Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики

Реферат по дисциплине:

Организационное поведение

На тему:

Управление конфликтом

Выполнил студент

Турутин А.А.

Санкт-Петербург

2011

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Конфликт……………………………………………………………. | 3 |
| 2 | Причины конфликтов……………………………………………… | 6 |
| 3 | **Понятие об управлении конфликтами…………………………….** | 8 |
| 4 | **Внутриличностный метод управления конфликтом……………** | 9 |
| 5 | Структурные методы  управления конфликтом  в организации........................................................................................ | 10 |
| 6 | **Межличностные методы управления конфликтами в организации…………………………………………………………** | 12 |
| 7 | Переговоры…………………………………………………………. | 18 |
| 8 | **Общие рекомендации по управлению конфликтами…………….** | 22 |
| 9 | **Последствия конфликтов………………………………………….** | 23 |
| 10 | Заключение…………………………………………………………. | 25 |
| 11 | Список литературы………………………………………………… | 26 |

**Конфликт**

Самое общее определение **конфликта** (от лат. Conflictus -столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение, конфликт -  противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В конфликте  каждая из сторон делает всё, чтобы была принята только её точка зрения.

       Конфликт- это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п.

 Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение  потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счёте, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является так же ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируется установившиеся  служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолироваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между работниками не поощряется; люди не доверяют друг другу, становятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчёркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджер должен проанализировать его, понять и уметь управлять им.

Основными элементами конфликта является конфликтная ситуация и инцидент.

Это можно представить в виде формулы:

# Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт

# Рассмотрю  суть входящих в формулу составляющих.

**Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную  причину конфликта.

       Конфликтная ситуация  предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Объектом конфликта способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т.д.

Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта.

        Например, скрытая или явная борьба за более престижную должность становится источником конфликта между рабочими.

        Участники конфликта  стремятся достигнуть собственных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в споре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого, в конечном счете, используется конфликт как способ, так или иначе устраняющий преграду.

       Конфликтная ситуация- это диагноз болезни под названием \*конфликт\*.  Только правильный диагноз даёт надежду на исцеление.

**Инцидент**-это стечение  обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

       Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо обстоятельств.

**Конфликт**- это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций

Например, Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий  руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. “Инцидент исчерпан”, - заявил  руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен.

         Если  обратится к формуле конфликта, то можно сделать вывод, что конфликт здесь - жалоба; конфликтная ситуация – не сложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент - случайно сказанные неудачные слова. Заставив извинится, руководитель действительно исчерпал инцидент.

         А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виновным, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

         Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил  конфликтную  ситуацию (не сложившиеся отношения)  и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

        Поэтому, менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать источники и  причину её возникновения

**Причины конфликтов.**

      Зарубежные специалисты по менеджменту выделяют несколько основных причин конфликтов: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

**Ограниченность ресурсов.** Материальные, трудовые и финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными структурными  подразделениями предприятия. Однако сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны. В этой ситуации выделить больше ресурсов какому-то менеджеру, группе или рядовому сотруднику означает обделить других. Таким образом, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения неизбежно ведут к различного рода конфликта.

**Взаимозависимость задач.** Все организационные системы состоят из взаимозависимых  элементов, т.е. работа одного сотрудника или  коллектива зависит от работы  другого сотрудника или коллектива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

**Различия в целях.** Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т.е. деятельности в какой-либо узкой сфере. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

**Различия в представлениях  и ценностях.** В действительности человек в первую очередь стремится принимать во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Правило здесь простое: иметь право - не значит делать. Необходимо обязательно учитывать привходящие обстоятельства.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте**. Люди существенно отличаются друг от друга. Встречаются люди излишне агрессивные, авторитарные, безразличные по отношению к другим. Именно такие люди чаще провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличивают возможность возникновения конфликта.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Коммуникации, являясь средством передачи информации, могут стать причиной конфликта. Это наблюдается, например, когда одни и те же слова могут иметь различное значение для разных людей.

              Возникновению конфликта способствуют информационные перегрузки, плохая обратная связь, искажение сообщений. Особую остроту конфликт может приобрести в случае появления в коллективе сплетен. Сплетни - это всегда негатив и очернение, а поэтому и благоприятная среда для серьёзных конфликтов. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или коллективу в целом понять реальную ситуацию. К другим  распространенным проблемам передачи информации, вызывающим конфликт, можно отнести недостаточно чёткие критерии качества продукции, отсутствие или низкий уровень разработки должностных обязанностей сотрудников закрепленных за подразделениями функций, а также предъявление менеджером сотруднику взаимоисключающих требований к работе.

**Понятие об управлении конфликтами.**

**Управление конфликтами -** это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

      Для успешного управления крайне важно понимание и признание конфликта закономерным явлением в обществе. Более того, необходимо понимать, что конфликт является движущей силой развития, как небольшой организации, так и общества в целом. Здесь очень важным шагом со стороны руководителя является признание возможности активного и позитивного воздействия на конфликт. Такой подход расширяет и углубляет отношение к конфликтам, эта проблема становится многоплановой. Понятие "управление конфликтом" и выражает сущность того, как необходимо действовать в отношении конфликтных явлений.

Отношение к конфликту зависит от личных потерь или приобретений: если первое — то плохое отношение, если второе — то отношение хорошее. Образ конфликта – “Вулкан”  При выбросе вулканической смеси можно обнаружить крупицы драгоценных металлов. Если они достанутся самому субъекту — то отношение к конфликту будет хорошее, если кому-то другому — то плохое.

Конкретное содержание полученного ответа зависит от практического опыта людей, а поскольку опыт каждого человека субъективен, то и отношение к конфликту зачастую носит субъективный характер. Подобная позиция в личной жизни механически

       В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления.

      Существующие методы управления конфликтами, можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

- структурные, т.е.  методы по устранению организационных конфликтов;

- межличностные методы и стили поведения в конфликте;

- переговоры.

**Внутриличностный метод управления конфликтом.**

          Он  заключаются в умении правильно организовать своё собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

           Некоторые авторы предлагают использовать  способ “Я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так чтобы другой человек изменил своё отношение.

           Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага.

            “Я - высказывание”  может быть полезно в любой  обстановке, но оно особо эффективно, когда человек рассержен, раздражён, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного метода  требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем.

             Этот метод управления конфликтом построен так, чтобы позволить высказать личности своё мнение о создавшейся ситуации, выразить своё пожелания. Он  особенно полезен, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял этот негативно и перешёл в атаку.

### Структурные методы  управления конфликтом  в организации.

**Структурные методы  управления конфликтом**, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения  полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования  и т.д.

     К таким методам относятся:

-  разъяснение  требований  к  работе;

-  координационные и интеграционные механизмы;

-  общеорганизационные  цели;

-   система   вознаграждений.

    Разъяснение  требований  к  работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов.

          Каждый специалист должен чётко предоставлять, какие результаты от него требуются, в чём состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод  реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

    Координационные и интеграционные механизмы  представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

        Один из самых распространённых методов. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

          Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Этот метод  облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи  решения он должен исполнять.

          Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы.

         Например, когда в одной из компаний назрел  конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – то была организована  промежуточная  служба, координирующая  объёмы  заказов  и продаж.

     Общеорганизационные  цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

         Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

       .

        Система   вознаграждений. Стимулирование  может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов.

          Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим   группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должно вознаграждаться  благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных   групп   или   лиц.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные методы управления конфликтами в организации.**

**Межличностные методы управления конфликтами**. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам  необходимо  выбрать  форму,  стиль  своего  дальнейшего  поведения  с тем, чтобы  это в  наименьшей  степени  отразилось  на  их  интересах.

           К.Томас  и Р.Килменн   выделили   следующие  пять основных  методов   управления   конфликтом:

1) Уклонение;

2) Противоборство;

3) Уступчивость;

4) Сотрудничество;

5) Компромисс.

Рассмотрю их более подробно:

1. **Уклонение** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора.

       Этот стиль предполагает   тенденцию ухода от ответственности за решения.

        Такое  поведение  возможно, если исход конфликта для индивида  не  особенно  важен, либо,  если  ситуация    слишком  сложна  и  разрешение  конфликта  потребует  много сил у  его участника,  либо у индивида  не  хватает  власти  для  решения конфликта  в  свою  пользу.

 2. **Противоборство** (конкуренция) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

      Характеризуется активной борьбой индивида за свои  интересы, применением всех  доступных  ему  средств  для  достижения  поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников  от  него.

      Противоборство предполагает восприятия ситуации как победу или поражение, занятие жёсткой позиции. Заставить принять свою точку зрения любой  ценой.

3. **Уступчивость** (сглаживание, приспособление) -  слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

     Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путём  сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая  своими интересами.

 4. **Сотрудничество** - высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

      Здесь действия  направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания других в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы  урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных “средних” решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

         Данная  форма  требует   продолжительной  работы  и  участия  всех  сторон.

          Если   у   оппонентов  есть  время, а    решение  проблемы   имеет  для  всех  важное  значение,  то при  таком   подходе  возможно   всестороннее  обсуждение  вопроса, возникших  разногласий   и  выработка  общего  решения  с  соблюдением  интересов  всех  участников.

          Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идёт о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

     Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надёжные результаты.

5.**Компромисс.** Характеризуется  действиями  участников направленные  на  поиски  решения  за  счёт  взаимных  уступок, на выработку  промежуточного  решения, устраивающего обще стороны, при котором особо никто  не  выигрывает, но и не теряет.

    Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант решений конфликтной ситуации.

    Приведу некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

    а) определите проблему;

    б) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;

    в) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

    г) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

    д) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

    По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий.

      Стили   уклонения  и уступчивости не предполагают  активного  использования  конфронтации  при  решении конфликта.

        При  противоборстве  и  сотрудничестве  конфронтация  является  необходимым  условием   выработки  решения. Учитывая, что решение  конфликта  предполагает устранение  причин, его породивших, можно  сделать вывод, что только  стиль  сотрудничества   реализует  данную  задачу  полностью.

       При   уклонении  и   уступчивости  решение  конфликта  откладывается “надевая маски”,  а  сам  конфликт  переводится  в  скрытую  форму.

       Компромисс   может  принести  лишь   частичное  разрешение  конфликтного  взаимодействия, так  как  остаётся  достаточно  большая  зона  взаимных  уступок, а  полностью  причины  не  устранены.

В  некоторых  случаях  считается, что  конфронтация  в разумных  контролируемых  пределах более продуктивна  с  точки  зрения  решения  конфликта, чем  сглаживание, уклонение  и  даже  компромисс, хотя  данного утверждения  придерживаются не  все  специалисты.

Вместе  с тем  встаёт  вопрос  о  цене  победы  и  что представляет  собой  поражение  для   другой  стороны. Это  крайне  сложные  вопросы  при  управлении конфликтами, так  как  важно,  чтобы  поражение  не явилось  базой  формирования  новых  конфликтов  и  не привело  бы  к  расширению  зоны  конфликтного  взаимодействия.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приёмы разрешения межличностных конфликтов:

 1. Координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое  согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удаётся, то конфликты разрешаются меньшими затратами.

2.Интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае рем ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощать в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем.

3.Конфронтация как путь разрешения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это даёт возможность свободно обсуждать её с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудный спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

          Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

            Процесс развития конфликта  в данной работе представлен графически  на  приложение 3 схема а.

           Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и “войти” в конфликт на начальную стадию. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешает на 92%; если на фазе подъёма – на 46%; а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

                Когда силы отданы борьбе (стадия “пик”), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

**Переговоры.**

**Переговоры** представляют  собой  широкий  аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

Без переговоров нельзя прийти ни к какому соглашению. Недаром один мудрец сказал: “Суть конфликта в отказе от общения”

           Как  метод  управления  конфликтов переговоры представляют собой набор тактических  приёмов, направленных  на  поиск  взаимоприемлемых  решений  для  конфликтующих  сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение отдельных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностей переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

        Считается, что переговоры целесообразно вести  только  с тем силами, которые имеют власть  в  сложившейся  ситуации  и  могут  повлиять  на  исход  события.

 Можно  выделить  несколько групп,  чьи  интересы  затрагиваются  в  конфликте:

- первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но  не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

- вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

- третьи группы - заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

            Правильно  организованные  переговоры проходят  последовательно   несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров)

- предварительный выбор позиций (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

- поиск взаимоприемлемого  решения (психическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

- завершение (выход из возникшего кризиса  или переговорного тупика)

          Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой  из групп они  представляют.

           Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо чётко сформулировать свою цель участия в переговорах.

          В этой связи следует ответить на такие вопросы:

-  в чём состоит основная цель проведения переговоров?

- какие  есть в распоряжении альтернативы?

          Реально переговоры проводят ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми.

- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

- в чём состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

     Также прорабатываются процедурные вопросы:

- где лучше проводить переговоры?

- какая атмосфера ожидается на переговорах?

- важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

          Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит  успех всей  дальнейшей деятельности.

          Вторая стадия переговоров – первоначальный выбор позиций (официальные заявления участников переговоров).

Эта стадия  позволяет  реализовать две цели участников переговорного процесса:

- показать оппонентам, что их интересы вам известны и  вы  их  учитываете;

- определить поле для манёвра и попытаться оставить в нём как можно больше места для себя.

         Обычно переговоры начинаются с заявления  обеих сторон об их желаниях  и  интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации.

          Третий этап переговоров   состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

          На этом  этапе  стороны  проверяют  возможности  друг  друга, насколько  реальны  требования  каждой  из  сторон  и  как  их выполнение  может  отразиться  на  интересах  другого участника. Оппоненты  представляют  факты, выгодные только им, заявляют  о  наличии  у них  всевозможных альтернатив.

         Здесь же возможны различные манипуляции и психологические давления на противоположную сторону,  попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативу всеми возможными способами.

        Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

        Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести  в действие возможные  комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры   в русло конкретных предложений.

         В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения

        Четвёртый этап – завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное   количество различных предложений и вариантов, но   соглашения по ним ещё не достигнуто. Время  начинает  поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок,  сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно  для конфликтующих сторон чётко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

**Общие рекомендации по управлению конфликтами**

    Общие рекомендации по управлению конфликтами, специалисты, выделили в 6 элементов

1)Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так вопросы решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый  выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и  выхода из создавшейся ситуации.

2) Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него  и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3)Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчётом затрат по каждому из них. Подготавливают списка возможных действий по регулированию конфликта.

4)Осознать ценности конфликта. Это крайне важный момент. И руководители предприятия и участники конфликтной группы должны видеть ценность изменений вызванных конфликтом. Конфликты просто необходимы для нормального, не говоря уже об ускоренном, развитии предприятия и ли организации. И при естественном ходе дел, какой бы тихой и спокойной не казалась атмосфера в организации, в ней обязательно будут конфликты. И это очень хорошо и для владельцев предприятия и для фирмы. Конструктивные конфликты вносят новизну.

5)Реализовать план по урегулированию конфликта. Действия должны быть согласованными, справедливыми и простыми. Нужно помнить, что своевременное действие может принести большую пользу.

6)Проверить исполнения. Не следует полагать, что однократное действие может разрешить личностные конфликты, оно может только спрятать проблему. Постоянно наблюдайте за развитием ситуации и исследуйте ее снова и снова.

**Последствия конфликтов.**

  Последствия конфликтов принято делить на:

- конструктивные;

- деструктивные.

**Конструктивные  последствия.**

        Возможно несколько функциональных последствий конфликта.

        Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

        Другие конструктивные последствие состоит в том, что стороны будут больше  расположены к сотрудничеству.

       Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей.

       Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

**Деструктивные последствия.**

     Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие деструктивные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

 - Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;

- Меньшая степень сотрудничества в будущем;

 - Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими  группам в организации;

- Представление о другой стороне как о «враге»;

 - Представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения  взаимодействия и общения;

- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы;

**Заключение.**

          Благодаря существующим установкам на конфликт как отрицательное явление большинство людей считает, что они не могут ими управлять и стараются их избежать, когда это возможно. Но  конфликт плохо  поддаётся  коррекции, когда он уже приобрел разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджер и служащие должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

          Конфликт  помогает  отдельному рабочему коллективу и организации в целом. В русле происходящих событий, он позволяет  определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

 Конфликт также ставит служащих перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным  от общества, живя в нём.

Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться.

Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего  в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработки решения.

Конфликт необходим любой организации, как “приток крови” организму.

Когда конфликтов мало, коллективу не хватает творческой активности.

Когда  их чересчур много, падает производительность.

Таким образом, служащие и менеджеры должны управлять им, извлекая из него максимальную полезность. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя.

Конструктивному менеджеру нужно научится управлять конфликтами, а не только устранять причины и следствия.

Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

### Список литературы

1)Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник, Москва: Экономист, 2005 .

2)Драчёва Е. Л, Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие, Москва: Издательский центр “Академия” – 2003 .

 3)Кабушин Н.И. Основы менеджмента, Новое знание, 2002.

5)Кишкель Е., Шипунов В. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учеб. Для сред. Спец., Москва: Высш. шк, 1999.

6)Лавриненко В.И. Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов, Москва: ЮНИТИ –ДАНА, 2003 .

7) Мирошниченко В.Н. , Шапарь В.Б. Этика и психология менеджмента: Учебное пособие – Ростов на Дону: “Феникс”, 2002.

8)Пятенко С.В 9 основ менеджмента- СП б: Питер, 2004.

9)Сельченок К.В.. Прикладная  психология: Хрестоматия,  Харвест, Москва: АСТ, 2001.