Дальневосточная Академия Государственной службы

КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу

«Социальный менеджмент»

тема № 17

«Управление конфликтами»

# Выполнила: Попова

Наталья Николаевна

студентка факультета ГиМУ

2 курс заочного 3х годичного отделения группа 122-ВЗ

г. Хабаровск

1999 год

ПЛАН

стр.

Введение

1. Природа конфликта 4
   1. Понятие конфликта 4
   2. Типология конфликта 6
   3. Причины конфликта 10
   4. Последствия конфликта 11
2. Управление конфликтами 13

2.1. Методы разрешения конфликта 13

2.2. Линия поведения руководителя (менеджера) в конфликте 14

2.3. Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации 15

Заключение 23

**I Введение.**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

Руководитель без конфликтов – возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы просто утопией.

В трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные деструктивные явления., приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в процесс оптимального использования. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь стиль немыслим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно – латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идей, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действенном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис0 в идеале образуют совместное решение (синтез).

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

**1.Природа конфликта**

* 1. **Понятие конфликта**

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Таким образом, **конфликтная ситуация** - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова. мнения, т.е. инцидента – и конфликт может начаться.

Конфликтная ситуация – это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Что же такое конфликт? В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». Отсюда видно, что основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями. Конфликты возникают там, где сталкиваются разные школы, разные манеры поведения, их может питать и желание получить что-то, не подкрепленное соответствующими возможностями. Чем больше разброс критериев при принятии решений и возможных вариантов этих решений, тем глубже может быть конфликт.

В силу того, что люди преследуют разные цели, по-разному воспринимают ситуацию, получают различное вознаграждение за труд, в организациях возникают конфликты. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны.

Однако заметим, что расстройство интересов одной стороны может вызываться и применением власти другой стороной. Например, менеджер приказывает подчиненному работать в субботу, расстраивая его планы провести выходные , благоустраивая дачу. Конфликт возникает тогда, когда подчиненный не выполняет решение руководителя. Более тог, вследствие этого неподчинения либо снижается эффективность работы организации, либо возрастает риск. Поэтому предлагается более точное определение конфликта.

**Конфликт** определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие этой (другой) стороны и в результате приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращению совместной деятельности или другим негативным последствиям.

Такое уточнение определения конфликта позволяет:

1. устранить неразличимость последствий конфликта и применения власти;

1. выделить важнейшую черту конфликта – непризнание власти и сопротивление ее проявлениям одной из сторон.

Управление конфликтом является одной из составляющих важнейших – согласующей функции менеджера. В среднем менеджер тратит около 20% своего рабочего времени на разрешение разного рода конфликтов. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами,. враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только по тому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенным, что поступают правильно.

Но вы многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

**1.2. Типология конфликта.**

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным.

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуются постоянные уходы с работы. Либо – это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

Межличностный конфликт - самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценнстями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Дажев самых лучших орагнизациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Классификация конфликтов зависит от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, колиества участников.

Антагонистические конфликты представляют собой разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок из-за отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация – предприятие, малое предприятие – учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80-% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.п. Допустима классификация также оп характеру вызвавших конфликт причин. Перечислять все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель» следующими тремя группами причин, обусловленными:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.
* личностным своеобразием членов группы, например неумения контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принцип цельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

**1.3. Причины конфликта.**

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может рушить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение – люди всегда хотят получить больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы . Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому, что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты – эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт – неоднозначные критерии качества, неспособность определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**1.4. Последствия конфликта.**

Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, 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. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

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

* Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами 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.

**II Управление конфликтами.**

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

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их 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 или стили поведения в конфликте;
* переговоры;
* ответные агрессивные действия. эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**2.1. Внутриличностные методы** заключаются в умении правильно организовать свое 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 свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен. раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, что бы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

**2.2. Структурные методы**, 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, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем 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. Это еще один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общем у начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом – то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания “McDonalds”, имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской “McDonalds” легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим организациям и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

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.

**2.3. Межличностные стили разрешения конфликтов**

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. его позиция – не попадать в ситуации. которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние , пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться , потому, что «мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но не может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность. что часто дает возможность быстро разрешить конфликт у удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

* Определите проблему в категориях целей, а не решений.
* После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
* Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
* Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
* Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того, чтобы переговоры стали возможными. необходимо выполнение определенных условий:

* существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликту;
* отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
* соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
* участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми 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. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

* подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
* предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
* поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
* завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

1. 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 четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

* в чем состоит основная цель проведения переговоров;
* какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
* если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон ?
* в чем 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 переговорники считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

1. Первоначальный выбор позиции (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 маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен каждой стороне дать возможность высказать и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

1. Третий этап 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 психологическое давление на ведущего, захватить инициативы 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 поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

1. Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивает напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко 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.

Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:

* с усилением административного давления (давления власти) на конфликтующих со стороны высшего руководства;
* с изменением порядку расходования или перераспределением ресурсов;
* с изменением в технологиях производства или декомпозиции (разделении) технологий и их распределении между структурными подразделениями;
* с изменением структуры организации с последующим перераспределением функций (в том числе объединением или разделением подразделений на части);
* с введением специального интеграционного звена: общий руководитель, куратор и т.п.

Управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при обсуждении конфликтов своим поведение он дает понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях.

Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению конфликтов.

Основные правила:

1. Признать друг друга.
2. Слушать не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммюнике».

«Признавать друг друга» – это означает видеть в другом человека «со страдающей душой», с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он не меньше и не больше, чем я. Понимать друг друга – значит использовать одинаковый масштаб. Дать партнеру почувствовать, что его внимательно слушают. Интересоваться его представлениями и не скрывать этого. Сказать ему, например: «Пожалуйста говорите, мне очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратить внимание на его чувства; «И в результате Вы почувствовали себя несчастным». Тогда можно увидеть, как напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

«Понимать роль другого». Сказать: «На Вашем месте я…», и пригласить его оказаться в своей роли. Выразить его представления и мысли своими словами: «Если я правильно понял, Вы недовольны тем, что…». Можно увидеть, как оттает партнер. Взять листок бумаги и сформулировать вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксировать, что объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть раздел. В этом состоит сохраняющийся конфликт. Теперь попросить партнера дать свои предложения. Каждое предложение – и его, и свое – надо записать. Вместе выбрать лучшие предложения. Из них – самое лучшее, и именно оно должно стать решением.

Это реальный путь, он нелегок. Для этого нужен опыт.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто 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 не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решения «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. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике, если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

**III Заключение**

Следует учитывать, что для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

* признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
* применять программы обогащения труда и ротации кадров;
* использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
* устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой он работают;
* предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят ущерба целям организации. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу