

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
Глава 1 Конфликты в организациях.....	5
1.1 Теоретическая основа возникновения конфликтов	5
1.2 Виды конфликтов	7
1.3 Причины конфликтов.....	12
1.4 Особенности конфликтов	14
1.5 Структура и участники конфликтов, особенности межгруппового конфликта.....	17
Глава 2 Способы разрешения и предотвращения конфликтов в организации..	21
2.1 Предупреждение конфликтов.....	21
2.2 Разрешение конфликтов.....	25
2.3 Управление межгрупповыми конфликтами	33
2.4 Переговоры в процессе урегулирования конфликтов	35
Заключение	41
Список литературы	44
Приложение	47

Введение

Актуальность курсовой работы определяется необходимостью оптимизации взаимодействий в трудовых коллективах организаций, связанных с целевыми и коммуникативными установками их сотрудников, в целях стабилизации деятельности организаций и повышения кадрового потенциала как важнейшего элемента системы конкурентоспособности организации. Практически в каждой организации случаются конфликты - от мелких, которые быстро заканчиваются и проходят практически без последствий, до крупных, которые заканчиваются увольнением. Но любой, даже самый мелкий, конфликт имеет разрушительные последствия для организации, так как работники, находящиеся в конфликте, хуже выполняют свои трудовые обязанности, у них падает работоспособность. После конфликта им очень сложно втянуться в работу, а некоторым так и не удастся работать с прежней продуктивностью. Очевидно, что втянутая во внутренний конфликт организация не сможет эффективно отвечать на все вызовы из внешней среды, особенно это важно в период макроэкономического кризиса, когда скорость реакции на происходящие изменения должна быть особенно высокой. Осмотрелись с началом кризиса и кадровые проблемы организаций, связанные с необходимостью оптимизации как численности персонала, так и систем его мотивации.

В эпоху глобализации создаются новые нормы трудового поведения и общения в коллективе, которые приводят к возникновению и обострению конфликтов в процессе социально-трудовых взаимодействий. В связи с этим возрастает роль изучения конфликтов в организации, поиска путей предотвращения и разрешения противоречий. Данная проблема особенно актуально в период трансформации экономических отношений в рыночные, что само по себе является источником социальной конфликтности, отражающейся на социально-психологическом климате организаций.

Таким образом, становится очевидным, что анализ проблематики возникновения конфликтности позволяет понять процессы, происходящие

внутри организации, что будет способствовать выявлению путей более стабильного ее развития и росту конкурентоспособности.

Теоретические основы исследований конфликтов в коллективов находятся в фундаментальных трудах Г. Зиммеля, М. Вебера, Э.Дюркгейма, Т.Парсонса, У.Бэдджот, Л.Гумпловича, У.Самнера, А.Смолла, Г.Спенсера, Г.Ратценгофера. Существенное значение для понимания сущности конфликтов и путей их разрешения имеют работы отечественных авторов Ю.Быченко, Т.Баландиной, О.Виханского, Э.Воронина, Т.Заславской, В.Кривошеева, А.Кочетова, Е.Кузнецовой, Л.Матыцына, В.Моргуновой, А.Наумова, В.Радаева, Т.Соломанидиной, М.Шабановой, Л.Фиглина, С.Ягудина.

Однако при обилии теоретических рабов и публикаций остается недостаточной разработанность вопросов, связанных с анализом причин конфликтности в современной организации, способах разрешения противоречий между сотрудниками, а путей выявления предотвращения конфликтов в контексте макроэкономического кризиса. Все это определило выбор цели, задач, объекта и предмета курсовой работы.

Целью курсовой работы является динамики развития конфликта в организации.

На достижение поставленной цели направлено решение следующих задач курсовой работы:

- раскрыть понятие конфликта и его виды;
- выявить причины конфликтности в организации;
- изучить способы разрешения и предотвращения конфликтов в организации.

Объектом курсовой работы являются конфликты между сотрудниками в организации.

Предметом курсовой работы выступают процесс преодоления противоречий между сотрудниками.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили теории: социологии конфликта, теории организационной культуры.

Структура курсовой работы. Работа состоит из введения, двух глав (параграфов), заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Конфликты в организациях

1.1 Теоретическая основа возникновения конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* - столкновение) - противоречие, возникающее между людьми в процессе общения или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами¹.

Рассмотрим понятие «конфликт» более детально. Козер дает такое рабочее определение конфликта (социального конфликта!): «это борьба за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников»².

Оппоненты в радикальном виде - это враги; другой «участник» конфликта - примиряющая сторона. Примиряющая сторона есть третья сторона (устоявшееся выражение в конфликтоведении). В более обновленном и современном варианте идеи конфликтологов выглядят так:

«1. Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

2. Конфликт - столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.

3. Конфликт - это ситуация... которая затем может перейти к исследованию собственных форм мышления»³.

Дж. Рубина, Д. Пруйта и С.Х. Кима, рассматривают «конфликт как воспринимаемое расхождение интересов или убеждение сторон в том, что их устремления не могут быть достигнуты одновременно»⁴.

В социологии сложились два основных подхода к конфликту: поведенческий, при котором под конфликтом понимается «направленное на

¹ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2002. С. 124.

² Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000. С. 32.

³ Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000. С. 112.

⁴ Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб., 2001. С.

преодоление противоречия столкновение, противостояние двух начал, проявляющееся в активности сторон»⁵, и мотивационный, когда на первое место в понимании конфликта ставят несовпадение целей и интересов отдельных людей или их групп. В зависимости от подхода к пониманию конфликта его рассматривают как противостояние (противоречие интересов) или противоборство между субъектами, соответственно не включая или включая активные действия субъектов (борьбу) в качестве неперенного атрибута, необходимого для квалификации такого социального явления, как конфликт⁶.

С точки зрения функций конфликт - достаточно противоречивое явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации поставленных целей. Но часто трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер для участников конфликта. Работник, который вступил в конфликтные отношения с администрацией, может добиться своей ближайшей цели, например выплаты компенсации за вынужденный прогул. Но через какое-то время за этим может последовать увольнение его с работы под каким-либо «благовидным» предлогом. Для уволенного работника это, скорее всего, будет латентная функция конфликта и при этом отрицательная. Но затем он может устроиться на более привлекательное место работы, и тогда это будет положительная латентная функция конфликта.⁷

Таким образом, явные и латентные функции конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными, т.е. иметь двойственный характер.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о функциональном конфликте, в противном случае это дисфункциональный

⁵ Гришина Н.В. Конфликт // Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. Мн.: Книжный Дом, 2003. С. 58.

⁶ Донцов А., Полозова Т. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. 1980. Т. 1. N 6. С. 120.

⁷ Шевчук Д. Причины возникновения конфликтов в коллективе // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2009, N 36.

конфликт, результаты которого являются негативными для них и на которые они не рассчитывали.

Внутриличностных конфликтов избежать невозможно, поэтому следует научиться создавать условия, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли. Сегодня конфликтология разработала целую систему способов и мер по предупреждению и разрешению внутриличностных конфликтов. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить.

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта. Например, это может быть победа шахтеров в их конфликте с администрацией, если они преследовали именно эту цель.

Скрытые (латентные) функции конфликта предполагают, что его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции выражаются также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта. Бастующие шахтеры, выступавшие с требованиями к Правительству страны в конце 80-х - начале 90-х гг. XX в. отменить госзаказ и дать им возможность свободно распоряжаться прибылью, очень много сделали для реформирования общества, но они и не предполагали, что уже в конце 90-х гг. будут требовать вернуть госзаказ.

1.2 Виды конфликтов

Классификация конфликтов проводится по разным основаниям и не должна считаться законченной. Виды конфликтов в зависимости от причины конфликтов представляется следующим образом:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы, влияющие на возникновение конфликтов;
- 3) личностные факторы, оказывающие влияние на возникновение конфликтов.

Существуют и другие подходы к классификации конфликтов⁸:

- внешний – конфронтация между субъектами;
- внутренний – конфронтация мотивов, намерений, целей субъекта;
- конфликт выбора – затруднение выбора одной из двух равных целей;
- конфликт выбора наименьшего зла – затруднение выбора между вариантами, каждый из которых в равной степени нежелателен;
- групповой – между группами людей;
- коммуникативный – результат речевого противостояния, являющийся следствием барьеров понимания установки первого впечатления;
- мотивационный – между потребностями и намерениями;
- открытый – борьба с целью нанесения ущерба противнику;
- скрытый – неявное противостояние, напряженные взаимоотношения;
- конфликт потребностей – разновидность мотивационного, связанного с тем что человек хочет достичь противоречивые цели;
- конфликт потребности и социальной нормы – между побудительными личными мотивами и запретительными общими императивами;
- статусный – конфронтация, определяемая статусом, положением и ролью участников;
- целевой – конфронтация по поводу достижения определенной цели и т.д.

В зависимости от результата действия конфликты можно подразделить на конструктивные и деструктивные. Конструктивный конфликт может способствовать, например, улучшению взаимоотношений сотрудников в

⁸ Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 32.

компании, улучшению, скажем, взаимопонимания, доверия. Деструктивный же, наоборот, ведет к разрушению, расколу (рис. 1)⁹.

В зависимости от способа разрешения - на антагонистические и компромиссные. Антагонистические конфликты - это такие конфликты, когда «война» идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается камня на камне. Такой конфликт развивается по принципу «все или ничего»¹⁰. Результатом же компромиссного конфликта является, например, взаимное изменение целей участников, изменение сроков, условий взаимодействия.

В зависимости от природы возникновения - на социальные, организационные и эмоциональные. К социальным конфликтам можно отнести межнациональные, этнические конфликты. К организационным - конфликты, связанные с иерархической структурой компании, распределением функций между подразделениями, скажем, между производственным отделом и отделом маркетинга, конфликты между штабным и линейным персоналом, между формальной и неформальной организацией¹¹. Если же говорить об эмоциональных конфликтах, то типичным примером таких конфликтов можно считать не всегда мотивированные столкновения, скажем, в очередях за продуктами, что особенно характерно для стран с плановой экономикой.

В зависимости от направленности воздействия (классификация по уровням) - на горизонтальные и вертикальные¹². К горизонтальным конфликтам в компаниях в первую очередь относят следующие проблемы:

1. распределение задач и ответственности (характерно стремление подразделений переложить ответственность на других, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил);

⁹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Приор, 2008. С. 232.

¹⁰ Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. С. 156.

¹¹ Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 152.

¹² Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 52-54.

2. различие целей и интересов подразделений с различными функциями (например, производство требует времени, а сбыт - быстрой поставки);
3. зависимость от общих служб и ресурсов (возникает тенденция создавать «дубликаты» - свои собственные службы. Например, иметь свою бухгалтерию, самостоятельно осуществлять подбор персонала);
4. различия в престижности работы (например, в привилегированном положении могут оказаться брокеры в финансовой компании или сотрудники отдела продаж в торговой компании, которые для всех зарабатывают деньги) и т.п.



Рис. 1. Классификация конфликтов

Итак, типичные горизонтальные конфликты - это конфликты между функционально связанными подразделениями, например сбытом и производством, между отдельными компаниями в концерне, между партнерами при слиянии, между несколькими учредителями, между рядовыми сотрудниками. К вертикальным конфликтам можно отнести конфликты между

руководителем и подчиненным, когда руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненный все больше сопротивляется, стремясь защитить свою автономию. При этом подчиненные подчас используют следующие способы воздействия на руководителя: утаивают информацию, оказывают пассивное сопротивление, используют круговую поруку, создают видимость бурной работы, подчеркивают свою незаменимость.

В зависимости от степени выраженности - на открытые и скрытые.

В зависимости от степени институциональности - на абсолютные и институционализированные. При этом под абсолютными понимаются конфликты, завершающиеся полным устранением оппонента (например: война, дуэль), а под институционализированными - конфликты, полностью принимаемые и одобряемые обществом (например, спортивные состязания).

И наконец, в зависимости от количества участников (или, другими словами, по критерию масштаба) конфликты можно подразделить на внутриличностные, межличностные и межгрупповые.

Внутриличностный конфликт вызывается, во-первых, фрустрацией. Помните, на одном из прошлых занятий мы обсуждали мотивационный цикл? В реальной жизни возможна ситуация, когда возникает некая преграда на пути к достижению человеком цели, вознаграждения. И именно это обстоятельство ведет к фрустрации¹³, т.е. к психологическому состоянию гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности, отчаяния и т.п. Фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели, реализации той или иной ее потребности. Если говорить о реакции на состояние фрустрации, то надо упомянуть следующие действия: агрессию (проявляемую в виде раздражения, гнева, физической или вербальной атаки), уход (от реальной ситуации в мир мечтаний, апатия, нежелание принимать решения, регресс), закрепление (непрекращающиеся бесполезные попытки преодолеть преграду, причем

¹³От лат. frustratio - обман, тщетное ожидание, расстройство, неудача, разрушение (планов, замыслов).
Источники: <http://www.edic.ru/>; <http://encycl.yandex.ru/>

подчас с упорством, достойным лучшего применения) и компромисс (постановка новой цели, выбор нового направления, решения).

1.3 Причины конфликтов

В обществе, так же как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следственных связей и зависимостей. И конфликты здесь не представляют исключения, они могут порождаться также различными причинами: внешними и внутренними, всеобщими и единичными, материальными и идеальными, объективными и субъективными и т.д.

Типичные конфликты в компании связаны с: 1) физическими условиями работы (организация рабочего места, шум, оборудование, подача материалов, температура, освещенность); 2) личными привычками сотрудников (внешний вид, прием пищи, склонность к употреблению спиртных напитков, особенности ведения беседы); 3) количеством времени, затрачиваемым на работу (опоздания, ранние уходы с работы, нарушение времени назначенных встреч, слишком длительные и частые перерывы на курение, чаепитие); 4) продвижением по службе или признанием на работе; 5) заработной платой (противоречия в оплате труда и неудовлетворенность ею); 6) ошибками, неправильной интерпретацией и неясностями в указаниях руководства; 7) особенностями руководства и контроля (жесткость, степень самостоятельности, участие в принятии решений); 8) особенностями оценки выполнения рабочих заданий и достижения поставленных целей со стороны руководства; 9) организационной политикой и стилем руководства; 10) планированием производственной деятельности (что и как следует делать, кто исполнитель, сроки выполнения); 11) вопросами, непосредственно не связанными с работой (текущие события, семейные отношения); 12) расписанием отпусков, выходных, отгулов; 13) различиями основных жизненных ценностей; 14) личностными различиями; 15) особенностями межличностного общения, вызывающими взаимное непонимание; 16) различиями в знаниях, компетенциях; 17) возможной враждебностью со стороны другого участника;

18) различиями в оценке ситуации; 19) взаимной конкуренцией, страхом потерять занимаемое положение, стремлением к власти и со многим-многим другим. Это, по сути, бесконечный список. Количество и разнообразие конфликтов в реальной жизни чрезвычайно велико.¹⁴

Следует также отметить, что необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно, как говорят, «на пустом месте». Причина же отражает закономерную связь вещей.

В общем смысле причина конфликта - это явление, которое предопределяет его возникновение. Однако зададимся вопросами: почему одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других; почему одни стремятся стать бригадиром, директором компании или депутатом Государственной Думы, а другим до этого нет никакого дела? Ответ заключается в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других - нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует.

Таким образом, то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность. Потребность - это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества. Именно она является внутренним побудителем активности субъекта.

Но наличие потребности хотя и необходимо, но является недостаточным условием для возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Он возникает тогда, когда наблюдается дефицит явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие.

¹⁴ Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. С. 189.

Причиной конфликта считается только осознанная потребность, которая выступает как интерес. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон.

Следовательно, конечная причина всякого социального конфликта - это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

1.4 Особенности конфликтов

Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Предтечей конфликта в организации является социальная напряженность в коллективе. Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности.

- 1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта¹⁵.
- 2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности¹⁶.

¹⁵ Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. — Ростов-на-Дону, Феникс, 2000.— С. 9.

¹⁶ Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряженность // Социальная напряженность на производстве.— Обнинск, 1999. — С. 27—31.

- 3) Социальная напряженность — это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия¹⁷.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние¹⁸.

К внутренним факторам относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

Внешние факторы:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

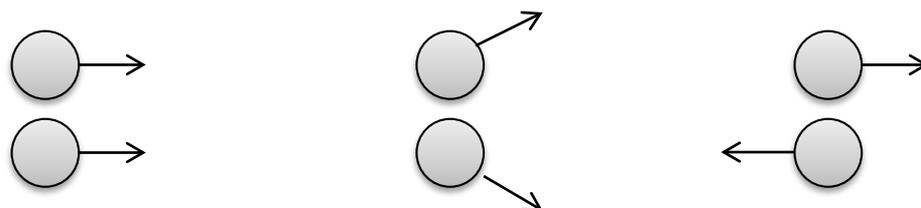
¹⁷ Рукавишников В. С. Социальная напряженность // Диалог, 2001. № 13. — С. 7.

¹⁸ Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М.: Луч, 1999. — С. 75 – 76.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

- 1) полное тождество, т.е. однонаправленность интересов;
- 2) различие в направленности интересов, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- 3) противоположная направленность интересов — когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях (рис 2).



Однонаправленные
интересы

Разнонаправленные
интересы

Противоположная
направленность интересов

Рис. 2. Соотношение интересов в организации

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут сознавать или не осознавать свои объективные интересы и их противоречивость. Но только осознанные интересы превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет

автоматически к конфликту. Конфликт — это открытая форма существования противоречивых интересов¹⁹.

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность²⁰.

1.5 Структура и участники конфликтов, особенности межгруппового конфликта

Конфликты, несмотря на свою специфику и разнообразие, развиваются по определенной схеме (рис. 1 приложения) и имеют в целом общие стадии развития:

- потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;
- перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);
- конфликтных действий;
- снятия или разрешения конфликта.

В конфликте различают следующие фазы:²¹

1. Конфронтационная, или военная. В этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов, любыми возможными способами (добровольный отказ противоположной стороны, лишение права иметь свой интерес, уничтожение носителя интереса, приводящее к уничтожению самого интереса).
2. Компромиссная, или политическая. Стороны стремятся по возможности достигнуть своей выгоды путем переговоров, в ходе которых изменяют

¹⁹ Круглова Л.И. В каком споре рождается истина? // Руководитель автономного учреждения. 2010. N 4.

²⁰ Ильин В.И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. 1999, №3. – С. 28 – 29.

²¹ Управление персоналом / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 370.

свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны, хотя в то же время каждая сторона пытается обеспечить в них максимально возможные собственные интересы.

3. Коммуникативная, или управленческая. Выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы субъектов противоположных сторон стремятся к взаимодополнению.

Конфликт начинается с конфронтационной фазы, а заканчивается коммуникативной.

Помимо указанных фаз выделяют еще и кризис. Кризис возникает внутри одной из фаз конфликта. Это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе. Это период задержки процесса конфликтного взаимодействия между сторонами, приводящий к напряженности. Преодоление кризиса, т.е. продолжение развития конфликта, помогает снять напряженность в отношениях сторон.

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта иррационального типа (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа — стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта рационального типа учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

Субъектами, или сторонами, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход

конфликта. Исходя из этого выделяют: 1) основных участников, 2) группы поддержки, 3) других участников.

Основные участники — это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки — участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;
- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие.

Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

К другим участникам относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Межгрупповой конфликт можно часто наблюдать в организациях, где в структуру предприятия включены удаленные подразделения, например есть удаленный склад, филиал, магазин и сотрудники, организовывающие и контролирующие работу всех структур. В этом случае часто конфликтуют между собой удаленные подразделения и так называемый центральный офис. И часто небезосновательно. Всякий раз, когда такой конфликт назревает, руководителю стоит обратить внимание на суть конфликта, выслушать обе стороны и внимательнее отнестись к претензиям удаленных подразделений. Часто проблема заключается в том, что центральный офис стремится создать процедуры, общие для всех, не учитывая, что организация работы, например, в различных торговых точках и магазинах имеет свою специфику, несмотря на то что правила работы для всех одинаковы.

Например, в организации было три небольших магазина. Все они находились в одном городе, но место расположения было разным. Директор решил, что планы по продажам должны быть для всех одинаковыми, время начала и окончания работы тоже должно быть единым. Однако он не учел, что один из магазинов находится в спальном районе и все основные продажи в нем приходились на время с 17 до 23 часов. Но по новому регламенту время окончания работы магазинов - 21.00. В результате магазин не выполнил план, люди не получили свои премии, что вызвало возмущение в рядах. Поэтому распоряжение как по планированию, так и по регламенту времени работы пришлось пересмотреть. Дополнительная рекомендация в подобных ситуациях звучит так: перед тем, как принять какие-либо решения, необходимо выезжать в удаленные подразделения, чтобы своими глазами увидеть, как в них устроена работа и каковы ее особенности.²²

Еще один вариант межгруппового конфликта - это конфликт между профсоюзами и администрацией. В небольших организациях роль профсоюза принимает на себя неформальный лидер или официальный выдвиженец из рядов персонала, что способствует формированию групп по интересам.

Межгрупповые конфликты способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Подобные конфликты чаще всего возникают в технических службах. Они являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников, ведь управлять организацией, опираясь только на техническую грамотность, нельзя. Работники не получают открытой информации о положении организации, и в итоге возникает непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

²² Стрыгина В. Против кого дружите, или Почему происходят конфликты в компании // Арсенал предпринимателя. 2010. N 5.

Глава 2 Способы разрешения и предотвращения конфликтов в организации

2.1 Предупреждение конфликтов

Самый верный способ разрешать конфликты - это избегать их.

Все виды конфликтов, возникающие в различных системах трудовой организации, взаимосвязаны. Возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает и другие, так как носителями всех видов отношений в организации являются одни и те же люди. Они как бы аккумулируют в общую «копилку» свои неудовлетворенности, создавая интегральный коэффициент социальной напряженности. Поэтому успех в деле предупреждения и разрешения конфликтов в организации во многом зависит от того, насколько точно и своевременно будут выявлены все источники роста социальной напряженности и их суммарные показатели.

Исследование конфликта и поиск его причин - это важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

- 1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;
- 2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;
- 3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;
- 4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Для прогнозирования конфликта применяют различные методы и приемы. Например, используя факторный анализ, можно определить интегральный коэффициент социальной напряженности.

$$A=(x_1+x_2\dots x)/n=0,7,$$

где: K — коэффициент социальной напряженности;

x_1 — фактор экономического кризиса (процент неудовлетворенности);

x_2 — фактор заработной платы (процент неудовлетворенности);

x — другие факторы;

n — количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных экспертов, респондентов.

Значение $K=0,7$ соответствует неудовлетворенности более чем 70% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социальной напряженности в трудовом коллективе.

Диагностика уровня социальной напряженности позволяет выявить основной комплекс социальных проблем, ранжировать их по степени обостренности, определить возможность принятия необходимых решений и выработать рекомендации по урегулированию возникающих проблем.

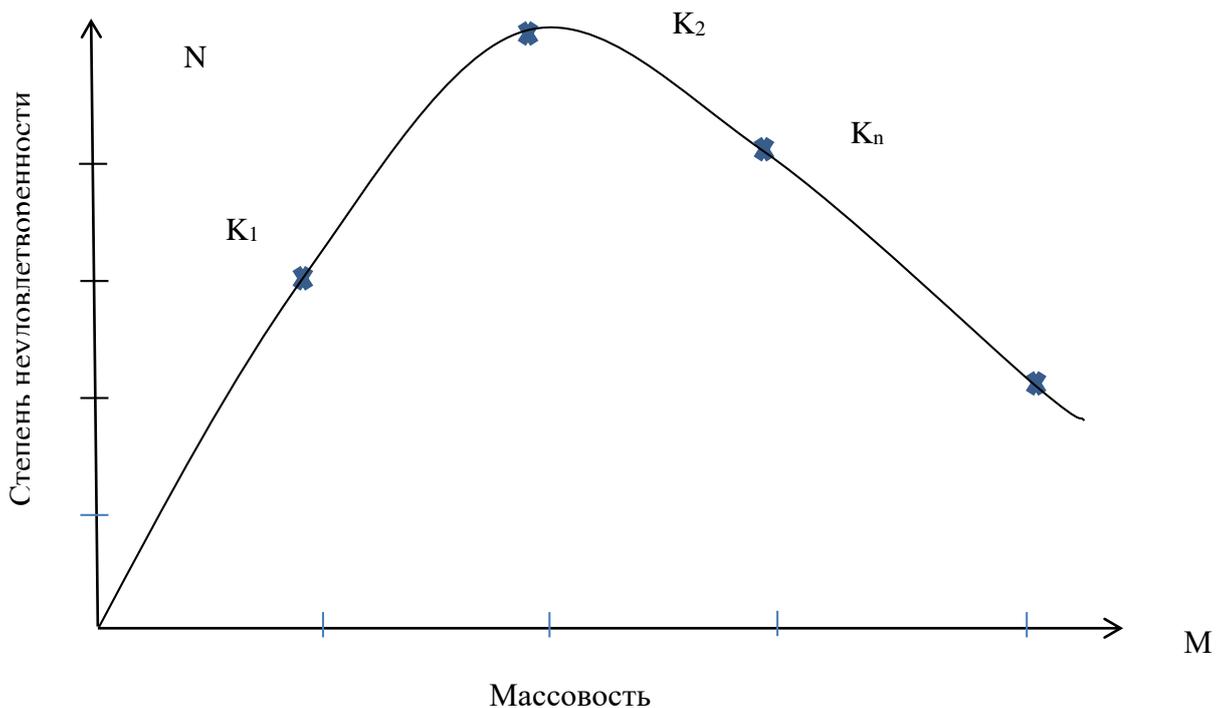


Рис. 3. График оценки организационного конфликта.

Используя «График оценки организационного конфликта», предложенный А. И. Пригожиным, можно отслеживать динамику развития социальной напряженности (рис. 3)²³.

Где K_1, K_2, \dots, K_n — показатели социальной напряженности; K_2 — критическая точка, за которой напряженность идет на спад.

Методом экспериментальной оценки можно определить степень неудовлетворенности в организации. Используя этот метод в трудовых коллективах, исследователи выявили следующее состояние отношений²⁴:

- неудовлетворенность не превышает 20% — удовлетворенное состояние отношений;
- неудовлетворенность находится от 20 до 40% — неустойчивое состояние отношений;
- от 40 до 70% — предкризисное состояние отношений;
- от 70 до 100% — кризисное состояние отношений.

Признаки социальной напряженности могут быть выявлены и методом обычного наблюдения. Возможны следующие способы проявления «зреющего» конфликта.

- 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 напряженности.

²³ Социально-трудовые конфликты // <http://ra-blc.ru/socialno-trudovye-konflikty>

²⁴ Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. Высш. учеб. заведений. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2009. С. 52.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную австралийскими психологами Хеленой Корнелиус и Шошаной Фэйр²⁵ (рис. 2 приложения). Выявление источников социальной напряженности и разрешение конфликта на ранней стадии его развития значительно снижает затраты и уменьшает возможность негативных последствий. Важную роль в регулировании конфликтов может сыграть социологическая служба, способная организовать социологический мониторинг, провести комплексный анализ и диагностику состояния организации, выработать соответствующие рекомендации, а при необходимости взять на себя посреднические функции.

Основной задачей руководителя при разрешении внутриличностных конфликтов является снижение числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), которые вызывают или могут вызвать состояние фрустрации у его сотрудников. Эта цель может быть достигнута посредством перепроектирования рабочего места, более полного учета мотивации сотрудников и навыков лидерства.

Для уменьшения вероятности возникновения, например, горизонтальных конфликтов следует²⁶:

1. изменить отношения (разграничить полномочия и сферы ответственности подразделений, усилить роль высшего руководства компании);
2. улучшить координацию задач (разделить задачи между подразделениями, разработать процедуры взаимодействия между ними);
3. структурировать общение и переговоры (обучить технике ведения конструктивных переговоров, подключить третью сторону для ведения переговорного процесса);
4. улучшить межличностные взаимоотношения (провести обучение и тренинги, ротацию кадров, обмен персоналом между подразделениями, широко использовать систему временных творческих групп и команд).

²⁵ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. -М.: Стрингер, 1992.

²⁶ Кибанов А. Как уладить отношения в коллективе // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2008, N 7.

В случае вертикальных конфликтов - проводить регулярные встречи-беседы с подчиненными, выяснять их проблемы, желания, устремления (мы обсуждали это на одном из занятий, когда говорили об оценке, аттестации персонала), наконец, вводить четкие правила и процедуры, регламентирующие деятельность персонала компании.

2.2 Разрешение конфликтов

Основные этапы разрешения конфликтов можно определить следующим образом²⁷:

- создание атмосферы сотрудничества;
- стремление к ясности отношений и общения;
- признание наличия конфликта;
- определение процедуры решения проблем;
- определение альтернативных путей решения;
- выработка соглашений;
- определение сроков выполнения решений;
- воплощение планируемых мероприятий в жизнь;
- оценка принятого решения.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий²⁸:

1. Предупреждение конфликтной ситуации. Здесь возможны следующие варианты действий:

- демонстрация преимущества одного из участников конфликта (высокий авторитет или рейтинг);
- демонстрация отказа от конфликта как способ психологического давления на противников;
- уход от конфликта (занятие любимым делом);
- аутогенное внушение (что все хорошо и ситуация под контролем).

²⁷ Тюкавкин Н., Цаплина Н. Корпоративная культура и конфликты // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 7.

²⁸ Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. С. 254.

2. Разрешение конфликтной ситуации.

На рис. 4 показаны основные формы завершения конфликтов.

Конструктивное разрешение конфликта возможно лишь в процессе эффективного общения конфликтующих сторон. Но часто оппоненты, находясь в эмоционально возбужденном состоянии, не могут контролировать свое поведение: им не удается четко изложить свою позицию, услышать и понять друг друга. В конечном итоге конфликт заходит в тупик. Все это, как правило, является следствием нарушения технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Поэтому весьма важным представляется уяснение сути технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

Под технологиями эффективного общения понимают такие способы, приемы и средства общения, которые в полной мере обеспечивают взаимное понимание и взаимную эмпатию партнеров по общению. Для уяснения конкретного содержания таких технологий важно иметь в виду, что само общение как сложный социально-психологический процесс характеризуется тремя основными содержательными аспектами: коммуникативным, интерактивным и перцептивным. Каждый из них обладает относительной самостоятельностью и обеспечивает определенные цели субъектов общения. Например, коммуникативный аспект отражает стремление партнеров по общению к обмену информацией; интерактивный аспект проявляется в необходимости соблюдения ими установленных норм общения, а также в стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении; перцептивный аспект выражает потребность субъектов общения во взаимной эмпатии, сопереживании²⁹.

Пользуясь технологией управления и фильтрации информации, получаемой от других людей, нужно не раскручивать эмоции, а переводить их на рациональный уровень.

²⁹ Юровицкий С.Я. Коммуникативные технологии в управлении конфликтными ситуациями // Организация продаж страховых продуктов. - 2008. - №2.

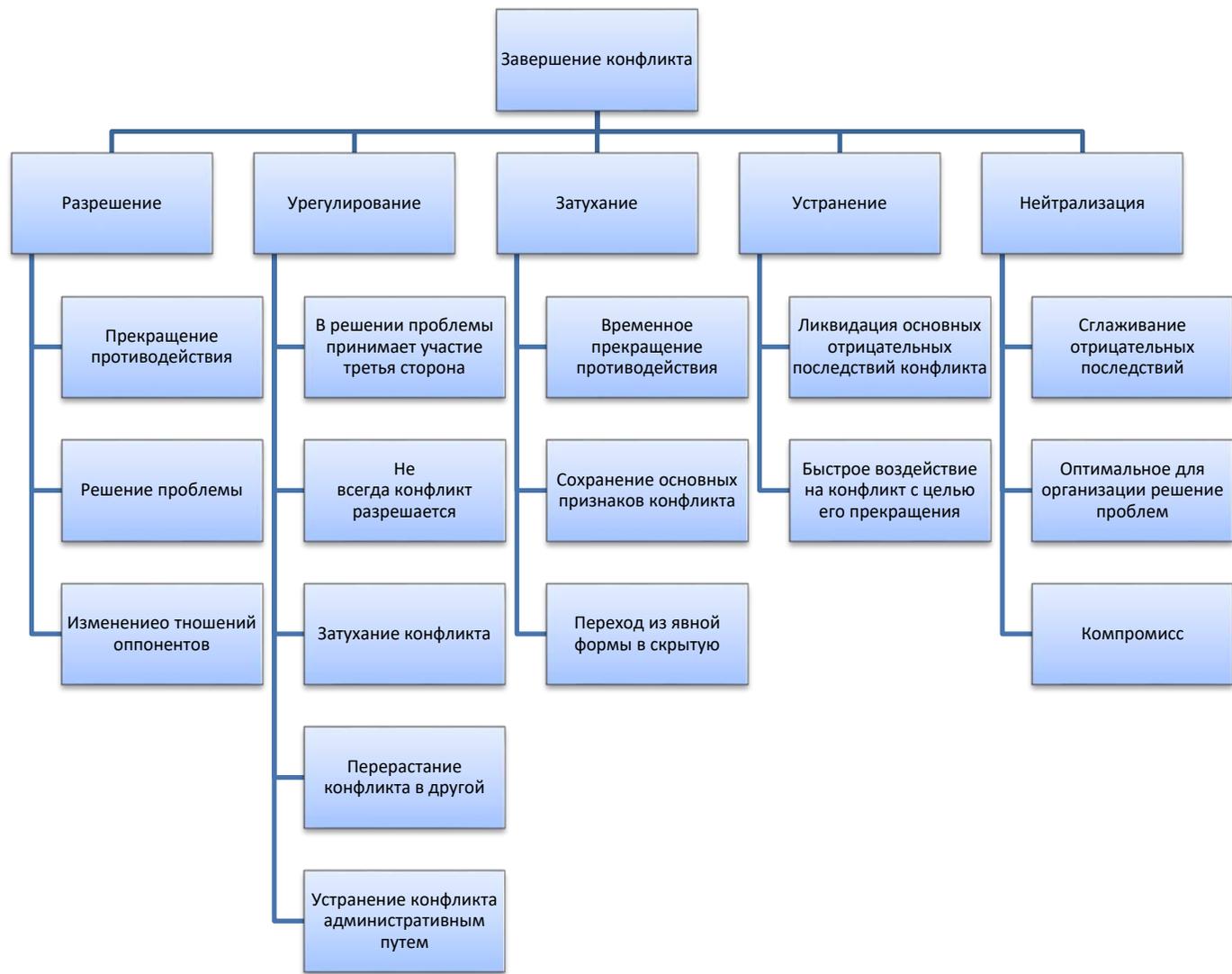


Рис. 4. Завершение конфликтов

Чаще всего потенциальная конфликтность нарастает там, где искажение информации происходит при передаче по "цепочке". Необходимо сразу же отсеять барьеры вероятного искажения или определить, где возможна предвзятость, необъективность в оценке ситуации³⁰.

Вообще говоря, для разрешения конфликта и сохранения позитивных взаимоотношений между его участниками следует постоянно помнить о четырех весьма полезных советах Фреда Лютенса: остыньте, проанализируйте ситуацию, объясните собеседнику, в чем состоит проблема, и оставьте собеседнику выход. Другими словами, если говорить более подробно³¹:

1. дайте оппоненту выпустить пар (пока человек раздражен и возбужден, он неспособен к адекватной оценке действительности. Поэтому надо дать ему возможность успокоиться);
2. потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии (людям свойственно путать факты и эмоции, скажите, что будете учитывать только факты, а эмоции отмечайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или вашему мнению, догадке?»);
3. сбивайте агрессию неожиданными приемами (например, попросите доверительного совета у оппонента, напомните ему о том, что вас связывало в прошлом);
4. не давайте оппоненту отрицательных оценок, а говорите только о своих чувствах (не говорите: «Вы меня обманываете», а скажите: «Я чувствую себя обманутым»);
5. попросите оппонента сформулировать желаемый конечный результат (проблема - это то, что надо решить. Отношение к человеку - фон, на котором ее приходится решать. Не позволяйте эмоциям управлять вами. Постарайтесь совместно определить проблему);
6. предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению проблемы и свои варианты решения (старайтесь не искать виноватых, а

³⁰ Михайлова О.Б. Преодоление конфликтов: конструктивное общение // Бюджетный учет, 2007, N 7.

³¹ Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие: В 2 ч. М.: Российское педагогическое агентство, 2000. с. 85.

- искать выход из ситуации. Создайте спектр вариантов, а затем выберите лучший, взаимоприемлемый вариант. Если вы не можете договориться о чем-то, ищите объективную меру для соглашения: нормативы, законы, инструкции);
7. в любом случае дайте возможность оппоненту сохранить свое лицо (не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию, не задевайте чувство собственного достоинства человека. Давайте оценку только фактам, а не личным качествам. Например, не стоит говорить: «Вы необязательный человек», лучше сказать: «Вы уже два раза не выполнили свое обещание»);
 8. отражайте, как эхо, смысл высказываний и претензий оппонента (целесообразно задать вопросы: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?»). Это устраняет недоразумения и демонстрирует внимание к человеку, уменьшает возможную агрессию);
 9. держитесь в позиции на равных (в споре позиции «ребенка» или «родителя» одинаково неэффективны. Держитесь на равных в позиции «взрослого». Это удержит оппонента от агрессии и поможет вам обоим сохранить лицо);
 10. не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину (помните, что к извинению способны только уверенные в себе и зрелые личности);
 11. ничего не надо доказывать (в острых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не сможет доказать, так как под воздействием эмоций рациональная часть мозга выключается и человек перестает думать);
 12. замолчите первым (если вы почувствовали, что вас втянули в конфликт и ваша беседа напоминает перекидывание горячей картофелины, то скажите себе «стоп» и замолчите);
 13. не характеризуйте эмоциональное состояние оппонента (не говорите: «Ага, бесишься!»);

14. уходя, не хлопайте дверью (ссору можно прекратить, если спокойно уйти из помещения. Но ни в коем случае не следует говорить обидных слов и хлопать дверью);
15. говорите, когда оппонент остыл (учитесь держать паузу в споре. Побеждает тот, кто сумел в самом начале остановить конфликт, не дав ему разгореться);
16. независимо от результата конфликта старайтесь не разрушить окончательно отношения с оппонентом (выскажите ему свое уважение и расположение).

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях или, как иногда говорят, пять стилей конфликтного взаимодействия, а также некоторые условия их применения. Эта модель была предложена в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном (рис. 4). Они выделили пять стилей конфликтного взаимодействия, используя две переменные: напористость, изменяющуюся от низкой степени удовлетворения своих интересов, или пассивного поведения, до высокой степени удовлетворения своих интересов, или активного поведения, и кооперацию, изменяющуюся от слабого внимания к интересам другого, или индивидуальных действий, до сильного внимания к интересам другого, или совместных действий.

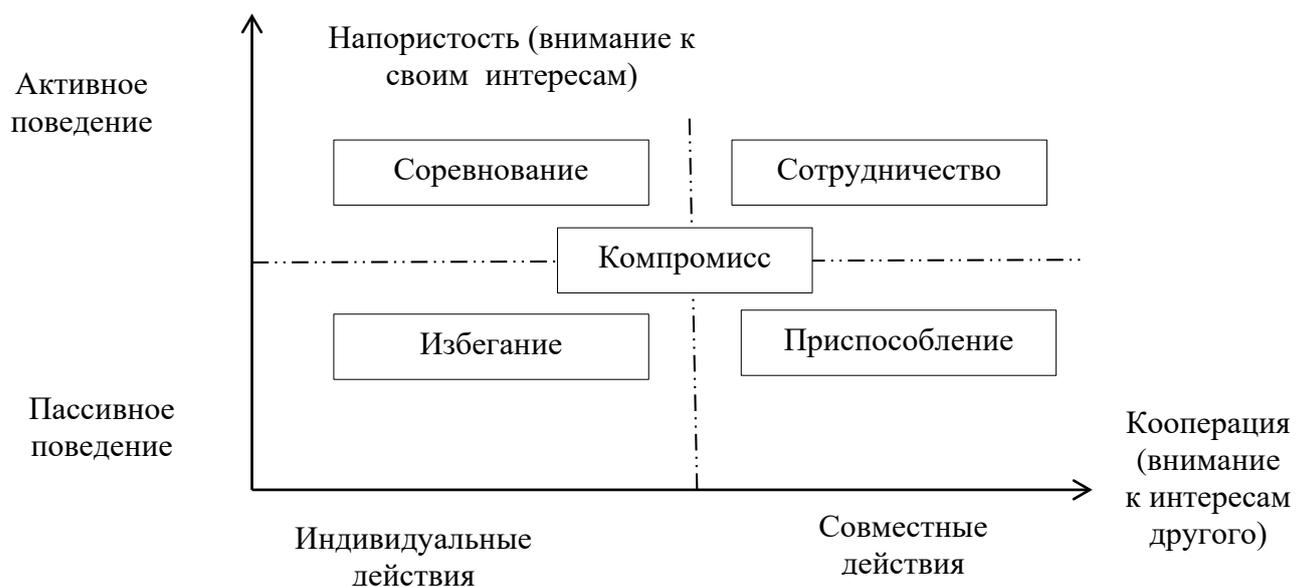


Рис. 4. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

1) Неуступчивость, соперничество, конфронтация, соревнование (стремление добиться своих интересов в ущерб другому):

- при необходимости быстрых решительных действий;
- в случае, когда важные решения сопровождаются непопулярными мерами (сокращение расходов, введение более строгих правил, дисциплинарные воздействия);
- в вопросах, жизненно важных для компании, при условии, что вы уверены в собственной правоте;
- с людьми, злоупотребляющими вашей готовностью к компромиссу.

Существенным недостатком этой стратегии является подавление инициативы подчиненных, возможность повторных вспышек конфликтов из-за ухудшения взаимоотношений.

2) Взаимодействие, сотрудничество (участники приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы сторон):

- при условии, что ни одна из сторон не может или не хочет пойти на уступки;
- при условии, что вы рассматриваете конфликт как возможность обогатить свой опыт;
- для нахождения общей точки зрения при рассмотрении проблемы под различными углами;
- при желании добиться всеобщего участия с целью превратить опасения и нерешительность в конструктивную единую точку зрения;
- для исключения эмоционального компонента, мешающего деловым отношениям.

Эта стратегия основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это стимул к развитию. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет именно решение проблемы.

3) Компромисс (тактика второстепенных уступок):

- когда интересы не настолько важны, чтобы ставить под угрозу достижение более важных результатов в будущем;
- когда возникает противоречие одинаково компетентных сторон при наличии взаимоисключающих интересов;
- для достижения временных решений сложных проблем;
- при необходимости выработки рабочих решений в условиях дефицита времени;
- как вариант при условии, что неуступчивость и взаимодействие себя не оправдывают.

Минусом этой стратегии является то, что через какое-то время могут проявиться дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность половинчатостью принятого решения.

4) Уклонение, избегание (отсутствует тенденция как к кооперации, так и к достижению собственных целей):

- когда вопрос тривиален, а другие более важные вопросы ждут решения;
- когда вы понимаете, что у вас нет возможности удовлетворить свои интересы;
- когда потери перевешивают пользу от принятия решений;
- для того чтобы дать людям возможность остыть и оценить перспективу;
- когда решение невозможно без предварительного сбора информации;
- когда другие могут разрешить конфликт более эффективно;
- когда происходит подмена проблем.

5) Согласие, уступка, приспособление (принесение в жертву собственных интересов ради другого):

- когда вы понимаете, что неправы, и даете возможность услышать, узнать и правильно оценить противоположное мнение;
- когда решение более важно для других, чем для вас, в целях не разрушать сотрудничество;

- для накопления эмоционально-психологического потенциала для будущих решений;
- в целях свести до минимума потери, когда вы чувствуете, что вас переиграли;
- для сохранения гармонии и стабильности;
- для того чтобы дать сотрудникам возможность поучиться на ошибках.

Управление конфликтом требует от менеджера, руководителя высочайшей компетенции, подчеркиваю, не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологии и социологии, обеспечивающих решение задачи комфортного и эффективного взаимодействия сотрудников в жестких а порой и жестоких, конкурентных производственных условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность³².

2.3 Управление межгрупповыми конфликтами

Последствиями ролевого конфликта может быть психологический стресс.

Некоторые руководители резко отрицательно относятся к возникновению групповых конфликтов и поэтому стремятся устранить все виды споров, диспутов или дебатов. Они утверждают, что конфликты разрушают организацию и препятствуют ее работе с оптимальной эффективностью. Любой конфликт является явным указанием на что-то неладное, происходящее внутри организации, и свидетельством того, что здравые и логические принципы не используются в процессе управления деятельностью организации. Страх руководителей перед конфликтом объясняется тем, что крупные интенсивные конфликты, как правило, возникают из неконтролируемых мелких конфликтов. Необходимо искоренять проблемы, которые вызывают конфликты, а не позволять им возникать и тем более развиваться³³.

³² Сушков И.Р. Психология взаимоотношений. М.: Академический проект ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 2009. С. 54.

³³ Столяренко Л. Д. Основы психологии. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. с. 85.

Другие руководители считают, что более реалистичный взгляд на конфликты заключается в том, что их нельзя избежать. Конфликты неизбежны и возникают под воздействием многочисленных факторов, включая и структуру организации, и систему оценок эффективности работы и даже таких незначительных, как планировка, меблировка и дизайн помещения.

Эти люди убеждены, что определенная доля конфликтов не только неизбежна, но и желательна для поддержания необходимости перемен, новизны, решения проблем. Они понимают, что для организации конфликт может быть как положительным, так и отрицательным. Задача менеджера - такое управление уровнем конфликта, которое обеспечит оптимальную эффективность работы организации.

Наличие конфликтов неизбежно в любой организации. Вопрос состоит не столько в наличии самого конфликта, сколько в том, как он управляется. С точки зрения воздействия на организацию и эффективность ее деятельности конфликт может быть функциональным и дисфункциональным.

Функциональный конфликт - наличие конфронтации между группами, которая усиливает и повышает эффективность функционирования организации, т. е. функциональный конфликт может рассматриваться в качестве "творческого напряжения".

Дисфункциональный конфликт - любой вид конфронтации или взаимодействия между группами, наносящий вред организации или служащий препятствием для достижения целей организации. В большинстве случаев точно определить момент, когда функциональный конфликт переходит в дисфункциональный, практически невозможно.

Влияние конфликта может быть положительным и отрицательным в зависимости от природы самого конфликта и метода его разрешения. Для каждой организации существует оптимальный уровень конфликта, помогающий резко повысить эффективность деятельности организации. Исследователи убеждены, что дисфункциональные конфликты должны устраняться, а функциональные поощряться.

Наиболее существенное влияние на возникновение и развитие группового конфликта оказывают: взаимосвязь и взаимозависимость в работе, различие целей, различия в восприятии, возрастающая потребность в квалифицированных специалистах.

Группы, попавшие в конфликтную ситуацию, обычно реагируют достаточно предсказуемым образом, что проявляется в изменении отношений внутри групп и между группами.

Внутри группы, вовлеченной в межгрупповой конфликт, может возникать достаточно большое количество изменений, но, к сожалению, эти изменения обычно ведут либо к продолжению, либо обострению конфликта. Эти изменения касаются: усиления сотрудничества в рамках группы; усиления тенденции к авторитарному руководству; стремления к активности членов группы; усиления тенденции лояльности.

Между группами, вовлеченными в конфликт, изменения возникают и проявляются в виде искаженного восприятия развития негативных стереотипов; ослабления связей.

2.4 Переговоры в процессе урегулирования конфликтов

В качестве главного профессионального качества менеджера, или, как мы говорим, ключевой компетенции, называют коммуникабельность: Умение контактировать с людьми - это все и вся. И это умение неразрывно связано с искусством вести переговоры.

День за днем, месяц за месяцем, год за годом - практически всю свою жизнь - люди, являясь социальными созданиями и общаясь с себе подобными, стремятся реализовать свои замыслы, достичь своих целей. Однако очень часто, подчас даже слишком часто, их цели не совпадают с целями окружающих людей. И тогда люди вступают в переговоры. Смысл переговоров в поиске взаимоприемлемых решений для сторон, т.е. в поиске взаимной выгоды при обоюдном приспособлении целей каждого.

Переговоры – это процесс, посредством которого мы преодолеваем препятствия, противоречивые позиции, чтобы достичь согласия.

Рассмотрим этапы или стадии ведения переговоров.

Ряд авторов делят переговоры на три вполне очевидных стадии:

1. первоначальное уточнение позиций;
2. обсуждение позиций;
3. заключительный этап.

Эти стадии можно трансформировать в такие, как:

- подготовка переговоров (предпереговорная стадия);
- предварительный выбор позиции;
- процесс ведения переговоров (стадия взаимодействия);
- анализ результатов переговоров и выполнение договоренностей (завершение, выход).

Каждый менеджер должен овладеть хотя бы навыками ведения переговоров и помнить о типичных ошибках при их проведении.

Обычно выделяют семь наиболее общих ошибок, а именно: участники переговоров:

- 1) склонны слишком остро реагировать на форму подачи информации;
- 2) демонстрируют приверженность ранее принятому и отнюдь не единственному образу действий;
- 3) упускают из вида взаимовыгодный обмен между сторонами;
- 4) подчас опираются на неадекватную информацию;
- 5) полагаются на легкодоступную информацию;
- 6) не способны оценить информацию, если для этого необходимо встать на точку зрения оппонента;
- 7) склонны к избыточной уверенности в достижимости результатов, благоприятных для одной из сторон³⁴.

Сформулируем основные шаги в процессе переговоров.

³⁴ Прикладная конфликтология: Учебник. – М.: Харвест, АСТ, 2007. – с. 167.

Подготовка к переговорам (сбор информации, диагностика проблем, определение сильных и слабых сторон, причем как своих собственных, так и оппонента, выяснение целей всех участников, расстановки сил, стоящих за ними, разработка возможных вариантов решения, проработка процедурных вопросов и пр.).

Составление списка ожидаемых и желаемых целей (обеих сторон).

Сравнение целей и ожиданий сторон (размышление над вопросами: «Какие цели у нас общие? Какие наши цели отличаются друг от друга?», установление рамок переговоров и др.).

Отделение индивидуальной формы коммуникации от целей так, чтобы ограничить до минимума возможность личностного или культурного конфликтов.

Проверка исполнения взятых обязательств, например в форме гарантии или инспекции.

И, наконец, как известно, в зависимости от интересов сторон возможными стратегиями переговоров являются:

- 1) выигрыш - выигрыш;
- 2) выигрыш - проигрыш;
- 3) проигрыш - выигрыш;
- 4) проигрыш - проигрыш (таблица 1).

Таблица 1

Стратегии переговоров

Тип стратегии	Стратегическая цель	Фактор стратегии
Выигрыш-выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Образ конфликтной ситуации адекватен, имеет место наличие благоприятных условий для обоюдного конструктивного разрешения проблем
Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Образ конфликтной ситуации завышен, имеет место поддержка конфликта в форме подстрекательства со стороны участников социального взаимодействия
Проигрыш — выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Образ конфликтной ситуации занижен; имеет место запугивание в форме угроз, блефа и т.п.
Проигрыш - проигрыш	Самопожертвование во имя гибели противника	Образ конфликтной ситуации неадекватен; имеет место природная или ситуативная агрессивность конфликтующих, отсутствие видения других вариантов решения проблем

Главным профессиональным качеством менеджера, или, как мы говорим, ключевой компетенции, Ли Якокка называет коммуникабельность: «Умение контактировать с людьми - это все и вся». И это умение неразрывно связано с искусством вести переговоры³⁵.

Следует подчеркнуть, что существуют две наиболее распространенные и полярные схемы ведения переговоров: мягкий подход (тактика уступок) и жесткий подход (тактика давления). Однако жизнь не стоит на месте и в рамках Гарвардского проекта по переговорам была предложена прогрессивная и наиболее успешная модель - принципиальные переговоры³⁶.

Современная концепция переговорного процесса предполагает, что каждый участник переговоров преследует и реализует двойной интерес: относительно существа дела и относительно дальнейших взаимоотношений с партнерами. Поэтому на смену антагонистическому принципу объективно приходит принцип консенсусный, когда важно не только понять другую сторону, признать обоснованность ее интересов, но и воспринять эту реальность в качестве неотъемлемой стороны развития общества. Консенсус не просто уступка. Это компромисс на основе приемлемого для большинства сторон развития сотрудничества в достижении цели³⁷.

В основе принципиальных переговоров или переговоров по существу лежат четыре базисных принципа:

- люди (сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров);
- интересы (сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях);
- варианты (прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей);
- критерии (настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме)³⁸.

³⁵ Якокка Ли. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990 // <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=33&id=568>

³⁶ Пономаренко В. Управление конфликтами. – М.: АСТ, Олимп, 2008. с. 141.

³⁷ Пономаренко В. Управление конфликтами. – М.: АСТ, Олимп, 2008. с. 153.

³⁸ Менеджмент организации. Учебные и производственные практики: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 196.

В таблице 2 метод принципиальных переговоров противопоставляется мягкому и жесткому подходам.

Таблица 2

Подходы к переговорам

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, не стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они	Искать единственный ответ, тот, который примет вы	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

В заключении приведем некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами.

— Надо знать, как развивается конфликт, знать его этапы.

- Следует выяснить скрытые и явные причины конфликта, определить, что действительно является главной причиной, главным предметом разногласий и претензий.
- Необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений, проанализировать не столько различные позиции, сколько стоящие за ними интересы.
- Надо сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Позиция - это то, о чем заявляется, это модель решения. Интересы - это то, что побуждает принимать конкретное решение. Именно в интересах ключ к решению проблем.
- Следует делать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами, ставить себя на место оппонента.
- Следует справедливо и непредвзято относиться к инициатору конфликта, так как подчас за недовольством и претензиями стоит существенная проблема.
- Нельзя расширять предмет конфликта, следует стараться сократить число претензий.
- Необходимо контролировать свои чувства, а также учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности других участников конфликта³⁹.

Итак, вывод: если в переговорном процессе возникает ситуация, когда противоположные цели интегрируются вокруг общей совместной цели и конфликтующие стороны начинают сотрудничать и работать как одна команда, то это верный признак достижения успеха. Здесь ключевое слово - команда.

³⁹ Пономаренко В. Управление конфликтами. – М.: АСТ, Олимп, 2008. – с. 162.

Заключение

Конфликт - нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. К конфликту следует относиться не как к злу (как это принято в современной литературе), с которым нужно бороться, а как к неизбежному свойству любой деятельности, связанной с участием нескольких лиц.

К позитивным функциям конфликтов следует отнести:

- определение и выявление скрытых противников корпоративной деятельности;
- выявление позиций и сторон оппонентов;
- получение новой информации об оппонентах;
- выявление проблем, существующих в корпорации;
- определение новых правил корпоративного поведения;
- стимулирование к развитию корпорации;
- сплочение коллектива перед лицом проблем, трудностей;
- снятие социальной напряженности.

Негативные функции конфликтов:

- оттягивают большие силы и средства на их разрешение;
- снижают дисциплину;
- осложняют восстановление порядка в организации после конфликта;
- подрывают авторитет администрации;
- ухудшают социально-психологический климат и корпоративную культуру;
- увольнение персонала.

Положительные функции укрепляют и стимулируют социально-психологические отношения в коллективе, повышают уровень корпоративной культуры.

Существует ряд организационных и межличностных способов управления конфликтами. Значимую роль в нем играют особенности кадровой политики и системы менеджмента в организации. Можно выделить следующие конкретные практические структурные методы управления конфликтами.

1. Четкая формулировка целей, задач и требований.

Важно, чтобы в ходе управления и делегирования полномочий были разъяснены требования к результатам работы каждого конкретного сотрудника и подразделения в целом, ясно и однозначно сформулированы права и обязанности, правила выполнения работы.

2. Продуманная организационная структура - налаженные коммуникативные связи.

Важно избегать эффекта «двойного подчинения». Каждый сотрудник должен знать, чьи распоряжения он обязан выполнять, в какие сроки и т.п. Здесь важна ранняя адаптация сотрудников усилиями как линейных руководителей, так и службы персонала.

3. Соответствие целей, задач и ценностей сотрудника и организации в целом.

Грамотно сформулированная миссия и философия каждого конкретной организации, набор ориентиров деятельности, информированность всего персонала о политике, стратегии и перспективах организации, его осведомленность о состоянии дел в разных отделах способствуют снятию напряжения в ситуации неопределенности. Весьма эффективно четко определить цели организации, подразумевающие выполнение социально полезной функции на уровне общества в целом. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в условиях конфликта.

4. Правильно продуманная система мотивации.

Большинство иностранных компаний, к примеру, используют систему «грейдов» (групп должностей определенного типа), что позволяет максимально объективно оценить вклад каждого сотрудника в деятельность организации и работу на всех уровнях соподчинения. Суть системы сводится к установлению

таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

В рамках организации важно, чтобы вся система методов преодоления конфликтов работала слаженно, тогда в каждом конкретном случае в зависимости от ситуации можно будет избрать наиболее эффективные прямые (организационные) и косвенные (собственно психологические) меры воздействия.

Следует отметить, что определяющая роль в деле предупреждения и устранения внутриличностных конфликтов принадлежит самому работнику организации. Однако в современных условиях нехватки материальных стимулов, устаревшей системы делегирования полномочий, рассогласования потребностей, мотивов и ожиданий работников и организаций необходима грамотная психологическая поддержка персонала. Это касается и превентивных мер (таких как улучшение условий труда, в частности разработка системы мотивации), направленных на сглаживание явных негативных факторов работы, и, конечно, применение реальных мер по устранению внутриличностных конфликтов работников на уровне психологической помощи в форме бесед, тренингов, бесплатных консультаций по вопросам адаптации, обучения и проблем, возникающих в ходе повседневной деятельности.

В заключение следует отметить, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять — это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Список литературы

1. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М.: Луч, 1999.
2. Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряженность // Социальная напряженность на производстве.— Обнинск, 1999.
3. Гришина Н.В. Конфликт // Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. Мн.: Книжный Дом, 2003.
4. Донцов А., Полозова Т. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. 1980. Т. 1. N 6..
5. Ильин В.И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. 1999, №3.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие: В 2 ч. М.: Российское педагогическое агентство, 2000.
7. Кибанов А. Как уладить отношения в коллективе // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2008, N 7.
8. Козер Л. Функции социального конфликта. М., 2000.
9. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. Высш. учеб. заведений. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2009.
- 10.Круглова Л.И. В каком споре рождается истина? // Руководитель автономного учреждения. 2010. N 4.
- 11.Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2001.
- 12.Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
- 13.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 14.Менеджмент организации. Учебные и производственные практики: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.

15. Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. — Ростов-на-Дону, Феникс, 2000.
16. Михайлова О.Б. Преодоление конфликтов: конструктивное общение // Бюджетный учет, 2007, N 7.
17. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001.
18. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000.
19. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009.
20. Пономаренко В. Управление конфликтами. – М.: АСТ, Олимп, 2008.
21. Прикладная конфликтология: Учебник. – М.: Харвест, АСТ, 2007.
22. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб., 2001.
23. Рукавишников В. С. Социальная напряженность // Диалог, 2001. № 13.
24. Социально-трудовые конфликты // <http://ra-blc.ru/socialno-trudovye-konflikty>
25. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2002.
26. Сушков И.Р. Психология взаимоотношений. М.: Академический проект ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 2009.
27. Тюкавкин Н., Цаплина Н. Корпоративная культура и конфликты // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 7.
28. Управление персоналом / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000.
29. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и

другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.

30. Шевчук Д. Причины возникновения конфликтов в коллективе // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2009, N 36.
31. Юровицкий С.Я. Коммуникативные технологии в управлении конфликтными ситуациями // Организация продаж страховых продуктов. - 2008. - №2.
32. Якокка Ли. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990 // <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=33&id=568>

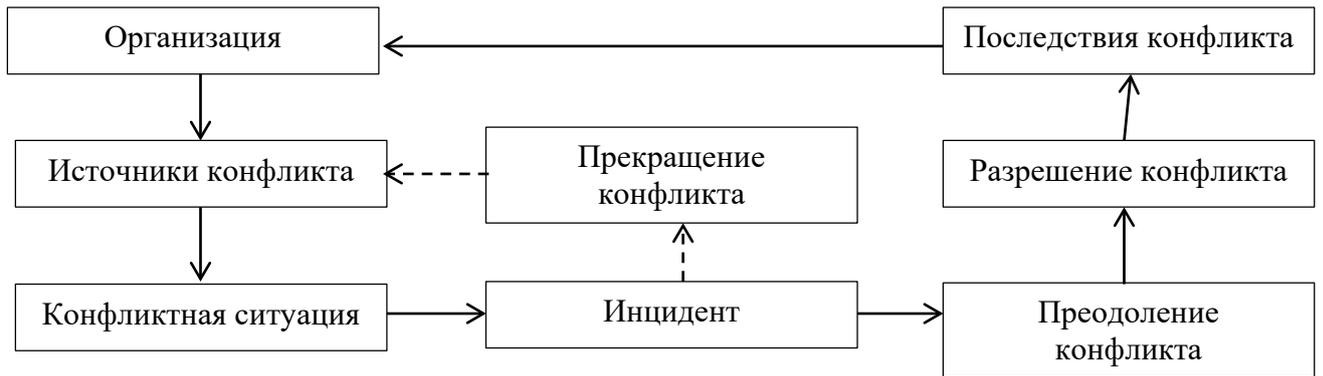


Рис 1. Схема развития конфликта

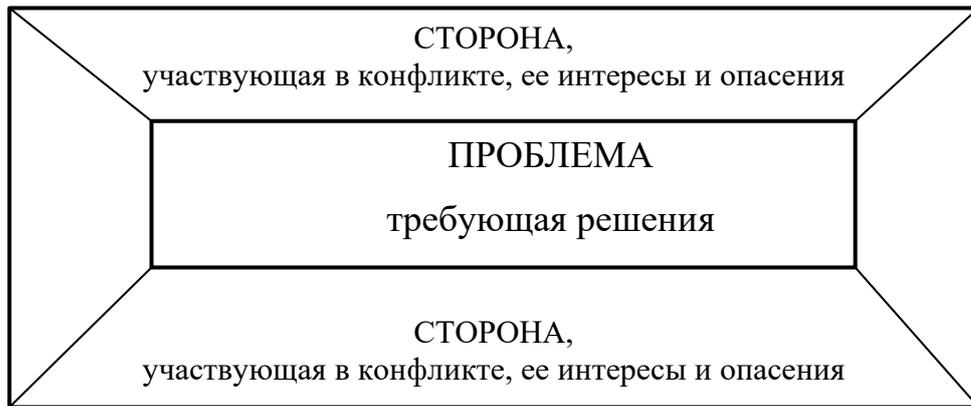


Рис 2. Карта конфликта