций …………………………...12

1.4 Динамика конфликтной ситуации …………………………………………....14

1.5 Последствия конфликтных ситуаций …………………………………………17

2 Процесс управления конфликтными ситуациями……………………………...19

2.1 Модель процесса конфликта…………………………………………………..19

2.2 Прогнозирование и предупреждение конфликтных ситуаций ……………...21 2.3 Стратегии поведения в конфликтной ситуации ……………………………...24

2.4 Разрешение конфликта руководителем……………………………………….28

3 Альтернативные неформальные способы разрешения конфликтов…………..30

Заключение ………………………………………………………………...……….34

Список использованных источников……………………………...………………35

**ВВЕДЕНИЕ**

Переходный период, в котором находится белорусское общество, сопровождается обострением противоречий, как прежних, так и появлением новых. Противоречия эти создают конфликтные ситуации и конфликты (социальные, трудовые, политические и т.п.). При этом число конфликтов и их глубина постоянно возрастает.

В условиях системных трансформаций в белорусском социуме сохраняется высокий уровень конфликтогенности. Происходящие социально-экономические, политические изменения приводят к смене идеологий, стандартов и стилей жизни, культурных норм и ценностей, что, в свою очередь, провоцирует возникновение конфликтных ситуаций различного уровня, масштаба и характера. Неустойчивость социальных изменений, достаточно высокий уровень социальной неудовлетворённости создают почву для многократного увеличения социальных конфликтов, прежде всего – в сфере трудовых и организационных отношений [9].

Непредсказуемость исхода большинства конфликтных противостояний сделали актуальными вопрос о выработке концепции управления конфликтными ситуациями в нашем обществе.

Подавляющее большинство наших граждан являются членами трудовых коллективов и организаций, и каждый входит в одну или несколько социальных групп. Поэтому конфликтные ситуации, происходящие именно в этих социальных общностях, в наибольшей степени затрагивают личные интересы и позиции индивидов. И именно указанные общности являются наиболее конфликтными образованиями. Ведь кроме конфликтных ситуаций, происходящих в результате действия микрофакторов, объективно присущих непосредственно этим социальным структурам, они испытывают давление неблагоприятных макропроцессов, происходящих в обществе. Вместе с тем внутренние цели индивидов и их групп не во всём совпадают с внешними условиями и требованиями, как и личные цели работников не совпадают с интересами организации [13, с.1].

Целью курсовой работы является разработка теоретических основ управления конфликтными ситуациями в социальных группах и организациях.

Задачи: - Выделить основные концептуальные подходы к изучению конфликтных ситуаций, уточнить социологическое содержание конфликтной ситуации в современной организации;

- Классифицировать основные детерминанты конфликтного взаимодействия в организации, отражающие особенности социального поведения;

- Выявить последствия конфликтных ситуаций и методы их предупреждения.

Объект – конфликтные ситуации в различных социальных группах и организациях. Предмет исследования – всевозможные виды конфликтных взаимодействий и методы управления конфликтными процессами, протекающими в социальных группах и организациях.

1 Природа возникновения конфликтных ситуаций

* 1. **Понятие конфликтной ситуации, её сущность**

«Конфликт» происходит от латинского *conflictus.* Пристав­ка *«con»* означает «взаимо-», направленность на взаимодействие, содействие, приведение в соответствие с чем-либо (как в таких словах как контракт, консенсус, конвенция, конфигу­рация), корень *«flict»*—столкновение, удар.

С точки зрения процессов, происходящих в конфликтном взаимодействии, конфликт понимается как взаимостолкнове­ние. Это значит, что значимой его состав­ляющей и характерной особенностью является именно вза­имное, равное столкновение. В остальных случаях, когда равномощность столкновения нарушена, можно говорить о таких феноме­нах, как насилие, агрессия, разрушение, боязнь, избегание. При переводе на русский язык потерялась существенная смысловая составляющая слова «конфликт», указывающая на взаимное и совместное действие.

Социальный конфликт не только разъединяет, но и объе­диняет людей. Конфликтное взаимодействие как социальный процесс искусственно изобретается, сохраняется (воспроиз­водится) и эволюционирует благодаря сознательной деятель­ности людей. Это означает, что конфликтная ситуация не является резуль­татом субъективного произвола. Существуют определенные объективные законы, с которыми так или иначе необходимо считаться. Они объективны в том смысле, что не зависят от того, знают о них люди или нет.

И что бы люди ни предпринимали, они не в силах отме­нить факт существования таких социальных законов, как не­равенство статуса и неравенство по отношению к средствам распределения и потребления. В мире никогда не было, нет, и не будет идеального общества всеобщего благоденствия не по произволу злоумышленников, а в силу объективных законов бытия. А потому конфликтная ситуация – это социальная закономерность, самый яркий образец взаимодействий между людьми. Когда люди не могут уже терпеть и принимать существую­щее положение, их действия приходят в открытое столкнове­ние – они изменяют действия друг друга и требуют специаль­ной организации. Суть конфликтной ситуации состоит в том, что наши достижения в жизни не соответствуют тому, о чем мы мечтаем.

В обыденном понимании ссора, несогласие, вражда, спор, обиды, отсутствие контактов ошибочно называются конфлик­тной ситуацией. Однако конфликтная ситуация – это одна из форм взаимодействия людей.

Поскольку конфликтные ситуации в организации влияют на выбор управленческо­го решения и определяют вектор инновационного развития и изменения, они могут быть рассмотрены как фактор развития организации. Поэтому позитивная функция конфликтной ситуации состо­ит в том, что благодаря ей появляется возможность разре­шать проблемы и противоречия.

В рамках организационного конфликтменеджмента пред­лагается рассматривать конфликтные ситуации как нечто естественное, обыкновенное, неизбежное, как процесс обострения противо­речий и проблем. Они выполняют сигнальную, инновацион­ную, информационную, трансформационную функции,а так­же функции интеграциии активизации связей*.* Такое пони­мание уже само по себе может значительно снизить эмоцио­нально-психологическое напряжение в коллективе и разру­шить стереотип отрицательного отношения к конфликтным ситуациям, ме­шающий рассматривать столкновение как толчок к развитию организации и людей.

Признавая конфликтные ситуации неизбежным сопутствующим процес­сом при внедрении инноваций, организационный конфликтменеджмент стремится к достижению главной цели: созданию условий для развития организации и человека.

Ценностьконфликтных ситуаций заключается в том, что они не позволяют организации «закостенеть», открывают дорогу инновациям, создают определённый уровень напряжённости, который всегда необходим для интеллектуальной деятельности. Управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к конфликтной ситуации – непрофессионально[10, с.124-126].

Конфликтная ситуация в трудовом коллективе представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда.

Конфликтная ситуация в трудовом коллективе – более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений она часто включает столкновения интересов. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и не правовыми средствами.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, выделяют три предмета конфликтной ситуации:

1. условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т.д.);

2. система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом и т.д.);

3. выполнение ранее принятых договорённостей (взаимные поставки, расчёты, погашение долгов и т.п.)[6, c. 101-102].

Характерными чертами конфликтной ситуации являются:

1. Конфликтная ситуация направлена на обработку различий. Смысл конфликтной ситуации заключается в том, чтобы выявить и сделать полезными имеющиеся различия. Конфликтная ситуация предназначены для сбора сведений по имеющимся в организации расхождениям и использовании их в целях распределения видов деятельности. Это значение конфликтных ситуаций часто недооценивается; оно теряет актуальность только в том случае, когда неактуально само разделение труда. Конкуренция неизбежно связана с любым видом социальных структур, где есть разделение труда.
2. Конфликтные ситуации приводят к единству группы. Конфликтные ситуации необходимы в том числе для того, чтобы преодолевать расхождения и достигать единства группы. Это в целом происходит вследствие того, что члены группы, которые высказывают мнение, отличающееся от мнения группы, попадают под сильное давление, и при определённых обстоятельствах против них даже вводятся санкции. «Аутсайдеры» инициируют конфликтные ситуации и в результате разрешения конфликтной ситуации могут быть снова интегрированы в группу.
3. Смысл конфликтных ситуаций заключается в комплексности. Посредством конфликтной ситуации может быть выявлено многообразие и различие взглядов и обстоятельств. Благодаря конфликтным ситуациям могут быть учтены многообразные и отличные друг от друга элементы. Это такие элементы, которые без разрешения конфликтной ситуации, вероятно, никогда бы не вышли на свет. То есть смысл конфликтной ситуации заключается также в том, чтобы дифференцировать потребности и факты и таким образом вырабатывать индивидуальность.
4. Конфликтные ситуации гарантируют единство. Отдельные интересы должны быть в какой-то момент подчинены общему интересу. Каждому человеку приходится с известной твёрдостью и агрессивностью отстаивать свои потребности перед общими, так же как общность людей должна с известной твёрдостью и агрессивностью бороться против слишком выраженной индивидуальности.
5. Конфликтные ситуации гарантируют изменение. Смысл конфликтных ситуаций состоит также в том, что они дают толчок процессам изменения. Лишь немногие изменения в человеческой истории обусловлены не конфликтами и не результатом конфликтных ситуаций. Развитие групп и организаций всегда связано с конфликтными ситуациями.
6. Конфликтные ситуации сохраняют существующее. Конфликтные ситуации гарантируют стабильность организации, новаторы и нарушители тех или иных правил и норм вызывают агрессию со стороны остальных членов организации. Конфликтные ситуации, сосредоточивающиеся вокруг определённых людей, обеспечивают таким образом стабильность остальной структуры[12, c. 15-28].

Конфликтная ситуация – это и противоборство, и способ разрешения возникающих противоречий, и эмоционально окрашенный процесс социального взаи­модействия (таблица 1).

Конфликтная ситуация понимает­ся как противоборство, противодействие субъектов социальной жизни с противоречивыми интересами, не­удовлетворенными потребностями; острое конфликтное взаимодействие, схватка за ресурсы, столкновение интересов, война. Необходимо отличать его от одно­сторонних действий, имеющих агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство. При этом важно понять, что если нет действий, направ­ленных друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и конфликтной ситуации.

**Таблица 1 – Концепты конфликтной ситуации как социального взаимодействия**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Содержание |
| Противоборство, противодействие субъектов социальной жизни | Конфликтная ситуация как социальное взаимодей­ствие – это противоборство субъектов социальной жизни, когда одна сторо­на всеми доступными ей средствами пытается подорвать намерения и цели другой, а другая сторона активно про­тиводействует этому. Противодействие проявляется в общении, поведении, дея­тельности, в том числе управленческой |
| Способ разрешения социальных противо­речий | Конфликтная ситуация – это наиболее острый спо­соб разрешения значимых общественных противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия сторон, межличностных и межгрупповых столк­новений в организациях всех типов |
| Процесс, динамический тип социальных отношений | Конфликтная ситуация – это и процесс, в ходе ко­торого человек или группа людей ис­пытывают раздражение, негативные эмоции, проявляют недовольство по отношению к другим людям, так как затрагиваются их важные интересы. Динамический тип социальных отношений, связанный со столкновением субъектов на почве тех или иных про­тиворечиво осознаваемых предпочте­ний, интересов или ценностей |
| Отсутствие согласия между сторонами | Конфликтная ситуация как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, ко­торые могут быть конкретными лицами или группами |

Примечание – Источник: [4, с. 102, таблица 3.1]

Существуют разные подходы в понимании самой сущности конфликтной ситуации (таблица 2).

При *философском подходе* конфликтные ситуации отождествля­ются с противоречиями, существующими в живой и не­живой природе. Эти понятия близки, но не тождествен­ны. В основе конфликтной ситуации обычно находится противоречие, но противоречия не всегда ведут к конфликтным ситуациям. Для пре­вращения противоречий в конфликтные ситуации необходимы осо­знание противоположности интересов, противоборство сторон, а не просто наличие противоречия.

*Социальные* конфликтные ситуации возникают между субъекта­ми социального взаимодействия – людьми, социальны­ми группами, этносами по самым разным причинам. В их основе лежат различные интересы, потребности, ценно­сти, идеалы, типы характеров, культуры, традиции, мента­литет, образ жизни разных социальных групп и этносов.

Ценностные конфликтные ситуации возникают из-за различий в подходах людей, этносов, наций к значимости (ценно­сти) того или иного явления, процесса, предмета. Цен­ности разъединяют и соединяют людей, этносы, нации, как берега моря. Сталкиваются противоположные ин­терпретации целей общественного развития, понима­ния миссии организации, различия в ценностных ориентациях. Ценностные конфликтные ситуации могут возникать из-за религиозных, культурных, этни­ческих, политических различий.

**Таблица 2 – Шесть** подходов **в** понимании сущности конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Подход | Содержание |
| Философ­ский | Конфликтные ситуации отождествляются с противоречиями, существующими в живой и неживой природе |
| Социально-этнический | Конфликтные ситуации понимаются как столкновение противоположных интересов, целей, ценностей субъек­тов социального и этнического взаимодействия. В их основе лежат различные интересы, потребно­сти, ценности, идеалы, типы характеров, культуры, традиции, менталитет, образ жизни этносов |
| Системный | Любой системе присущи противоречивые сто­роны и отношения, порождающие конфликтные ситуации (часть и целое) |
| Психологический | Конфликтная ситуация как внутреннее состояние души человека; как форма ответа на внешнюю ситуацию. Когнитивный подход— научение и применение своих знаний и умений для выхода из трудной ситуации. Конфликтная ситуация – это негативная или по­зитивная энергия. Глобальное психологическое поле Земли |
| Юридический | Социальные отношения регулируются правом или подлежат такому регулированию. Конфликтные ситуации разрешаются по закону в правовом пространстве, а не по обыденным понятиям |
| Обыденное понимание конфликтов | Конфликтная ситуация – это война. Она продолжается до тех пор, пока кто-либо не выиграет. Это напряжен­ные отношения, спор, нерешенные проблемы, враждебность, непонимание. Это стена, нас разъ­единяющая. Это схватка за ресурсы, потому что всего на всех всегда не хватает. |

Примечание – Источник: [4, с. 105, таблица 3.2]

Конфликты потребностей – невозможность удов­летворения базовых потребностей людей из-за ограни­ченности ресурсов, нужда в чем-либо ведут к социаль­ным конфликтным ситуациям. В менеджменте, социологии, органи­зационном поведении обычно выделяют: первичные, или базовые, потребности – в пище, сне, воздухе, воде, жилище, сексе, материнстве, привязанности и др.; и вторичные потребности — во власти, в достижении, в причастности, безопасности, статусе.

*Системный подход* заключается в том, что любой системе присущи противоречивые стороны и отношения, порождающие конфликтные ситуации. Это часть и целое, компонент и система, внутреннее и внешнее, организация и дезорганизация, разнообразие и однообразие. Такого подхода придерживались американские социологи Т. Парсонс, Р. Мертон.

*Психологический подход* рассматривает конфликтную ситуацию как внутреннее состояние души человека. Конфликт является естественным состоянием, а так как все вокруг взаимосвязано, то наш внутренний конфликт распространяется вокруг нас.

*Юридический подход* рассматривает социальные конфликтные ситуации с позиций права, когда общественные от­ношения регулируются правом или подлежат такому регулированию. Не каждая социальная конфликтная ситуация становится юридической. Юри­дическая конфликтная ситуация представляет собой не только конфликтное юридическое отношение, но и конфликтные действия сторон – противоборство субъектов права с противоречивыми правовыми интересами. В этом случае социальная конфликтная ситуация имеет юридический ха­рактер или его элементы, завершается юридическими способами. Таким образом, юридической является любой конфликтная ситуация, связанная с правовыми отношениями и имеющая юридические последствия. Юридизация социальных конфликтных ситуаций, разрешение конфликтных ситуаций в правовом пространстве по закону, а не по обычным понятиям – в этом заключа­ется суть юридического подхода.

*Обыденное* понимание конфликтных ситуаций – это те об­разы конфликтных ситуаций, которые складываются у людей в их практической деятельности[4, c. 101-114].

Таким образом, все эти подходы – философский, со­циальный, системный, психологический, юридический, обыденный – каждый по-своему раскрывают какие-то раз­ные грани конфликтных ситуаций и показывают достаточно широкую картину понимания и объяснения сущности конф­ликтного взаимодействия между личностями, группами и другими социальными общностями, организациями.

* 1. **Виды конфликтных ситуаций**

Классификация – объединение конфликтных ситуаций в группы на основе какого-либо критерия. Единой классификации в конфликтологии не существует, так как в зависимости от критерия мож­но выделить разные типы конфликтных ситуаций (таблица 3).

Если анализировать конфликтные ситуации в организациях с учетом возмож­ной зоны разногласий или источника происхождения конфликтной ситуации, в первую очередь, следует назвать:

* структурные конфликтные ситуации;
* инновационные конфликтные ситуации;
* позиционные конфликтные ситуации или конфликтные ситуации значимости;
* конфликтные ситуации справедливости;
* соперничество за ресурсы;
* динамические конфликтные ситуации.

Определение источника происхождения конфликтной ситуации особенно важно для осуществления профилактики.

Примерами *структурных конфликтных ситуаций* являются, например, конфликтные ситуации между бухгалтерией и основными подразделениями, между производственными отделами и отделом маркетинга. Причиной структурных конфликтных ситуаций являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта. Так, осуществление бухгалтерией функций учета и контроля часто вступает в противоречие с потребностями производственных подразделений в быстроте и оперативности распоряжения финансовыми ресурсами.

**Таблица 3 – Типология** конфликтных ситуаций по субъектам и сферам действия

|  |  |
| --- | --- |
| Группы  конф­ликтных ситуаций | Типы конфликтных ситуаций |
| Внутриличност-ные конфликтные ситуации | Внутренние психологические (внутри души) конфлик­ты; сомнения, неуверенность в себе. Раздвоение лич­ности и т.д. |
| Межличностные конфликтные ситуации | Личность – личность; руководитель и подчиненный. Между коллегами по работе в борьбе за ограниченные ресурсы и власть, в процессе коммуникаций; между ро­дителями и детьми, супругами; продавцом и покупателем; партнерами по бизнесу; между конкурентами; соседями и т.д. Семейные, бытовые, трудовые, организационные, межэтнические, коммуникационные, статусно-ролевые, материальные и духовные на основе потребностей и др. |
| Конфликтные ситуации между личностью и группой | Между личностью и группой, руководителем и группой подчиненных периодически бывают в организациях, тру­довых и учебных коллективах, в молодежной среде |
| Межгрупповые конфлик­тные ситуации | Между работниками разных отделов, руководителя­ми и исполнителями, администрацией и профсоюзами. К межгрупповым относятся все конфликтные ситуации между раз­личными социальными слоями и группами того или иного социума |
| Регио­нальные конфлик­тные ситуации | Между исполнительной и законодательной ветвями вла­сти, государственной властью и местным самоуправлением, между корпорацией и территорией, между отдельны­ми территориями, обществом и властью в регионе и др. |
| На уровне общества | Между сферами жизни общества – социальные, эконо­мические, политические, культурные; между социальными институтами; народом и властью, между различными культурами и этносами, между государственными структурами власти и управления; финансово-про­мышленными группами; между политическими партия­ми и другими общественными объединениями, бизнес-конфликты, экологические конфликтные ситуации и др. |
| Глобальные конфликтные ситуации | Между богатыми и бедными развивающимися страна­ми или между глобальным ядром и периферией; между мировыми социальными системами, между отдельными государствами, между обществом и природой; войны за «передел мира», столкновения на религиозной (конфес­сиональной) основе; жесточайшая конкуренция за овла­дение природными ресурсами, «война» в Арктике и т.д. Семь уровней власти и управления в глобальном социуме самоуправляемых общин. Конфликтное трансграничное, межэтническое пространство. |

Примечание – Источник: [4, с. 141, таблица 5.1]

Отдел маркетинга нередко находится в состоянии затяжной позиционной войны с производственными или сбытовыми подразделениями. Здесь главное противоречие возникает между требованиями маркетологов изменить что-то в привычном, устоявшемся процессе и нежеланием производственников ло­мать сложившиеся стереотипы, менять технологию и т.п.

Инновационные *конфликтные ситуации* возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется, например, организацион­ная структура, распределение функций, полномочий и ответственности, внедряются новые технологии, появляются новые задачи и т.д. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то переходит на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звенья меняются взаимоотношения, кто-то вынужден переучиваться, отка­зываясь от привычных методов работы и осваивая новые.

*Позиционные конфликтные ситуации* или *конфликтные ситуации значимости* очень напоминают детские споры на тему «кто главнее». Такие конфликтные ситуации возникают как на межличностном, так и на группо­вом уровне. Групповые конфликтные ситуации подобного рода характерны для орга­низаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают постоянное давление пренебрежительного отношения к себе и отвеча­ют высокомерием с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «этих недалёких производственников». На межличностном уровне (уровне личность - группа) конфликтные ситуации значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

Конфликтные ситуации справедливости возникают на почве расхож­дений в оценке трудового вклада, как правило, в сфере распределе­ния материального вознаграждения. Конфликтные ситуации этого типа возника­ют преимущественно по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликтной ситуации оно принимает тогда, когда исполнители, меж­ду которыми распределяется нечто, ставят в зависимость от его по­лучения выполнение своих служебных задач. В сущности, ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (она есть почти всегда) он должен определить степень важности за­дач и выделить ресурсы в соответствии с приоритетами.

Динамические конфликтные ситуации имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не усто­ялась неформальная структура. Любая группа, как известно, прохо­дит определенные этапы развития, в том числе этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по-разному относиться к этому факту, но быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против об­щего врага. Если не удается найти такого врага вне группы, то груп­па выдвигает кандидата на эту роль из своих рядов, превращая его в виновника всех неудач. На эту роль обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по ха­рактеристикам, имеющим в группе ценностный смысл[3, c.52-60].

По отношениям статуса участников конфликтные ситуации могут быть вертикальными (между начальником и починённым) или горизонтальными (между равными по должности и служебному положению сотрудниками [2].

По степени проявления конфликтные ситуации могут быть открытые и скрытые. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликтные ситуации можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

По степени интенсивности конфликтные ситуации могут быть ярко выраженные и стёртые. По времени протяжённости – кратковременные и затяжные.

В свою очередь все эти конфликтные ситуации можно разделить на предметные и беспредметные. Предметные конфликтные ситуации своей целью ставят достижение определённого результата – получение конкретного материального или нематериального преимущества, более справедливого распределения каких-либо благ.

Беспредметные конфликтные ситуации возникают вследствие потребности освободиться от неосознаваемого внутреннего психологического напряжения, которое проецируется вовне на ни в чём неповинных оппонентов[6, c.107-113].

* 1. **Причины возникновения конфликтных ситуаций**

В любой организации в ходе межличностного общения имеется большое число факторов, которые при определенных условиях могут привести к конфликтным ситуациям не только между отдельными работниками, но и между целыми группами. При этом подчеркивается, что определение основных детерминант конфликтного взаимодействия является необходимым элементом деятельности по управлению конфликтными ситуациями в организации. Выделяют следующие основные детерминанты возникновения и развития конфликтного взаимодействия.

Социальные:

•ценности, интересы и убеждения;

•потребности и мотивы;

•статус и роли;

•потери и искажения информации.

Социально-экономические:

•ограниченность ресурсов;

•неудовлетворенность заработанной платой;

•плохие условия труда.

Социально-демографические:

•половозрастные особенности;

•семейное положение;

•уровень образования;

•принадлежность к разным национальным образованиям.

Социально-психологические:

•восприятие конфликтной ситуации;

•темперамент и черты характера;

•социальная идентичность;

•фрустрация;

•неадекватная самооценка и оценка результатов деятельности и личности.

Большинство условий и факторов возникновения и последующего развития конфликтного взаимодействия носят социальный характер, так как отражают особенности социального поведения и взаимодействия.

Определение основных детерминант конфликтного взаимодействия является необходимым этапом процесса диагностирования характера конфликтной ситуации, всех составляющих конфликтной ситуации, выбора форм воздействия на субъектов с целью эффективного управления и достижения равновесия между конфликтующими сторонами[9, с. 13].

Причины выступают важным элементом концептуальной схемы при объяснении конфликтной ситуации. В литературе выделяется три их типа:

а) условия, усиливающие или поощряющие несовместимость ценностных различий;

б) агрессивные установки, прямо ведущие к конфликтному поведению (Коузер);

в) психологические процессы, влекущие за собой уверенность в несовместимости различий (Рапопорт, Томас).

Условия выступают базой конфликтной ситуации и включают: 1)структурную дифференциацию (А.Марч, Г.Саймон, Ж.Пиаже), 2) личностные различия и коммуникацию (А.Робинс), 3) дефицит чего-либо (Л.Керр, К.Боулдинг), 4) идеологические различия (Р.Конверс), 5) доминирование (Й.Галтунг)[11, с. 6-7].

Согласно У.Мастенбрук, конфликтные ситуации обычно связаны с:

1. деловыми («инструментальными») отношениями: нуждаясь в результатах работы других, чтобы самим что-нибудь производить, люди являются «средствами производства» друг для друга;
2. социо-эмоциональными отношениями, которые проявляются время от времени в форме симпатий или антипатий (чаще лица к группе и к организации);
3. отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов: при принятии решения о распределении недостаточных, ограниченных ресурсов люди, чтобы получить собственную долю, оказываются зависимыми друг от друга;
4. силовыми отношениями: люди, работающие в организациях, до некоторой степени оказывают влияние на поведение друг друга, обычно пытаясь усилить, расширить собственные возможности и способности в этой области, а также усилить собственные позиции.

Иногда возникновение конфликтной ситуации связано со всеми указанными типами отношений – в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одной конфликтной ситуации[5, с.189-190].

Определённым ключом к пониманию поведения людей, следовательно и выяснению источника и последствий конфликтных ситуаций, является теория социальных ролей.

Согласно этой теории конфликтную ситуацию вызывают четыре основные причины:

1. отсутствие ясных и общепризнанных определений отдельных ролей, что порождает возможность применения разных критериев оценки эффективности исполнения одной и той же роли;
2. отсутствие у человека полного понимания и одобрения отведённой ему позиции, адресуемых к нему ожиданий и требуемого поведения. В целом это равнозначно отсутствию у человека желания или возможности отождествить себя с данной ролью;
3. чрезмерные или противоречивые социальные ожидания людей, связанные с исполняемыми ролями;
4. чрезмерные или противоречивые ожидания, направленные одному и тому же человеку в связи с тем, что он занимает одновременно множество позиций в разных группах[11, с. 8-9].

Сторонники этой теории понимают под конфликтной ситуацией любую ситуацию, источники которой, таящиеся в самом человеке и его окружении, создают в нём сильную напряжённость и побуждают к поведению, имеющему целью – устранение этого состояния путём: а) изменения ситуации, б) приспособления к ней, в) отстранения от данной ситуации.

1.4 Динамика конфликтной ситуации

Анализируя конфликтную ситуацию, следует принимать во внимание не толь­ко ее структурные составляющие, но и учитывать фазу ее разви­тия, поскольку конфликтная ситуация является динамичной.

В процессе своего развития конфликтная ситуация проходит несколько фаз или стадий. Эти стадии не являются обязательными. В реальной кон­фликтной ситуации некоторые стадии могут отсутствовать. По-разному склады­вается продолжительность стадий. Но их последовательность в лю­бых конфликтных ситуациях одна и та же.

1. Предконфликтная ситуация. Это положение дел накануне конфликтной ситуации. Иногда конфликтная ситуация возни­кает под воздействием внешнего, случайного фактора (например, в комнату вошел посторонний и учинил скандал). Однако чаще конф­ликтной ситуации предшествует особая ситуация, в которой возникают предпо­сылки. Например, напряженность в отношениях, кото­рая до поры до времени контролируется людьми, не желающими ссоры. Подобное положение может сохраняться достаточно долго. Его назы­вают потенциальной или латентной (скрытой) конфликтной ситуацией.

2. Инцидент. С него, собственно говоря, и начинается конфликтная ситуация. Инцидент - это первая стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфлик­тной ситуации. В предконфликтной стадии конфликтная ситуация находилась в зародышевом состоянии, а теперь она появляется на свет. Нередко инцидент, что на­зывается, «яйца выеденного не стоит», однако он играет роль послед­ней капли, переполнившей «чашу терпения». Есть предел терпения. Иногда раздражение накапливается длительное время, не находя разрядки. И ничтожный повод, как искра, зажигает пламя конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация, начавшаяся с инцидента, может на этом закончиться. В некоторых случаях конфликтанты расстаются, чтобы больше ни­когда не встретиться (например, после перебранки в городском транс­порте). В других случаях конфликтная ситуация исчерпывается инцидентом пото­му, что конфликтующим уже в ходе инцидента удается разрешить свои разногласия (например, в том же транспорте). Особый случай – «острая конфликтная ситуация», представляющая собой такое столкновение, в котором один угрожает другому физической распра­вой и даже смертью (например, захват заложника). Такая конфликтная ситуация может завершиться на стадии инцидента в связи с гибелью одной из сторон. Однако (при «нормальном» ходе развития) после инцидента наступает следующая его стадия.

3. Эскалация. «Skala», по-латински, лестница. На стадии эскалации конфликтная ситуация «шагает по ступенькам», воплощаясь в сериях отдельных актов – действий и противодействий конфликтующих сторон.

Эскалация может быть непрерывной, с постоянно возрастаю­щей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и волнообразной, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфрон­тации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация может быть крутой, быстро поднимающейся до край­не резких проявлений враждебности; и вялой, медленно разгораю­щейся или сохраняющей определенный уровень напряженности. В последнем случае мы имеем дело с хронической (затяжной) конф­ликтной ситуацией, которая может длиться годы, десятилетия и даже столетия. При этом она иногда постепенно идет на спад и иссякает сама собой.

4. Кульминация. Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликтной ситуации приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает; организации, в которой они сотрудничают, или общности, в составе которой они живут. Кульминация – это пик эска­лации. Обычно она выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (от­дельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпи­зодах конфликтной борьбы. При кульминации одной или даже обеим сторонам становится ясно, что продолжать конфликтовать нельзя. Куль­минация подводит стороны к осознанию того, что дальнейшее продолжение конфликта чревато последствиями, которых ни одна из сто­рон не желает, что враждебные действия необходимо прекратить и что следует искать принципиально иные пути разрешения конфликтной ситуации.

Эскалация необязательно заканчивается кульминацией. Неред­ко конфликтующие стороны предпринимают меры по погашению конфликта, не дожидаясь кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости». Предчувствие, что «добром это не кончится», усталость от конфликтного напряжения побуждают конфликтантов уладить разногласия, не достигая кульминации.

В затяжной конфликтной ситуации момент кульминации не наступает очень долго. И конфликтная ситуация, как было сказано выше, иногда постепенно уга­сает. В других случаях отсрочка кульминации обходится очень доро­го: затянувшийся процесс эскалации позволяет накопить мощный отрицательный эмоциональный заряд, который в момент кульмина­ции выходит из-под контроля и может иметь катастрофические по­следствия. Кульминация такого рода – еще один вариант острой конфликтной ситуации. Управление конфликтной ситуацией, в таком случае, предполагает обострение ситуации и провоцирование столкновения сторон, кото­рое способно стать концом затянувшейся эскалации, что позволяет избежать более опасной по своим последствиям кульминации.

5. Завершение конфликтной ситуации. Говоря о завершении конфликтной ситуации, необходимо ввести два поня­тия: цена конфликта и цена выхода из конфликта.

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон скла­дывается из суммы трех величин: 1) затраты энергии, времени и сил (***Э***) на конфликтную деятельность; 2) ущерб, наносимый недруже­любными действиями другой стороны (Д); 3) потери, связанные с ухудшением общей ситуации (***С***) (например, развал общего дела, за­стой, утрата общественного престижа и т.п.).

Цк = Э+Д + С.

Цена выхода из конфликта (**Цвк**) - это разность между утрата­ми, с которыми сопряжен выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, поиск  
новых возможностей; уступки другой стороне и т.п.) и приобретениями (*П*), которые даст выход (освобождение сил для другой деятельности, открытие новых возможностей и пр.).

Цвк=У-П.

Если приобретения (*П*) больше, чем утраты (У), то выгода от прекращения конфликта очевидна.

И цену конфликта, и цену выхода из конфликта можно перевести в денежное выражение, но обычно они определяются интуитивно. Как правило, бывает полезно сопоставить Цк и Цвк. Если *Цк* меньше *Цвк*, т.е. выход из конфликта дается слишком большой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же *Цк* больше Цвк, то, напротив, «дешевле» прекратить конфликт.

6. Постконфликтная ситуация. Конфликт редко проходит совершенно бесследно. В первую оче­редь, стоит отметить душевные раны, которые сопутствуют конф­ликту: горечь, обида, разочарование, утрата веры в людей и себя и т.п., что не исключает переживаний совершенно иного плана: гор­дость за себя, свою принципиальность и стойкость, сознание полез­ности приобретенного опыта и т.п. Кроме того, ситуация, возникшая после завершения конфликта, отличается от той, которая имела мес­то до и во время конфликта[3, с. 15-18]. И здесь уместно вспомнить о позитив­ных и негативных последствиях конфликта, которые, в итоге, опре­деленным образом маркируют конфликт: как деструктивный, если преобладают негативные последствия, или как конструктивный, если налицо позитивные итоги или последствия конфликта.

**1.5 Последствия конфликтных ситуаций**

Конфликтная ситуация в организации – столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации или в межоранизационном пространстве.

Трудовые конфликтные ситуации выполняют следующие функции:

- влияют на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносят вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликтная ситуация рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой – повышает сплочённость рабочих;

- выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива;

- существует инновационная, творческая функция трудовой конфликтной ситуации. С ее помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива;

- социально-психологическая функция трудовой конфликтной ситуации состоит в том, что она приводит к изменению социально-психологического климата, сплочённости, авторитета, взаимного уважения.

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой ее участниками, и методов урегулирования, конфликтная ситуация может иметь как негативные, так и позитивные последствия.

К негативным последствиям конфликтной ситуации в организации относятся:

- Усиление напряжённости в отношениях между оппонентами, рост враждебности, ухудшение социального самочувствия;

- Ограничение взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма;

- Падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем

- Снижение производительности труда и рост текучести кадров;

- Отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий;

- Бессмысленная трата сил и энергии на конфронтацию, субъективные переживания и стрессы.

Чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию ко всеобщему кризису и распаду.

К позитивным последствиям конфликтной ситуации в организации можно отнести следующие:

- адаптация и социализация членов организации;

- снятие внутреннего напряжения и стабилизация обстановки;

- выявление и закрепление новой расстановки сил в организации;

- выявление скрытых недостатков и просчётов;

- радикальное решение назревших организационных и технологических проблем, поиск неординарных отношений;

- активизация информационных процессов;

- групповое сплочение для решения общих проблем, рост самосознания, чувства собственного достоинства и сопричастности к решаемым проблемам[6, с. 101-102].

Положительное разрешение конструктивной конфликтной ситуации – это прежде всего устранение недостатков, причин, к ней приведших. А поскольку причины эти – объективные, отра­жающие несовершенство организации производства и управ­ления, то устранение их означает усовершенствование произ­водства. Поэтому положительное разрешение конструктив­ных конфликтных ситуаций идет на пользу делу. Именно поэтому они и называются созидательными. Следовательно, руководитель должен не уходить от этих конфликтных ситуаций, а постоянно работать над их разрешением, т.е. заниматься устранением причин, приведших к ним. Попытка же уйти от реше­ния этих проблем приводит к падению авторитета руководи­теля, возникновению отчуждения между ним и подчиненными, к ухудшению обстановки в коллективе, к конфликтам, а в итоге – к кадровым потерям [14, с. 8-14].

Таким образом, одни и те же конфликтные ситуации в зависимости от их развития и разрешения дают абсолютно противоположные результаты.

1. Процесс управления конфликтными ситуациями

Управление конфликтной ситуацией – управляющая деятельность, основанная на процессе обучения участников, которая приводит к общему видению проблемы и результирующему решению.

Управление конфликтными ситуациями:

- применяется в ситуациях, когда участники ещё не осознают конфликтную ситуацию – существуют разногласия, обиды, раздражения и т.д.; или конфликтная ситуация всё же осознаётся, но фактически не признаётся или представляется участникам из-за своей многоуровневости недоступной.

- работа над конфликтной ситуацией может, но не обязательно должна управляться каким-нибудь внешним лицом. Если участники имеют достаточную дистанцию по отношению к своей ситуации или опыт в работе над конфликтными ситуациями, они могут сами работать над своей конфликтной ситуацией или управлять ей.

- конфликтная ситуация развивается в коммуникативных или социально приемлемых рамках.

- решение является открытым – никто не знает, что «подойдёт» участникам [12, с. 239].

**2.1 Модель процесса конфликта**

Изучение конфликтов показывает, что значительная их часть возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики. Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. «Конфликтоген» дословно – «способствующий конфликту».

Конфликтогенами называют слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Слово «могущие» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности, которую являют собой конфликтогены. То, что они не всегда приводят к конфликту, уменьшает бдительность по отношению к ним. Бездействие является конфликтогеном тогда, когда требуется действие, а его нет. Например, очередь покупателей является конфликтогеном, ибо означает бездействие людей, намеревающихся действовать – совершать покупки.

Закономерность: эскалация конфликтогенов. На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном (рисунок 1).

**Рисунок 1 – Модель А возникновения конфликта**

**...**

Ещё более сильный ответный конфликтоген

Первый конфликто-ген

Более сильный ответный конфликтоген

Конфликт

Примечание – Источник: [13, с. 8, рисунок 1.1]

Это одна из трех моделей, по которой рождаются конфликты. Данная модель помогает понять, почему множество конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания тех, кто стал их невольными участниками. Первый конфликтоген часто является результатом стечения обстоятельств, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов.

Модель А возникновения конфликтов становится более содержательной, когда известно, что может послужить конфликтогеном. Все известные нам конфликтогены можно отнести к одному из четырех типов:

1) стремление к превосходству;

2) проявления агрессивности;

3) проявления эгоизма;

4) неблагоприятное стечение обстоятельств.

Общим для первых трех типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем индивида или на достижение им каких-то целей (психологических или корыстных). Наиболее распространенными видами конфликтогенов являются:

1. Стремление к превосходству:

а) прямые проявления превосходства (приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм);

б) снисходительное отношение, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;

в) хвастовство;

г) категоричность, безапелляционность;

д) навязывание своих советов;

е) утаивание информации или передача ложной информации;

ж) распространение сплетен;

и) проявление неуважения;

к) нарушения этики – намеренные или непреднамеренные;

л) перебивание собеседника;

м) подшучивание.

1. Проявления агрессивности бывают двух видов:

а)природная агрессивность;

б) ситуативная агрессивность как реакция на неблагоприятную ситуацию.

3) Проявления эгоизма; в частности к таковым относятся обман или попытка обмана, перекладывание ответственности на другого, одалживание денег.

4) Неблагоприятное стечение обстоятельств, обусловленных объективными, независящими от индивидов факторами. Наиболее часто встречаются следующие виды конфликтогенов данного типа:

а) встреча сраздраженным человеком;

б)неприятное известие или происшествие;

в) невозможность выполнить обещанное;

г) неожиданноеизменение обстановки;

д)недостатки работы общественного транспорта;

е)очереди;

ж) нехватка времени;

и)скверная погода.

Формула конфликта в модели Б выглядит следующим образом:

Конфликтная ситуация + Инцидент

Конфликт

В этой и следующей формуле входящие в них составляющие имеют следующее содержание:

конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, составляющие первопричину конфликта;

инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

конфликт – это открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из определений видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Формула модели Б позволяет сформулировать критерий разрешения конфликта:

Разрешить конфликт *-* это значит:

а) устранить конфликтную ситуацию;

б) исчерпать инцидент.

К сожалению, на практике во многих случаях дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента. Формула конфликта показывает: чтобы избежать конфликта, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно, следует проявить максимальную осторожность, не создавать инцидента. И в этом очень пригодится приведенные выше виды конфликтогенов. Ведь инцидент (по определению) также является конфликтогеном.

Третья структурная формула конфликта заключается в следующем:

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

В соответствии с этой формулой разрешить конфликт *-* значит устранить каждую из конфликтных ситуаций [13, с. 8-10].

**2.2 Прогнозирование и предупреждение конфликтных ситуаций**

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:

- Факты унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

- Резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям);

- Факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

- Обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

- Замкнутость, уединение, подавленность отдельных членов трудового коллектива;

- Формальная постановка работы по управлению персоналом;

- Негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Исследование конфликтных явлений, встречающихся в трудовых коллективах, показывает, что главным условием их возникновения является нарушение нравственных норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства.

Результаты проводимых психологами и социологами исследований свидетельствуют о том, что чем больше в коллективе людей, удовлетворённых трудом, тем благоприятнее нравственно-психологический климат в нём, тем более развиты товарищество и взаимопомощь, и наоборот, чем больше неудовлетворённости трудом, тем хуже атмосфера в коллективе, тем чаще вспыхивают различные конфликтные ситуации.

Руководители постоянно сталкиваются с достаточно сложными управленческими ситуациями, среди которых конфликтные ситуации занимают особое место. В некоторых организациях руководители затрачивают 50 % своего рабочего времени на изучение и улаживание различных конфликтных взаимоотношений.

Между тем признаки напряжённости в трудовом коллективе могут быть выявлены методом обычного наблюдения. Возможны следующие формы проявления «назревающей» конфликтной ситуации в организации:

-Стихийные мини-собрания (беседы нескольких человек);

-Увеличение числа неявок на работу;

-Снижение производительности труда;

-Увеличение числа локальных конфликтов;

-Повышенный эмоционально-психологический фон;

-Массовые увольнения по собственному желанию;

-Распространение слухов;

-Коллективное невыполнение указаний руководства;

-Стихийные митинги и забастовки;

-Рост эмоциональной напряжённости.

Конфликтные ситуации в организациях очень часто имеют межличностную окраску. В силу особенности организационного климата в конфликтные ситуации втягиваются и рядовые сотрудники, и руководители. Так, в рабочей группе, представляющей основную организационную структуру организации, можно наблюдать, в основном, три предпосылки конфликтных ситуаций:

- все починённые находятся в конфликтной оппозиции друг к другу;

- все подчинённые настроены против руководителя;

- группа разделяется на диады и триады.

Условиями, определённым образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, могут быть:

1. искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;
2. недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;
3. преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами, как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;
4. недоверие начальника к подчинённым, выражающееся в излишней опеке и подмене подчинённых при выполнении ими своих обязанностей;
5. предвзятое отношение начальника к подчинённому и наоборот;
6. снисходительное отношение отдельных начальников к подчинённым (оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» работников);
7. наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью (в основе образования таких групп лежат, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.).

Выявление источников социальной напряжённости и разрешение конфликтной ситуации на ранней стадии ее развития значительно снижает затраты, с ней связанные, и уменьшает возможность негативных последствий.

Важную роль здесь может сыграть психологическая служба, способная провести мониторинг, комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости взять на себя посреднические функции.

Основываясь на исследованиях трудовых коллективов, можно рекомендовать для практического применения следующий вариант оценки состояния отношений в коллективе:

- если неудовлетворённость не превышает 20%, ситуацию можно считать нормальной;

- если неудовлетворённость находится в пределах от 20 до 40%, ситуация становится неустойчивой;

- от 40 до 70% - показатель предкризисного состояния отношений;

- от 70 до 100% - ярко выраженный кризис.

Опираясь на эти данные, можно использовать следующую формулу для вычисления социально-психологической напряжённости в коллективе:

К=(х1 +х2+…х)/n ,

где К – коэффициент социальной напряжённости;

х1 – фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

х2 – фактор заработной платы (процент неудовлетворённости);

х – другие факторы;

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворённость более, чем у половины опрошенных.

Значение К=0,7 соответствует неудовлетворённости более чем 70% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-психологической напряжённости в трудовом коллективе.

Если конфликтную ситуацию не удалось предотвратить или разрешить на ранней стадии развития, то в дальнейшем возможно применение следующих стратегий поведения в конфликтной ситуации:

1) избегание,

2) соперничество,

1. сотрудничество,
2. компромисс,
3. приспособление[6].

**2.3 Стратегии поведения в конфликтной ситуации.**

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтным ситуациям можно разделить на три группы:

1. устойчивые к конфликтным ситуациям;
2. удерживающиеся от конфликтных ситуаций;
3. конфликтные.

Численность третьей группы составляет около 6-7% от всей совокупности работников. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления[6, с. 107-113].

Одной из самых популярных и широко используемых как в бизнесе, так и в переговорной сфере, является концепция Tомаса-Киллмена, в которой выделяются пять основных способов человеческого поведения в конфликтной ситуации:

1) избегание,

2) соперничество,

1. приспособление,
2. компромисс,
3. сотрудничество.

Основанием для выделения указанных способов поведения яв­ляется динамика соотношения между степенью настойчивости в удов­летворении своих интересов (ось У) и степенью готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов (ось X)(рисунок 2).

1. В начале осей находится нулевая точка, в которой не происхо­дит удовлетворение ничьих интересов. Эта точка соответствует спо­собу избегания или ухода. Такой способ означает, что человек игно­рирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует, и не предпринимает никаких шагов для ее разрешения. Этот способ можно использовать, когда:

- возникшая проблема не столь важна для вас;

- вы чувствуете себя неправым или предчувствуете правоту дру­гого человека;

- вы толком не знаете, что предпринять;

- вы взаимодействуете со сложным (или властным) человеком;

- вы хотите выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию или, быть может, заручиться чьей-то поддержкой.

Очевидно, что избегание может быть конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Возможно, при вашем нежелании уча­ствовать в конфликтной ситуации она разрешится сама собой. Или вы ей займетесь позже, когда будете к этому готовы.

Однако нередки случаи, когда избегание может приводить к эс­калации конфликтной ситуации, так как проблема не решается и интересы участ­ников конфликтной ситуации остаются неудовлетворенными. В результате впол­не разрешимая поначалу ситуация порой превращается в неразрешимую.

Y

X

Мера удовлетворения интересов другого

Мера удовлетворения

собственных интересов

Сотрудничество

Соперничество

Компромисс

Избегание

Приспособление

Рисунок 2 – Модель способов поведения в конфликте (по К. Томасу и **Р.** Килменну)

Примечание – Источник: [3, с. 24, рисунок 7.1]

2. Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в стремлении до­биться максимального удовлетворения своих интересов она соответству­ет. Такая линия поведения получила название соперничества. Соперни­чество позволяет добиваться необходимого результата, стимулирует развитие, способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперниче­ства является их движущей силой и сутью, например, спортивные со­ревнования, артистические состязания, многие случаи устройства на работу, поступления в учебное заведение по конкурсу и др.

Использование данного способа оправдано, если:

- исход очень важен для вас;

- вы обладаете достаточным авторитетом и уверены, что предла­гаете наилучшее решение;

- решение необходимо принять быстро;

- вы знаете, что у вас нет иного выбора или вам нечего терять.

В то же время соперничество требует приложения всех сил, что может приводить к истощению, болезни. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только между не­посредственными конкурентами. У активно и постоянно конкурирую­щего человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стре­миться не поддержать, а «утопить» прежнего победителя. Соперниче­ство создает искушение выиграть любой ценой, вплоть до примене­ния нечестных и жестких методов. Склонность к соперничеству можно считать важнейшей характерологической чертой. В таком случае соперничество выбирается автоматически, без долгих раздумий, просто как естественная реакция на неблагоприятное воздействие.

3. Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчи­вости оппоненту, демонстрирует способ приспособления к оппонен­ту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями. Чем боль­шее значение по оси X имеет точка, тем сильнее проявляется тенденция уступить требованиям партнера.

Вы можете использовать данный способ, если:

- самое главное для вас – сохранить добрые отношения;

- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

- у вас мало шансов победить;

- итог важнее для другого, чем для вас.

Уступки могут демонстрировать добрую волю и служить пози­тивной поведенческой моделью для оппонента. Нередко уступка ста­новится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более конструктивное.

Однако приспособление может сослужить и плохую службу. Оно может быть воспринято оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Мы можем обма­нуться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента. В конце концов, приспосабливаясь, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы.

4. В центральной части пространства между осями располагает­ся множество точек возможного компромисса. Идеальным компромис­сом можно считать удовлетворение каждой из сторон наполовину.

Компромисс оправдан, когда:

- конфликтующие стороны имеют взаимоисключающие интере­сы (другие подходы оказались неэффективны);

- вас может устроить временное решение, вы можете воспользо­ваться кратковременной выгодой;

- удовлетворение собственных интересов не столь важно для вас;

- важно сохранить отношения с партнером.

Иногда компромисс является единственно возможным и наилуч­шим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то, устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все.

Однако компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полно­стью, и основа для конфликтной ситуации сохраняется. Неслучайно компромисс называют вариантом разрешения конфликтной ситуации типа «про­игрыш-проигрыш». Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

5. Еще один способ поведения в конфликтной ситуации выража­ется точками, имеющими одновременно высокие значения координат Х и Y. Это – сотрудничество. Оно отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и инте­ресов партнера. Зачастую люди считают такой вариант очень жела­тельным, но в конфликтной ситуации совершенно нереальным. Однако во многих случаях ситуация только кажется тупиковой. И является та­кой до тех пор, пока каждый из оппонентов выдвигает требования, которые явно находятся в противоречии с требованиями другого, и не ищет иных вариантов удовлетворения своих интересов. В отличие от компромисса для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживают­ся совместимость и общность интересов. Сотрудничество представ­ляет собой вариант разрешения проблемы типа «выигрыш-выигрыш».

Этот стиль рекомендуется использовать, если:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон;

- вы имеете длительные и взаимозависимые отношения со сво­им партнером;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой.

Сотрудничество привлекательно не только прочностью разреше­ния проблемы, но и партнерским характером отношений в ходе раз­решения конфликтной ситуации и на перспективу. Это единственный способ выхода из конфликтной ситуации, который позволяет одновременно достичь иско­мого результата и не нарушить отношений между партнерами. Ус­пешное сотрудничество способствует улучшению отношений и же­ланию продолжать взаимодействие в будущем.

Этот способ требует усилий обеих сторон в поиске вариантов разрешения конфликтной ситуации, равно устраивающих оппонен­тов, а также достаточно больших временных затрат. Если конфлик­тующие стороны не прилагают должных усилий и предпочитают не тратить время на сотрудничество и, возможно, решают проблему с позиций силы, не исключено, что в дальнейшем они будут вынужде­ны потратить гораздо больше средств, времени, нервов на преодоле­ние возникших последствий (например, на судебное разбирательство).

В то же время сотрудничество не всегда возможно, в таком слу­чае вполне оправдан поиск компромисса.

Ни один из вышеприведенных способов поведения в конфликт­ной ситуации нельзя однозначно назвать «хорошим» или «плохим». Каждый из них может быть оптимальным и обеспечивает наилуч­ший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликтной ситуации. В то же время именно сотрудничество в наи­большей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.

Выбирая способ своего поведения в конфликтной ситуации, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно дос­тижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отно­шений с оппонентом, с другой. Если ни то, ни другое не представля­ет большой ценности, видимо, оптимальным будет уход. Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимы­ми, стоит добиваться своего с помощью соперничества. Если важ­нее всего отношения, то, возможно, лучше уступить (приспособление). Если же и отношения, и результат существенно важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение сотрудничества.

Человек, способный продемонстрировать разные формы поведения — от настойчивости, жесткости до велико­душия и гибкости, будет восприниматься с уважением, с ним дей­ствительно будут считаться. Большинство людей склонны использовать лишь один-два из описанных выше пяти способов поведения в конфликтных ситуаци­ях[3, с. 24-29].

Пять способов разрешения конфликтных ситуаций могут быть сведены к трем основным стратегиям:

1. Стратегия подавления – представлена способом «соперни­чество».
2. Стратегия уступки – представлена способами «избегание» и «приспособление».
3. Стратегия решения проблемы – представлена способами «компромисс», «сотрудничество».

**2.4 Разрешение конфликтной ситуации руководителем**

Управление конфликтными ситуациями, возникающими в организации, явля­ется составной частью общего процесса управления.

Разумеется, руководитель может использовать свою власть для разрешения конфликтной ситуации. Однако при этом не исключено, что руководитель не сможет быть достаточно объективным. Во-пер­вых, руководитель имеет определенное видение своих подчиненных, не исключающее субъективизма и неточностей. Нередко руководи­тель оценивает своих подчиненных односторонне (например, насколько точно они выполняют его указания). Это вряд ли поможет понять мотивы конфликтующих и найти подлинную причину конфликтной ситуации.

Во-вторых, руководитель может быть лицом, чьи интересы эта конфликтная ситуация в той или иной мере затрагивает. Это еще больше усилива­ет его субъективизм, препятствуя взвешенной оценке конфликтной ситуации.

Если руководитель заинтересован лишь в скорейшем заверше­нии конфликтной ситуации, он постарается, что называется, «погасить» конфликтную ситуацию. Реально конфликтная ситуация не разрешается и становится своеобразной «миной замедленного действия», однако от руководства дальнейшее развитие конфликтной ситуации скрывается. И влиять на конфликтную ситуацию оказывается невозможно.

Нередко руководитель, как показывает опыт, усугубляет конфликтную ситуа­цию, вносит в нее дополнительное напряжение. Можно назвать широко распространенные приемы обострения ситуации:

• беспрекословные распоряжения: «Не пререкайтесь, а выпол­няйте...»;

• угрозы: «Если вы не сделаете это, то...»;

• упреки: «Вам следовало об этом подумать заранее...»;

• давление: «Я же вам об этом сколько раз говорил...»;

• нежелание признавать свои ошибки в сложившейся ситуации или правоту подчиненного: «Нет, вы не правы...» и т.п.

Вряд ли такой стиль взаимодействия с подчиненными приведет к конструктивному завершению конфликтной ситуации.

Управление конфликтной ситуацией должно быть нацелено не только на то, чтобы регулировать ее протекание, не допуская, чтобы она превра­тилась в склоку со всеми ее деструктивными последствиями, но и на то, чтобы найти наиболее подходящие меры для разрешения конф­ликтной ситуации, выбрать время и способы воздействия.

В практике управленческой деятельности используются разно­образные способы, с помощью которых руководитель разрешает кон­фликтные ситуации между своими подчиненными. Вот некоторые из них:

* руководитель выслушивает обоих конфликтующих и выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними;
* приглашает конфликтующих к себе, предлагает им высказаться и побуждает конфликтующих самим прийти к мирному соглашению;
* предлагает конфликтующим выступить на общем собрании, где после обсуждения принимается решение по поводу того, как завер­шить конфликт;

• «разводит» агрессивно настроенных участников конфликтной ситуации по разным подразделениям[3, с. 52-60].

Безусловно, не во всех организациях конфликтные ситуации разрешаются с помощью руководителя. Существуют организации, где обращение к руководству в подобных случаях осуждается. Тогда тем более можно рекомендовать обращение к посреднику-конфликтологу, чья помощь позволит существенно снизить цену выхода из конфликтной ситуации. Посредник-конфликтолог имеет специальную подготовку и владеет технологией ведения переговоров в конфликтной ситуации. Весьма желательно, чтобы подобные функции мог выполнять менеджер по персоналу.

3 Альтернативные неформальные способы разрешения конфликтов

Главной чертой юридического способа разрешения конфликтных ситуаций является его регламентирован­ность правовыми нормами. Однако формализация дей­ствий и отношений сторон в юридических процедурах иногда препятствует договоренностям, усложняет пере­говорный процесс. В таких случаях выгоднее пользовать­ся неформальными, или квазиюридическими, методами разрешения конфликтных ситуаций.

Во всем мире существует практика применения аль­тернативных способов разрешения споров (АРС), или по-английски – Alternative Dispute Resolution (ADR). При­нято выделять три основных вида АРС: а)переговоры; б)посредничество (медиация); в)мини-процесс. Все они выступают как альтернатива по отношению к официальному правосудию, к судебной системе государства. Судебное разбирательство предполагает противостояние сторон, что еще больше обостряет отношения между ними. Альтернативные же способы разрешения конфликтных ситуаций основ­ной своей задачей ставят преодоление конфликтной ситуации между сторонами с сохранением возможности их дальнейшего сотрудничества. Основа всех методов АРС – выяснение и удовлетворение интересов конфликтующих сторон на основе компромисса. Самый распространенный способ разрешения споров с позиции интересов обеих сторон – переговоры. Переговоры – это процесс, посредством которого стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, обсуждают его друг с другом, стараясь достичь взаимоприемлемого соглашения без участия иных лиц.

Посредничество (медиация) – это процесс разре­шения спора между сторонами на основе переговоров с участием нейтрального посредника. Это метод, при кото­ром ничего не решается без согласия сторон. Медиация нацелена на удовлетворение интересов каждой из сторон и приводит к ситуации обоюдного выигрыша. Медиаци­ей могут разрешаться любые споры, в которых стороны действительно хотят уладить свои разногласия.

Таблица 4 – Неформальные методы разрешения конфликтных ситуаций

|  |  |
| --- | --- |
| Методы разрешения конфликтов | Их виды, содержание |
| Неформальный арбитраж | Обязывающий, рекомендательный, окончательного предложения, ограниченный |
| Посредничество | Арбитр, челнок, контролёр процесса, провайдер, советник. Нейтральный слушатель, содействие, смешанные способы |
| Двухколейный подход | Посредничество + переговоры |
| Переговоры | По объекту и предмету, субъектам, по содержанию и формам проведения |
| Консенсус | Решение, против которого никто не возражает |

Примечание – Источник: [4, с. 590, таблица 15.1]

Методы неформальных альтернативных способов разрешения конфликтных ситуаций давно завоевали популярность за рубежом. В США около 90 % исков разрешается с помощью примирительных процедур до начала судебного разбирательства. В Китае и Японии издавна согласительные процедуры являются естественным компонентом конфуцианской модели поведения. Арабские страны, создавая свою судебную систему, изначально ориентировались на негосударственный третейский суд как ее основу. В России, Беларуси подобная практика пока не получила широкого распространения.

Между тем организации могут самостоятельно принять решение придерживаться практики использования альтернативных способов разрешения конфликтных ситуаций. В данном случае организация признает, что для многих конфликтных ситуаций существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения, чем традиционный судебный процесс, - использование альтернативных методов, часто позволяющих избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбирательством. В связи с этим в случае возникновения спорных вопросов с другой фирмой организация изучает возможность добросовестно уладить конфликтную ситуацию с помощью прямых переговоров или альтернативного метода разрешения конфликтной ситуации до начала полномасштабного судебного разбирательства. Если компания или другая сторона сочтет, что конфликтная ситуация не может быть улажена неформальными методами или этот метод не принесет удовлетворительных для обеих сторон результатов, любая из сторон может обратиться в суд.

В числе таких методов применяется *обязывающий арбитраж*, суть которого заключается в том, что нейт­ральное лицо, арбитр из числа уважаемых обеими сторо­нами известных людей рассматривает вопрос и выносит окончательное решение, обязательное для обеих сторон. *Рекомендательный арбитраж* отличается от обязыва­ющего тем, что решение арбитра носит рекомендатель­ный характер. Стороны могут его и не принять. При при­менении арбитража окончательного предложения каж­дая из сторон предлагает свой вариант. Арбитр выбирает один из них без всяких изменений. В *ограниченном арбитраже* стороны устанавливают пределы рассмотрения дела еще до начала разбирательства. Ограничения, границы устанавливаются, чтобы снизить риск. В отличие от арбитров посредники, или медиаторы, ничего не решают. Они выступают в качестве нейтрального слушателя, организуют контакты, дают советы, содействуют поиску фактов для выработки соглашения.

1

я

■

Смешанные способы используют таким образом: один из пунктов своих разногласий стороны передают арбитру, а остальные решают с помощью посредника. В *двухколейном подходе* применяют и посредничество, и переговоры. В ходе *переговоров* обычно много уходит времени на согласование решения, которое бы устраивало обе стороны без всяких возражений. Эта процедура используется только при решении наиболее важных вопросов, а решение, принятое таким способом, назы­вают *консенсус*.

Медиация, или посредничество, широко применяет­ся практически при разрешении всех типов социальных конфликтных ситуаций. Посредник становится между двумя враж­дующими сторонами и помогает им найти решение проб­лемы. Он стремится быть объективным и нейтральным, так как не вовлечен в саму проблему. Его роль – превра­тить оппонентов в партнеров, помочь обеим сторонам по­лучить то, к чему они стремятся; найти взаимовыгодные решения. В зависимости от ситуации и пожеланий сторон посредник может играть различные роли в конфликте.

Процесс медиации является добровольным, а медиатор свободно выбранным. В медиации спорщики сами вырабатывают и принимают решения. Они добровольно берут на себя обязательство выполнять принятые ими совместно решения. Медиация изначально направлена на поиск согласия, а не на выяснение того, кто виноват. Медиация проходит конфиденциально. Любая сторона имеет возможность в любой момент отказаться от продолжения процесса. Процесс медиации относительно непродолжителен по сравнению с судебными процеду­рами. Нередко в роли медиатора выступают действу­ющий руководитель, топ-менеджеры, авторитетные бывшие руководители, политики.

Посредник в роли *арбитра* участвует в разре­шении конфликтной ситуации, переговорах, согласительных про­цедурах, вырабатывает рекомендации, обязательные к выполнению или нет.

Посредник может выступать также в качестве челнока. Челнок посещает каждую спорящую сторону отдельно и служит передатчиком предложений и альтернатив. В некоторых случаях выдвигает свои предложения. Челночная дипломатия широко используется в международных делах.

*Контролер процесса* – третья сторона имеет жест­кий контроль над процессом переговоров, но не над их содержанием. Посредник не принимает решений, ре­комендаций, а помогает сторонам осознать альтернати­вы, прийти к консенсусу, удовлетворяющему потреб­ности обеих сторон.

*Провайдер процесса –* третья сторона создает условия для встречи сторон, предоставляя им помеще­ние и услуги. Посредник в качестве провайдера направ­ляет стороны на применение определенных процедур, оказывает содействие.

*Советники* по содержанию, по процессу – экспер­ты, медиаторы, консультанты представляют нужную информацию, проверенную на практике, консультиру­ют при подготовке аргументов. Участники конфликтной ситуации запрашивают совет эксперта, консультанта по разре­шению конфликтной ситуации по каким-то вопросам, процедуре, интересуются их мнением.

Советник-конфликтолог помогает разрешить ситуацию, давая советы о том, что должны сделать стороны. Эти советы не должны восприниматься как указания. Выбор альтернатив остается за самими участниками ситуации, даже если это будет сильно отличаться от предлагаемых предложений. Важно не давать вовлекать себя в обсуждение того, насколько ужасно их положение и что правда на их стороне. Обращать их внимание на точку зрения другой стороны.

В организации посредничества выделяют семь стадий медиаторского процесса: 1 стадия – формирование алгоритма работы и доверия; 2 стадия – анализ фактов и выявление проблем; 3 стадия – поиск альтернатив; 4 стадия – взаимодействие и принятие решения; 5 стадия – составление итогового документа; 6 стадия – правовая процедура и утверждение соглашения; 7 стадия – выполнение, пересмотр и коррективы соглашения.

В процедуре посредни­чества существуют определенные правила. Выработка правил посредничества сводится к трем основным положениям: придите к согласию, выслу­шайте каждого, разрешите конфликтную ситуацию. В связи с этим посредник должен обладать следующими навыками: творческий подход, эмпатия, активный нейтралитет, контроль над эмоциями и т.д. Упрощенные правила посредничества, рекомендуемые X. Корнелиус и Ш.Фейр:

Придите к согласию

Посреднику, необходимо познакомить учас­тников конфликтной ситуации со своей ролью и пояснить ее:

* Наша задача — решить проблему.
* Без обвинений.
* Без оправданий.
* Не прерывая друг друга.
* Говоря только правду.

Выслушайте каждого

* Каждый участник рассказывает, что произошло с ним, в то время как другие слушают его.
* Каждый слушающий повторяет то, что было сказано до него своими словами, во избежание недопонимания.
* Каждая сторона рассказывает о своем отношении к конфликтной ситуации.

Разрешите конфликтную ситуацию

• Каждая сторона объясняет, что ей необходимо для достижения соглашения.

* Соглашение может быть записано на бумагу и подпи­сано каждой стороной.
* Необходимо показать, что разногласия можно решать лучшим способом, чем они делали это раньше[4, с. 589-598].

Неформальные альтернативные процедуры явля­ются дополнением правовых, нормативных механизмов разрешения конфликтных ситуаций, и все рассмотренные выше ме­тоды можно назвать согласительными, консенсуальными. Но следует иметь в виду, что консенсус всегда требует многократного согласования позиций, использование его ведет к затягиванию принятия важных правовых актов, решения получаются расплывчатыми. Поэтому путем консенсуса решаются только наиболее важные вопросы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесс управления конфликтной ситуацией включает три крупных блока: 1) диагностика и анализ причин конфликтной ситуации; 2) предотвращение возникновения и развития конфликтной ситуации; 3) процесс разрешения конфликтной ситуации.

Однако нельзя забывать, что любая конфликтная ситуация предполагает определенные издержки. Чем боль­ше людей вовлекается в конфликтную ситуацию, тем издержки больше. Разрешить конфликтную ситуацию на начальной стадии или даже предотвратить ее – это зна­чит минимизировать затраты.

Кроме того, важно понимать, что существуют действительно неизбежные конфликтные ситуации, например, связанные с процессом развития. И есть конфликтные ситуации необязательные, которые порождаются неточнос­тями или промахами в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности. Очевидно, это те упущения, которых можно избежать.

Любое принимаемое руководителем решение должно учитывать последствия для людей, которых это решение затрагивает. Если реа­лизация решения повлечет за собой конфликтную ситуацию, можно либо предуп­редить ее, либо, в случае ее неизбежности, заранее предусмотреть способы разрешения конфликтной ситуации.

Управление конфликтной ситуацией становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликтной ситуации как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликтную ситуацию и превращения ее в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

Усвоить основные принципы и выводы конфликтологии, знать сущность, особенности и формы их проявления полезно каждому человеку, которому в повседневной жизни придется нередко сталкиваться с возникновением, развитием и разрешением конфликтных взаимодействий. Знать все это необходимо не только для того, чтобы уберечься от негативных, разрушительных последствий конфликтной ситуации, но и для того, чтобы в полной мере использовать ее позитивные, конструктивные возможности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Бабосов Е.М. Конфликтология: Учеб пособие. 2-е изд., стереотип. – Мн.: «Тетрасистемс», 2001. – 464с.

2 Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект-пресс, 1998. – 318 с.

3 Кравченко, Л.С. Прикладные психотехнологии: в 2-х ч. Часть 2. Управление конфликтами: учеб.-методическое пособие/ Л.С.Кравченко. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 80 с.

4 Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов/ Ю.Ф.Лукин. – М.: Академический Проект; Трикста, 2007. – 799 с.

5 Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

6 Морозов А.В. Управленческая психология: учебное пособие для студентов высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2005. – 288 с.

1. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов экономических спец учреждений, обеспечивающих получение высш. образования./ В.Ф.Володько. – Мн.: Адукацыя и выхаванне, 2006. – 304с.
2. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997 – 432 с.

9 Самсонова, Мария Андреевна. Управление конфликтами в процессе формирования организационной культуры: автореф. дис. на соиск. учен. степ. Канд. социол. наук: 22.00.08/ Самсонова Мария Андреевна; [ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет»]. – Саратов, 2008. – 21с.

10 Цой Л.Н. Организационный конфликт менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.

11 Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах: Спецкурс. – М.: Издательство МГУ, 1992. – 80 с.

12 Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов/ пер. с нем. Л.Конторовой. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – 296 с., ил.

13 Шейнов, Виктор Павлович. Управление конфликтами в социальных группах и организациях: автореф. дис. на соиск. учен. степ. Доктора социол. наук: 22.00.04/ Шейнов Виктор Павлович; [Институт социологии НАН Беларуси]. – Минск, 2000. – 32с.

14 Шейнов, В.П. Управление конфликтными ситуациями: рекомендации для руководителей/ Бел. НИИ НТИ и техн.-экон. исслед. – Минск: БелНИИНТИ, 1990. – 25 с.