***Оглавление***

Введение 2

Понятие коллектива 3

Понятие социально-психологического климата 7

Структура социально-психологического климата 8

Модели социально-психологического климата 11

Роль руководителя в социально- психологическом климате коллектива 12

Что такое конфликт 13

Виды конфликта 14

Структура конфликта 16

Стадии протекания конфликта 16

Способы разрешения конфликтов 17

Позитивное значение организационного конфликта 23

# Введение

С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива.

Однако, климат это не только проблема сегодняшних социально-психологических сложностей социального и научно-технического прогресса, но одновременно и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений и человеческих общностей.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя.

* уровня психологической включенности человека в деятельность;
* меры психологической эффективности этой деятельности;
* уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;
* масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;
* тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

# Понятие коллектива

Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией. Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личностной информацией, именуют каналами коммуникаций, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – психологическим климатом группы. Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют групповыми нормами. Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, разделяют и изучают малые группы.



Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

Для того, чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами, иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Коллективистские отношения определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информативности. Под нравственностью имеется ввиду построение внутриколлективных и внеколлективных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали. Ответственность трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет. Ответственность также проявляется в том, что члены коллектива свои слова подтверждают делом, требовательны к себе и друг другу, объективно оценивают свои успехи и неудачи, никогда не бросают начатое дело на полпути, сознательно подчиняются дисциплине, интересы других людей ставят не ниже своих собственных, по-хозяйски относятся к общественному добру.

Под открытостью коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике открытость коллектива проявляется в оказании разносторонней помощи другим коллективам, не членам коллектива. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Понятие коллективизма включает в себя постоянную заботу членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив. Коллективизм – это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Для подлинно коллективистских отношений характерна контактность. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный психологический климат, спокойную и дружелюбную обстановку.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это также способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.

Одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе. Это знание называется информированностью. Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Эффективность понимается как успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является сверхаддитивный эффект. Он представляет собой способность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных отношений.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития, чем как то, что отражает реальность существования малых групп.

Т.о.

Коллектив – это высокоразвитая малая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе, проявляющейся в форме сверхаддитивного эффекта.

Эффективность работы коллектива во многом зависит от его социально-психологического климата.

# Понятие социально-психологического климата

Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения.

СПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой образующей СПК является настроение. Сошлемся, в частности, на высказывание известного советского психолога К.К. Платонова, по мнению которого социально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

# Структура социально-психологического климата

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре СПК становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.



В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под тональным – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.

То обстоятельство, что отношение к миру (система ценностных ориентаций личности) и отношение к самому себе (самосознание, самоотношение и самочувствие) попадают в ранг последующих, а не ближайших проявлений климата, объясняется их более сложной, многократно опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других факторов, с одной стороны, макромасштабных, с другой – сугубо личностных.

Действительно, отношения человека к миру формируются в рамках его образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается предметами того или иного, даже самого значимого для него коллектива.

Аналогичным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья индивида.

Это, разумеется, не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Самочувствие личности в определенной мере может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается психическое состояние, определяемое во многом атмосферой производственного коллектива.

С этой точки зрения самó самочувствие личности может рассматриваться как один из наиболее общих показателей СПК.



А – отношение к делу; Б – самочувствие личности  
(отношение к самому себе); В – отношение к другим людям.

Вместе с тем он не может считаться вполне основательным для того, чтобы конкретно судить о всех аспектах СПК в коллективе, о мере эффективности его деятельности.

# Модели социально-психологического климата

Выделение моделей основывается на оценке трех сторон:

1. уровень развернутости психологического потенциала коллектива;
2. степень реализации его в данный момент;
3. тенденцию дальнейших изменений психологического потенциала коллектива;

###### Вариант А.

Высокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации. При работе с полной отдачей сохраняется необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда, не происходит работы на износ. Четкая организация труда и управления в коллективе в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывают перспективу дальнейшего развертывания социально-психологи­ческого потенциала коллектива.

**Вариант Б.**

Высокий уровень развернутости психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент, что связано с несовершенством сложившейся в рамках системы, выходящей за пределы данного коллектива, организации труда и управления. Отсюда – наметившаяся тенденция свертывания социально-психологического потенциала коллектива и снижения в целом уровня его профессиональной социально-экономической эффективности и тенденции роста неудовлетворенности системой организации и управления, выходящей за рамки данного коллектива, и перерастание этой неудовлетворенности в конфликт.

**Вариант В.**

Невысокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей – на износ). Данный случай в перспективе сулит срыв в работе и резкое падение социально-экономической эффективности.

Эти варианты СПК, разумеется, не исчерпывают их реального многообразия.

СПК аптечного коллектива имеет свои особенности. Они обусловлены прежде всего целями и задачами, стоящими перед аптекой как организацией здравоохранения. И в тоже время аптека – организация, осуществляющая торговые функции, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Получение прибыли – это обязательное условие существования.

Влияние на СПК может оказывать и внешняя среда. Сотрудники имеют частные контакты с больными людьми или их близкими, что требует проявления высоких моральных качеств, человеческих чувств, способности использовать психоэмоциональное направление в процессе обращения.

Особенностью, существенно влияющей на СПК является то, что коллективы аптек – зачастую коллективы женские.

# Роль руководителя в социально- психологическом климате коллектива

Роль непосредственного руководителя на производстве – мастера, бригадира и т.п., а также роль администрации предприятия огромна в создании благоприятного социально-психологического климата.

Именно эти представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

# Что такое конфликт

В психологии конфликт (К) 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, связанных с отрицательными переживаниями» (Краткий психологический словарь.)

Исходя из определения, в конфликте можно выделить три основные компоненты:

1. В конфликте всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон. Участники конфликта ощущают, что выигрыш первой стороны — это проигрыш для другой.

2. В конфликте всегда затрагиваются значимые для человека интересы или представления (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и становится часто основным препятствием в поиске разумного выхода из создавшегося положения.

3. Конфликт также обязательно предполагает элемент конфликтного поведения-противодействия, возникающего при попытке решить противоречие.

Таким образом, формула К может быть представлена как:



# Виды конфликта

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от критериев, которые берутся за основу.

Так, любой конфликт (как частный случай взаимодействия) может быть описан с помощью основных параметров взаимодействия.

*Ценности взаимодействия.* Любой вид взаимодействия наделяется его участниками тем смыслом, который они для себя в нем видят или хотели бы видеть. Ценностная сторона взаимодействия людей, в сущности, ставит вопрос «зачем» или «ради чего». Независимо от того, формулируют ли сами участники взаимодействия для себя этот вопрос и дают ли на него осознанный ответ, у них всегда существуют доминирующие ценности, которые направляют их действия, создавая определенную модель их поведения во взаимодействии.

*Интересы участников взаимодействия.* Каждый человек входит в ситуацию взаимодействия со своими интересами. Какие-то из них люди рассматривают для себя в качестве целей, без реализации которых данная ситуация перестает их удовлетворять.

*Средства (способы, пути) реализации целей.* Наличие определенных целей предполагает и наличие или поиск соответствующих средств, способов, путей их достижения. Вопрос о способах затрагивает процессуальную сторону взаимодействия, его организацию — «как это делается».

*Потенциал* участников взаимодействия. Успешное решение задач взаимодействия предполагает, что его участники имеют уровень компетентности, сумму знаний, набор навыков (пусть самых простейших), физические возможности, необходимые для его осуществления, то есть их потенциал соответствует комплексу требований, предъявляемых взаимодействием.

*Правила взаимодействия* (предполагаемый вклад каждого участника в общее взаимодействие, их ролевые обязанности, степень возможного участия каждого в принятии общих решений, правила «поведения» по отношению друг к другу и т. д.).

По каждому из этих параметров взаимодействия могут возникать противоречия и конфликтные ситуации.

*Характеристика конфликта* может быть дана и в зависимости от:

А) вовлеченных в него субъектов:

— внутриличностные;

— межличностные;

— межгрупповые;

— между отдельным человеком и группой.

Б) исхода:

— деструктивные;

— конструктивные.

В) вовлеченных организационных уровней:

— горизонтальные (при вовлечении в конфликт представителей одного организационного уровня);

— вертикальные (при вовлечении в конфликт представителей различных организационных уровней).

Г) длительности протекания:

— кратковременные;

— затяжные.

Д) источника возникновения:

— субъективные (личные качества, индивидуальные особенности участников конфликта);

— объективные (экономические, технологические, организационные факторы).

Следует также различать *реалистические и нереалистические* конфликты.

• Конфликт принято называть реалистическим, если он связан с преследованием участниками определенных целей;

• В нереалистических конфликтах целью участников ситуации становится открытое выражение накопившихся эмоций и враждебности. Конфликт перестает быть средством достижения целей, но становится самоцелью, иногда — способом разрядки накопившейся эмоциональной напряженности. Для разрешения его нужно перевести в реалистический.

# Структура конфликта

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру В любом конфликте присутствуют:

а) объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;

б) цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;

в) оппоненты, конкретные лица, являющиеся его участниками;

г) подлинные причины, которые важно суметь отличить от непосредственного повода столкновения.

# Стадии протекания конфликта

• стация потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

• стадия перехода потенциального конфликта в реальный или осознание участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

• стадия конфликтных действий;

• стадия снятия или разрешения конфликта.

# Способы разрешения конфликтов

Стратегии конфликтного взаимодействия

По мнению специалистов, в 80% организационных конфликтов может быть найдено решение, полностью удовлетворяющее обе стороны. Но в реальной жизни это происходит гораздо реже.

Наиболее частыми препятствиями к эффективному поиску выхода из конфликтной ситуации являются:

— представление этого выхода участниками конфликта исключительно в виде своей победы;

— подмена поиска удовлетворяющего обе стороны решения борьбой за свои интересы или представления;

— эмоциональные аспекты, препятствующие компромиссу или уступкам; неадекватности;

— недостаток открытости общения и отсутствие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;

— недостаточность навыков ведения переговоров и выработки компромисса, тенденция к использованию неэффективных стратегий.

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

1) путь «борьбы», направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;

2) уход от конфликта;

3) ведение переговоров с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Один из используемых в конфликтологии практических подходов к классификации стратегий конфликтного взаимодействия (авторы У. Томас и Р. Килмен) берет за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений, и на основании этих двух переменных выделяет пять видов стратегий (см. схему).

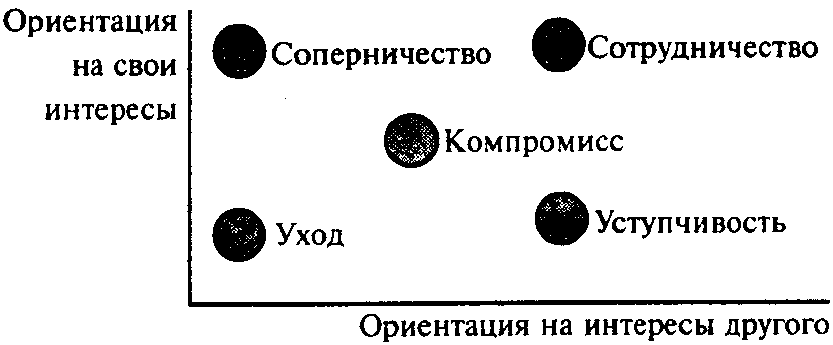
1. ***Доминирование*** *—* стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб сохранению взаимоотношений.

2. ***Уступчивость*** *—* в противоположность конкуренции означает принесение собственных интересов в жертву ради поддержания взаимоотношений.

3. ***Уход****,* для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей, из-за чего, собственно, и произошел конфликт

4. ***Компромисс,*** характеризующийся тактикой второстепенных уступок.

5. ***Сотрудничество*** *—* когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон и сохраняющей взаимоотношения между ними.



Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями. Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные. В конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные.

В сущности, только переговорный процесс, направленный на выработку компромиссных или интегративных решений, сегодня рассматривается специалистами как действенный процесс разрешения конфликтной ситуации. Путь ухода от конфликта, будь то стратегия избегания или уступчивости, расценивается как признак «нежизнеспособности», то есть в данном случае — неумения решать свои проблемы. Путь доминирования, «жесткой борьбы» или «мягкой» напористости, имеющий негативные последствия для отношений участников ситуации, в достаточной мере обнаружил свою несостоятельность на всех уровнях человеческого общения — от международных отношений до частной жизни людей. Доминирование и борьба могут обеспечить человеку решение проблемы в своих интересах, но ценой отношений с партнером. Уход от конфликта и конфликтного взаимодействия может сохранить или даже улучшить отношения, но ценой отказа от собственных интересов или позиции, которую человек защищает. И *только интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинным успешным решением конфликта.*

Основы интегративного подхода были заложены и разработаны американской исследовательницей М. Фоллет. На основе ее хрестоматийного примера рассмотрим путь интегративного решения проблемы.

Итак, между двумя людьми, которые работают в одном и том же кабинете библиотеки, возникают разногласия по поводу того, что одному из них хочется открыть окно из-за духоты, а другой боится простудиться. Является ли эта ситуация ситуацией с несовместимыми интересами? И да, и нет, в зависимости от того, на каком уровне мы будем ее рассматривать. Если мы видим эту ситуацию «на уровне форточки», то интересы участников несовместимы, так как форточка не может быть одновременно открыта и закрыта. Но разве интересы партнеров в этом?

Позиция первого участника ситуации — «открыть окно». Но его интерес не в том, чтобы открыть окно, а в том, чтобы «обеспечить доступ свежего воздуха». Позиция второго участника — «не открывать окно», его интерес — «не допустить физического дискомфорта». Один и тот же интерес может допускать разные способы его удовлетворения, но каждый из партнеров в данном случае видит лишь одну возможность, и они оказываются несовместимыми.

*Задача интегративного разрешения конфликтов состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим за ними их интересам.* В соответствии с ними проблема конфликта будет состоять не в том, чтобы «открыть окно — не открывать окно», а «при каких условиях можно обеспечить доступ свежего воздуха (интерес I участника) так, чтобы не допустить физического дискомфорта (интерес II участника)» и сведется к последующему поиску возможных вариантов.

Общая схема данного процесса будет выглядеть следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Предъявляемая позиция первой стороны | Предъявляемая позиция второй стороны |
| Переход к интересам | |
| Интерес первой стороны | Интерес второй стороны |
| Переход к поиску условий совместимости обоих интересов | |
| Выдвижение первой стороной своих условий принятия интереса второй стороны | Выдвижение второй стороной своих условий принятия интереса первой стороны |
| Переход к поиску условий совместимости выдвигаемых условий | |
| Принятие первой стороной интереса второй стороны со своими условиями | Принятие второй стороной интереса первой стороны со своими условиями |
| Переход к выработке согласованного решения | |
| Согласованное решение, учитывающее интересы обеих сторон и выдвигаемые ими условия реализации интереса противостоящей стороны | |

***Успешное проведение переговорного процесса*** по разрешению возникшей конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий.

Прежде всего, взаимодействие партнеров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым; так или иначе они заинтересованы в его сохранении. Если взаимодействие для его участников не является ни необходимым, ни значимым, то они не дорожат им и, оказавшись перед лицом разногласий, возможно, предпочтут деструкцию и разрыв отношений.

Далее, *участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы.* Если кто-то из них вообще не признает, что в их взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным. Однако одного признания проблемы и необходимости ее решения недостаточно. Участники конфликта должны также осознавать общность своих интересов в решении возникшей проблемы, осознавать, что только совместными усилиями они могут решить эту проблему

Следующим важным фактором является *готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов.* Партнеры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей собственной позиции.

Приведенная схема поиска интегративных решений несет в себе скорее общую идею разрешения противоречий, чем точный алгоритм действий, так как они могут варьироваться в зависимости от типа конфликтной ситуации, о которой идет речь.

Ранее указывалось, что решающим для исхода конфликта являются стратегии поведения, избираемые в конфликтной ситуации ее участниками. Действительно, переговорный процесс может быть эффективно проведен независимо от предмета конфликта, однако последний может иметь определенное влияние на характер принимаемого решения.

Конфликт ценностей затрагивает наиболее существенные для человека аспекты его взаимоотношений с другими людьми. Там, где они носят мировоззренческий, идеологический, этический или религиозный характер, вряд ли возможен компромисс или согласование ценностей, скорее возможно их сосуществование. Если они имеют более частный характер и существенно влияют на взаимодействие людей, например, когда речь идет о ценностях их совместной деятельности, можно попытаться поискать либо компромисс, либо возможности их одновременной (параллельной или последовательной) реализации.

Характер урегулирования конфликтов интересов определяется возможностями их совместимости. Если интересы участников конфликтной ситуации признаются несовместимыми, возможны только компромиссные решения — соглашение на основе уступок. Если интересы участников совместимы, возможен поиск интегративных решений, вариантов, удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Конфликт несоответствия потенциала человека требованиям деятельности может быть разрешен либо расширением потенциальных возможностей человека, либо изменением характера требований, предъявляемых к нему. То же может быть сказано и о конфликтах, связанных с разными потенциалами участников взаимодействия, так как возникающие в этих ситуациях проблемы, как правило, формулируются в виде конфликта несоответствия со стороны человека с более высоким потенциалом.

Конфликты, которые имеют в своей основе разногласия, касающиеся средств достижения целей или правил взаимодействия, его норм, подлежат урегулированию через согласование представлений и норм. Согласование может осуществляться на основе компромисса, формулирования новых норм, поиска иных, взаимоприемлемых вариантов решения и т. д.

Типы конфликтов и способы их урегулирования:

|  |  |
| --- | --- |
| Тип конфликта | Типовой способ урегулирования |
| Конфликт ценностей | Отделение от сферы взаимодействия, сосуществования. Определение условий сосуществования |
| Ресурсный конфликт | Компромиссные решения, определяющие порядок использования ресурса |
| Конфликт интересов | Интегративные или компромиссные решения, создающие возможность полной или частичной реализации интересов обеих сторон |
| Конфликт средств достижения целей | Интегративные или компромиссные решения, определяющие порядок организации совместной деятельности или взаимодействия |
| Конфликт потенциалов | Интегративные или компромиссные решения, ориентированные либо на перспективы расширения потенциала, либо на пересмотр предъявляемых требований |
| Конфликт норм | Интегративные или компромиссные решения, пересматривающие или уточняющие нормы взаимодействия |

# Позитивное значение организационного конфликта

Конфликты несомненно создают напряженные отношения в организации, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии.

Однако конфликт является и несомненным условием развития организации.

Исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.

2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внугригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.

3. Получение информации об окружающей среде.

4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; обеспечение социального контроля.

5. Нормотворчество.

6. Создание новых социальных институтов.

7. Диагностика нарушения функционирования организации.

8. Рост самосознания участников конфликта.

9. Стимулирование групповой динамики.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.