Содержание

Введение

. Конфликты в группах: теоретический анализ

.1 Определение группы как категории социальной психологии

.2 Проблема группового конфликта

.3 Сущность культуры межличностного общения

. Практическая диагностика и преодоление конфликтов

.1 Конфликт между личностью и группой в ТД "Триумф"

. Рекомендации по разрешению рассматриваемых конфликта

.1 Цена конфликта и рекомендации по его оптимизации в ТД "Триумф"

.2 Проект тренинговой программы по работе с конфликтными ситуациями

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

# Введение

Проблема возникновения и эффективного разрешения конфликтов, как на межличностном, так и на межгрупповом уровнях, привлекает пристальное внимание не только исследователей-теоретиков в области психологии и социологии, но и руководителей-практиков, то есть всех тех, кто в своей повседневной деятельности связан с проблемой взаимодействия людей.

Человек не может продуктивно трудиться, не вступая в контакты с другими людьми. В организациях непременно возникают вопросы, связанные с налаживанием сотрудничества и взаимопонимания как внутри организации, так и с внешним окружением. Эффективность любой профессиональной деятельности определяется не только практическими и теоретическими навыками сотрудника, но и тем, как сложатся эмоциональные отношения с коллегами, насколько приемлемыми окажутся их ценности и нормы человеческого поведения.

Эти факторы в совокупности определяют актуальность затронутой в курсовой работе темы.

Цель работы - продемонстрировать практические приемы анализа и оптимизации конфликтного взаимодействия в организациях, что предполагает решение ряда задач, таких как анализ понятия социальной группы, этапов ее развития, определение и классификация основных видов конфликтов, описание и конкретные рекомендации, связанные с разрешением конфликтных ситуаций в конкретных коммерческих организациях. Курсовая работа состоит из трех глав, первая из которых посвящена рассмотрению теоретико-методологичсеских аспектов организационных конфликтов, во втором разделе курсового проекта нами проводится аналитический разбор конкретной конфликтной ситуации с составлением карты конфликта, третья глава описывает цену рассматриваемого конфликта и рекомендации по его разрешению.

# 1. Конфликты в группах: теоретический анализ

## 1.1 Определение группы как категории социальной психологии

Для успешного осуществления любой продуктивной коллективной деятельности необходимы знания о закономерностях взаимодействия людей в группе, о тех внутригрупповых свойствах и процессах, которые, собственно, и обеспечивают психологическую эффективность совместной деятельности людей.

В социальной психологии такие знания зафиксированы и обозначены терминологически как структурно-динамические характеристики малых групп. При этом сам термин "малые группы" трактуется по-разному: с акцентом на структурные компоненты или на процессы групповой динамики.

Рассмотрим это на примере нескольких определений.

Группа - двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга дольше нескольких мгновений и воспринимают себя как "мы".

Группа - это определенное число людей, которые регулярно взаимодействуют или контактируют друг с другом и считают себя некоей отличной от других общностью. Члены группы связаны друг с другом той или иной зависимостью. Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов. С точки зрения психологии, как отмечает Г.М. Андреева, малую группу можно изучать в трех "перспективах": как обстановку, в которой осуществляется поведение человека; как некую функциональную сущность, имеющую собственные свойства; как взаимодействие этой сущности, то есть группы, с ее членами. С точки зрения психологии, на наш взгляд, все три "перспективы" и нужны, и важны:

· для понимания, создания и целесообразного использования психологических условий протекания производственных процессов;

· для разумной коррекции психологического климата той или иной организации или ее подразделений, профилактики конфликтов;

· для изучения и оптимизации степени включенности сотрудников фирмы в совместную деятельность, в том числе в работу команд.

В плане психологического содержания перечисленные "перспективы" означают, что малую группу можно рассматривать:

· во-первых, как некую среду, в которой человек ведет себя иначе, чем, если бы он был сам по себе, один; в социальной психологии это описано как набор групповых эффектов;

· во-вторых, как некое психологическое образование, имеющее собственные структурные характеристики, например такие, как уровень организованности, групповые ценности и нормы, групповая атмосфера;

· в-третьих, малую группу можно рассматривать как саморазвивающуюся структуру, как некую общность, влияющую через своих членов на самое себя, на направления, процессы и эффекты собственного развития, что на языке социальной психологии обозначается как групповая динамика, проявляется на уровне повседневного поведения всех сотрудников фирмы, включая и руководителей подразделений, и высшее руководство.

Одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать в процессе управления, формирования коллектива и профессиональных установок, является уровень развития группы. Отдельно отметим, что протекание групп - динамических процессов нередко сопровождается конфликтным взаимодействием, как индивидуальным, так и групповым, особенности которого рассматриваются нами в дальнейших разделах курсовой работы.

## 1.2 Проблема группового конфликта

В различных областях используется великое множество понятий и определений конфликта. Слово "конфликт" происходит от латинского conflictus - столкновение и практически в таком же виде входит в другие языки conflict - англ., conflit - франц. Как правило, содержание понятия конфликта раскрывается через одно из следующих значений:

1. Состояние борьбы (сражение или война).

2. Столкновение противоположностей, дисгармония в отношениях между людьми, идеями, интересами.

. Психическая борьба, возникающая при одновременно функционирующих взаимно исключающих тенденциях, импульсах или желаниях.

Одно из понятий определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Наиболее изученными сферами возникновения интерперсональных конфликтов являются семейные и трудовые отношения. Для конфликтологических работ в области интерперсональных отношений характерно различение конфликта интересов и конфликта ценностей, которые соответствуют мотивационному и когнитивному типу конфликтов в психологии. В понимании межгрупповых конфликтов выделяются три основных подхода - мотивационный, ситуационный и когнитивный, различающихся интерпретацией основных источников возникновении конфликтов.

Мотивационные подходы исходят из того, что такие явления межгруппового взаимодействия, как межгрупповая враждебность, дискриминация и т.д., являются отражением внутренних проблем самой группы. Из подобной точки зрения исходил З. Фрейд. К мотивационным подходам могут быть отнесены работы, выполненные в рамках концепции фрустрационной детерминации агрессии, в первую очередь исследования Л. Берковица.

Ситуационный подход описывает групповые конфликты как следствие особенностей внешней ситуации, прежде всего ее конкурентного характера. Эксперименты М. Шерифа подтвердили правомерность подобной интерпретации групповых конфликтов и стали основанием реалистической теории конфликтов, рассматривающей межгрупповые конфликты как следствие объективного конфликта интересов групп.

Когнитивные подходы, подвергнув критике тезис о жесткой обусловленности межгруппового взаимодействия ситуацией, дополнили описание факторов детерминации межгрупповых конфликтов когнитивными установками членов групп относительно друг друга. Интерес к когнитивным составляющим межгруппового взаимодействия связан с именем выдающегося европейского психолога Г. Тэджфела, работы которого определили перспективы дальнейшего развития исследований в данной области.

Помимо межгрупповых конфликтов в рамках организационной психологии и наук об управлении нередко рассматриваются также внутригрупповые конфликты, которые описывались К. Левином с точки зрения уровня напряжения в системе группового взаимодействия, Козером - с точки зрении влияния на группу их позитивных и деструктивных функций, Дойчем - в контексте взаимосвязей между членами группы. В отечественной психологии описание внутригруппового конфликта связывалось с проблемами развития группы.

Понимание внутригруппового конфликта в психологии отличается наибольшей неопределенностью. Фактически его описание либо подменяется рассмотрением групповых процессов, либо сводится к некоей совокупности межличностных напряженностей в группе или взаимодействию отдельных группировок.

Отдельного внимания заслуживает рассмтрение феномена организационного конфликта.

Существуют четыре основных типа конфликта:

· внутриличностный (психологический),

· межличностный,

· конфликт между личностью и группой,

· межгрупповой.

Внутриличностный (психологический) конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт. Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования. Например, заведующий отделом в магазине требует от продавца, чтобы он все время находился в отделе. Позже он предъявляет ему претензии, что продавец все время тратит на покупателей и не заботится о пополнении отдела товарами. Аналогично, от мастера участка его непосредственный начальник требует увеличения выпуска продукции, а руководитель фирмы по качеству одновременно требует повышения качества изделий.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. В межличностном конфликте всегда участвуют конкретные лица. Временные группы, возникающие при этом, представляют собой, в общем, случайные образования, которые распадаются, как только закончится конфликт. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. психология конфликт общение межличностный

Конфликт между личностью и группой возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Межгрупповой конфликт может возникнуть в организации, состоящей из множества групп как формальных, так и неформальных. Типичным примером межгруппового конфликта является противостояние администрации организации, с одной стороны, и профсоюзом, с другой стороны.

Другим примером межгруппового конфликта может быть противостояние линейных руководителей и работников функциональных служб. Штабные работники обычно моложе и лучше образованы, чем линейные руководители. Линейные руководители (начальники цехов, начальники участков, мастера) могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложений штабных специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы "поставить на место" специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать между собой функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на покупателя, а производственные подразделения больше заботятся о соотношении прибыль - затраты.

Возникновение конфликта неразрывно связано с появлением и развитием противоречий. Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты в организациях, можно классифицировать следующим образом:

) Различия в целях;

) Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей;

) Ограниченность ресурсов;

) Недостаточный уровень профессиональной подготовки;

) Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;

) Различия в представлениях и ценностях;

) Различия в манере поведения и жизненном опыте;

) Неопределенность перспектив роста;

) Неблагоприятные физические условия;

) Недостаточная благожелательность внимания со стороны менеджера;

) Психологический феномен;

) Неудовлетворительные коммуникации.

Говоря о причинах конфликтов в организациях, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

## 1.3 Сущность культуры межличностного общения

Культура межличностных отношений является праксеологичний отраслью этического знания, исследующая мораль с точки зрения реализации Она рассматривает определенную систему морально-этических ценностей: моральные и этические принципы, правила поведения и общения, поведенческие и коммуникативные образцы, на которые ориентируются люди в процессе социальной взаимодействующих.

На уровне обыденного сознания культура межличностных отношений как социальный феномен объединяет гуманистическую мораль и этикет, является разновидностью общения и поведения, благодаря морально-этическим принцип памяти уважения, вежливости, тактичности, достоинства, благородства и ответственности гармонизирует человеческие отношения в любой социальной плоскостей.

Главным требованием, основным основополагающим принципом культуры отношений является действенность контроля за эмоциями, аффектами (лат Аffectus-душевное волнение, эмоция) Первичная роль в подчинении страстей нале ежить морали, которая является одной из форм общественного сознания, традиционным социальным институтом, обеспечивающим регуляцию межличностных отношений в соответствии с определенной нормативной базы Основной составляющей а также одной из простейших форм морального императива (лат иmperativus - требование) моральная норма.

Интегрирующей составляющей культуры межличностных отношений является ценностный идеал личности - исторически обусловленный образец нравственных качеств и приличных манер, который влиял на формирование поведенчески-коммунникативного стандарта.

В современном мире культура позитивных межличностных взаимоотношений является признаком цивилизованности, критерием качества межличностных отношений. Структуру современного этикета преимущественно определяет культура общения, которая предстает как культура вербального общения (речевой этикет) и культура невербального общения (язык тела).

Культура вербального общения представлена системой модальностей общения, опирающегося на морально-этические, языковые правила и отражает уважительное отношение человека к другим людям и к себе

К культуре вербального общения относится культура поздравления, обращения, титулование, диспута, проведения переговоров и т.д. Все они являются элементами речевого этикета и должны соответствовать определенным п правилам и нормам.

К культуре невербального общения относится культура жестов, прикосновения, взгляда, одежды. Основой ее тоже является идея о "должном" или "приличном", т.е. она нормативно определена. Так, во многих странах существуют запреты на определенные жесты. Культура невербального общения в целом имеет визуальный характер и во многом ориентирована на национальную моральную культуру.

Высокую культуру общения демонстрирует коммуникативно компетентный человек, который успешно применяет арсенал морально-этических норм и правил, удачно определяет характер человека, с которым общается.

Итак, неотъемлемыми элементами культуры межличностных отношений является гуманистическая мораль и основные элементы современного этикета - культура манер, культура вербального и невербального общения, коммуникативная компетентность и т.п. Она находит свое отражение в различных социальных практиках, в частности в родстве, в экономической, профессиональной сфере деятельности.

Говоря о культуре межличностного общения в бизнес-среде, можно отметить следующее.

Культура межличностных отношений в деловой сфере конкретизируется бизнес-культурой и служебным этикетом. Бизнес-культура - система морально-этических принципов деловой этики и этикета, которые регулируют отношения между людьми в процессе предпринимательской или коммерческой деятельности, отражающие уровень нравственности бизнеса и культуры и делового общения Служебный этикет - совокупность целесообразных правил поведения, которые улучшают отношения между людьми в процессе их профессиональной деятельности в любой организации

Если бизнес-культура охватывает морально-этические принципы ведения бизнеса (англ business - дело, предприятие, занятие), обусловленные спецификой различных форм экономической деятельности, то служебный этикет распространяется на все области человеческой деятельности - медицину, политику, науку, право, менеджмент.

Существенным измерением нравственной культуры общества в деловой сфере является профессиональная этика - система моральных требований, основывается на осознании профессионального долга, соблюдении этических норм, связанных их с его выполнением.

Служебный этикет в горизонтальном измерении ("коллега - коллега") предусматривает соблюдение определенных требований:

) при исполнении служебных обязанностей обращаться друг к другу на "Вы";

) обращаться со всеми коллегами вежливо и тактично;

) не критиковать личные качества сотрудников. Критикуя выполнения коллегой его профессиональных обязанностей, всегда аргументировать свою точку зрения, предлагать альтернативные решения и действия;

) не переводить работу на своих коллег;

) критику своей работы не воспринимать слишком лично При этом не обвинять других, не оправдываться и не защищаться, если вы неправы, лучше учесть конструктивные пожелания и поблагодарить за ны их;

) не опаздывать на работу, поскольку это является проявлением пренебрежения к распорядку в организации и коллег по работе;

) все дела делать своевременно, в противном случае ничего думать о хорошем счету и карьерный рост;

) обязательно сохранять технологические, кадровые и другие тайны, соблюдать конфиденциальность в нерабочее время;

) учитывать интересы сотрудников, партнеров, клиентов, толерантно относиться к другим точкам зрения;

) соблюдать культуры собственной речи, использовать устную и письменную речи в соответствии с собственного статуса и статуса собеседника, избегать жаргона, идиоматических выражений, двусмысленности, языковые их ошибок;

) использовать одежду в соответствии с деловой моды и должности, которую приходится занимать;

) не допускать доверительных отношений с сотрудниками, личностные, деловые качества которых недостаточно изучены;

) инициировать общение с коллегами на профессиональные, служебные темы, изучать их опыт, избегать в разговоре личным вопросам, высказываний беспокойства, страха перед новой работой;

) не допускать кривотолков, сплетен, оценочных суждений относительно других людей.

Резюмируя, можно сказать, что в коллективах с положительным моральным, психологическим климатом наблюдается высокая корпоративная культура, показателями которой являются потребность в труде на благо коллектива и для личной профессиональной реализации, творческое отношение к своим обязанностям, инициативность. В межличностных отношениях царят взаимодоверие, уважение, взаимно-информированность, взаимовыручка Для таких коллективов характерны высокая мобильность, сплоченность. Отсутствие надлежащей культуры в отношениях порождает неблагоприятную нравственно-психологическую атмосферу, что проявляется в доминировании корыстолюбия, пренебрежении к коллегам, равнодушия и неприветливости в общении, распрях и интригах, невозможности использовать групповой потенциал, снижении результативности работы.

Далее в рамках данной работы мы рассматриваем конфликт между личностью, протекание которого описано на примере конкретных организаций.

# 2. Практическая диагностика и преодоление конфликтов

В данной главе нами рассмотрен межгрупповой конфликт в конкретном коллективе. Затем предложены варианты разрешения и сделаны основные выводы по имеющимся результатам.

Исследование проведено на примере ТД "Триумф". Конфликт обнаружены и диагностированы путем опроса, наблюдения, интервью, а также анализа результатов деятельности. В некоторых случаях проведено тестирование и социально-психологическая диагностика отношений.

Процедура исследования проходила в несколько этапов:

. Наблюдение и опрос всех сотрудников каждой организации.

. Методом беседы (интервью) обнаружены несколько конфликтов и их участники.

. Путем тестирования и проведения анализа выявлены:

· возможные и реальные последствия конфликта,

· оценка реальных и идеальных рабочих взаимоотношений в ТД "Триумф",

## 2.1 Конфликт между личностью и группой в ТД "Триумф"

Конфликтные ситуации в сфере торговли - явление распространенное. В торговой фирме ТД "Триумф" ежедневно в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты.

По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с глубокими нравственно-психологическими травмами.

ТД "Триумф" специализируется на продаже и производстве таких продуктов питания как овощные и фруктово-ягодные консервы; оливки и маслины; грибы солёные, маринованные и сухие; мёд; кетчупы и соусы; растительные масла; натуральные соки; мясные, мясорастительные, а также рыбные и молочные консервы, а также фасованные крупы, макароны и специи и др. Работает на этом рынке уже 11 лет. Ее продукция считается одним из экологически чистых продуктов питания. ТД "Триумф" поддерживает свою репутацию на высоком уровне в течение многих лет.

Перейдем к рассмотрению конфликта возникшего в данной организации. Ведущий IT-специалист (пришедший в компанию менее пяти месяцев назад) подаёт заявление по собственному желанию из-за конфликта с главным бухгалтером, при этом большая часть бухгалтерии на стороне своего руководителя. Поводом для конфликта стала инициатива молодого и квалифицированного специалиста по внедрению более современной компьютерной системы учета товара в деятельность бухгалтерии. Но причины открылись для директора компании, только когда было принято окончательное решение об уходе. И что характерно, сигналы о напряжённых отношениях доводились до сведения директора ещё на стадии предконфликта, однако он не хотел слышать об этом.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям во внутренней среде предприятия, уменьшению работоспособности сотрудников, потере лучших специалистов, а также торможению развития организации.

В ходе анализа ситуации были выявлены следующие последствия:

) Необходимость подбора нового IT-специалиста:

· рабочее время менеджера;

· расходы на Интернет на время поиска;

· рабочее время генерального директора на заключительных этапах собеседований с несколькими соискателями.

) Соответственно расходы на подбор IT-специалиста, который сменит предыдущего.

) Упущение возможности повысить производительность труда в бухгалтерии.

) Возможное повторение подобного конфликта.

Между специалистом и бухгалтерией возник конфликт, т.к. молодой специалист занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Конфликт при вмешательстве на данной стадии затребует большого количества затрат времени и сил на его разрешение. Деструктивные последствия неизбежны, но существует возможность максимального их сокращения.

Учитывая вышесказанное, цель программы управления конфликтом может быть сформирована следующим образом: предотвращение возможных негативных последствий во внутренней среде для успешного дальнейшего развития предприятия, а в частности повышение производительности труда бухгалтерии.

Совершенно очевидна необходимость повышения производительности труда бухгалтеров, путем внедрения компьютерной системы.

В данном случае предприятию выгоднее наладить отношения между конфликтующими сторонами и вследствие этого сохранить молодого квалифицированного специалиста на рабочем месте, тем самым, сократив расходы на поиски нового сотрудника.

Для этого конфликта наиболее подходящим будет проведение анализа структуры и качества рабочих отношений в организации по методике "Анализ структуры и качества рабочих отношений в организации". Методика позволяет более точно осуществлять коррекцию рабочих взаимоотношений.

В рассматриваемом случае было проведено анкетирование конфликтующих сторон - IT-специалиста и главного бухгалтера, как представителя группы.

В практике организационно-психологического анализа и проектирования удобно исследовать рабочие взаимоотношения, приняв за основу подход В. Шутса. Конфликтующие стороны заполнили бланки методики (Приложения 1 и 2).

При их обработке сравним оценку реальных и идеальных рабочих взаимоотношений в организации. При интерпретации данных мы будем полагать, что первые три критерия (открытость, присоединение, контроль) обеспечивают саму возможность рабочих взаимоотношений и характеризуют их качество.

Следующие три критерия (значимость, компетентность, привлекательность) фактически определяют динамику рабочих взаимоотношений, ее структуру, внутренние награды и субъективный результат.

Затем определяем рассогласование в оценках между реальными и идеальными рабочими взаимоотношениями по каждому критерию и выражаем его в процентах по отношению к максимальной оценке (в нашем случае это 9).

В приложении 3 представлена диаграмма, где наглядно показано рассогласование отношений с двух инициативных позиций, когда инициатором действия по критерию является работник и когда инициатором является организация. Диаграмма отражает средние показатели, рассчитанные по оценкам всех опрошенных работников.

После этого определяем вариант взаимоотношений в организации.

Расчеты показали, что рассогласование не превышает 60%. Следовательно, вариант является среднеадаптивным. В этом случае представление об идеальных рабочих взаимоотношениях не соответствует реальным и поэтому должно быть скорректировано. В противном случае это будет приводить к снижению личной удовлетворенности результатом собственного труда. Внутриорганизационные конфликты уже имеют место.

Далее определяем соотношение между средними показателями (как среднее оценок по первым трем критериям по отношению к среднему вторых трех критериев) для двух типов рабочих взаимоотношений - реальных и идеальных. Это соотношение в каждом из типов характеризует субъективное обеспечение качества и структуры рабочих взаимоотношений.

Итак, результат показывает для реальных рабочих взаимоотношений соотношение равно 0,9, т.е. близко к 1. В этом случае наблюдается сбалансированность рабочих взаимоотношений. Но в то же время, соотношение идеальных рабочих взаимоотношений равняется 0,6, следовательно, существенно меньше 1 (более чем на 0,3). В этом случае рабочие взаимоотношения фактически субъективно не обеспечены и не гарантированы, не надежны, в полной мере не управляемы. Они могут быть, например, сведены к нереалистичным ожиданиям и требованиям, как со стороны организации, так и со стороны сотрудника без необходимого и достаточного обеспечения.

Далее нами построена карта конфликта, которая приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Карта конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Конфликт между личностью и группой. IT-специалист и гл. бухгалтер | |
| Кто участвует | IT-специалист, гл. бухгалтер, сотрудники бухгалтерии |
| Где происходит конфликт | В рамках организации ТД "Триумф" |
| Что происходит | Молодой IT- специалист столкнулся с групповым сопротивлением внедрению инноваций. Межличностная неприязнь между молодым сотрудником и "ветераном". |
| Вид конфликта | Между личностью и группой, начался как межличностный. Также - инновационный. |
| Объект конфликта | Объект конфликта в конкретной системе отношений - это всегда некий дефицитный ресурс. Здесь рассматривается ресурс времени и личной неприкосновенности гл. бухгалтера и бухгалтерии в целом, им пришлось бы поступиться при активном внедрении системы, которыми |
| Предмет конфликта | Под предметом конфликта мы понимаем объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Проблема внедрения инноваций. Проблема разницы в возрасте. |
| Причины конфликта: |  |
| а) общие | Внедрение инноваций вызывает практически о всех случаях отторжение. Также - равнодушие е со стороны высшего руководства, которое игнорировало поступавшие сигналы о предконфликтной ситуации. То есть конфликтом, по сути, никто не управлял. |
| б) частные | Разница в возрасте, наличие у конкретного субъекта мнений и установок, отличных от групповых, личная неприязнь гл. бухгалтера к "выскочке", посмевшему принять самостоятельное решений. Работники бухгалтер заняли конформную позицию. |
| Методы диагностики конфликта | Наблюдение, беседа, метод анкетирования. |
| Функции конфликта | Инновационный конфликт способствует внедрению нового, уничтожению костных установок, также конфликт в данном случае высвечивает расстановку сил, обнажает мотивацию участников. Это позитивные функции. Негативные: конфликт нарушает коммуникации в организации, приводит к деструктивному нарушению целостности коллектива, приводит к материальным затратам на поиск и адаптацию нового IT-специалиста. |
| Фазы и стадии конфликта: А) фазы конфликта Б) стадии конфликта | Конфликт находится в открытой стадии, в фазе пика (эскалации), поскольку одна из сторон решается на экстремальные меры в виде ухода из коллектива. С другой стороны, можно сказать, что мы наблюдаем стадию разрешения и фазу окончания конфликта, поскольку с уходом специалиста конфликт закончится, но это разрешение носит силовой, деструктивный характер. |
| Модель поведения в конфликте | Модель поведения субъектов с точки зрения Томаса-Киллмена: работники бухгалтерии - соперничество, модель конкурентно-отрицающая, IT-специалист - модель ухода, он не разрешает ситуацию, он покидает ее в прямом смысле этого слова. |
| Стратегия разрешения конфликта | Соперничество и уход. Признаков компромисса или сотрудничества нет. |
| Технологии управления конфликтом | Необходим наладить переговорный процесс с участием авторитетного медиатора, или контролируемые переговоры с участием менеджера. Либо: силовое разрешение ситуации волевым решение о внедрении инновации. Вообще, специалист потупил неверно, что начал внедрение без согласования. |
| Стрессоры: |  |
| А) стрессоры в окружающей среде Б) личные стрессоры | Стрессоры в окружающей среде: экономические факторы, конкуренция на рынке труда и рынке услуг. Личные стрессоры: уязвленное самолюбие, ощущение собственного бессилия, боязнь потери авторитета, необходимость поиска новой работы. |

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт, представлены ниже.

# 3. Рекомендации по разрешению рассматриваемых конфликта

## 3.1 Цена конфликта и рекомендации по его оптимизации в ТД "Триумф"

В начале произведем расчет стоимости конфликта, его цены. Цена конфликта (Ц) для каждой из конфликтующих сторон складывается из трех величин:

) затраты (Э) энергии времени и сил на конфликтную деятельность;

) ущерб (Д), наносимый недружелюбными действиями другой стороны;

) потери (С), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон, несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т.д.).

Цк = Э + Д + С.

Взвесим каждый фактор в десятибалльной шкале при максимуме 10. Таким образом:

Цк = 7+1+8=16.

При максимальной цене конфликта 30 мы имеем конфликт средней "ценовой категории".

Цена выхода из конфликта (Цвк) - это разность между утратами (У), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-либо приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне и т.п.) и приобретениями (П), которые дает выход (овобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и пр.):

Цвк = У - П.

Для специалиста: Цвк = 3-7=-4.

Для бухгалтерии: Цвк = 8-4 = 4.

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

Если Цк < Цвк, т.е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытка продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл.

Мы видим, что Цк > Цвк, то, наоборот, "дешевле" прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение. Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из конфликта позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его.

В данной ситуации имеются предложения для управления кадров, т.е. возможно вмешательство либо специалиста-психолога, либо менеджера.

При разрешении спора в качестве третьей стороны менеджер может управлять процессом, то есть тем, как вырабатывается решение конфликта, а также результатом, то есть тем, каким будет это решение.

Единственная стратегия, которая ориентирована на улучшение отношений между сторонами - это посредничество. Но возникает вопрос как им воспользоваться для восстановления доверия между сторонами.

Можно применить три универсальных средства:

· уточняющие вопросы (для того, чтобы правильно определить проблему и направление поиска: "Правильно ли я понимаю, что…?", "Что необходимо, чтобы это стало возможным?");

· переформулирование другими словами (чтобы придать высказываниям сторон неоскорбительную форму: "То есть Вы хотите сказать, что…?", "Вы согласны с такой формулировкой Вашего мнения?");

· резюмирование (чтобы выделить в сказанном сторонами основу для возможного соглашения, направить дальнейшее обсуждение: "Итак, мы достигли общего понимания проблемы…").

Рассмотрим четыре основных шага в процессе посредничества:

Шаг 1. Стабилизация обстановки.

Стороны часто привносят в процесс посредничества острые переживания страха и разочарования. Эти чувства могут помешать им продуктивно говорить о своем конфликте. Посредник должен попытаться вызвать их доверие к нему и к процессу посредничества.

Для того чтобы сделать Шаг 1:

· рассадить стороны по их местам. Лучше всего подойдет круглый стол. Менеджеру лучше сесть вместе со сторонами, за общий стол;

· предложить воду, бумагу и пишущие ручки, попросить терпения;

· изложить цель посредничества, подтвердить свой нейтралитет;

· получить их согласие на корректное участие в споре;

· получить их согласие говорить, обращаясь непосредственно к посреднику, а не друг к другу.

Последнее очень важно: менеджер становится фильтром, очищающим высказывания участников от оскорбительных формулировок.

Шаг 2. Облегчение общения сторон.

После того, как обстановка стабилизировалась, можно приступить к осторожному установлению доверия между сторонами.

Каждая сторона будет использовать предоставленное ей слово для того, чтобы выразить отрицательные эмоции. Они могут выражать страх, выдвигать обвинения, или проявлять свои неуверенность и разочарование иным образом.

Для того чтобы сделать Шаг 2:

· объяснить, кто и на каких основаниях будет говорить первым;

· вновь заверить их в том, что обе стороны будут иметь возможность говорить без перебиваний столь долго, сколько будет нужно. Получить согласие переспрашивать и переформулировать их высказывания;

· попросить переговорщика, говорящего первым, изложить их "версию" спора.

При этом:

· важно конспектировать;

· переформулировать и повторять сказанное в приемлемой для противоположной стороны форме;

· если потребуется, успокаивать стороны;

· вносить ясность с помощью открытых или закрытых вопросов, а также требовать повторного подтверждения;

· сфокусировать высказывания на проблеме, а не на личностях;

· поблагодарить эту сторону за ее выступление и другую за то, что она слушала, не перебивая;

· попросить вторую сторону изложить ее версию того же самого спора;

· по очереди попросить каждую сторону помочь прояснить основные моменты проблемы, требующие решения;

· вникать в суть проблемы, постараться выяснить наличие скрытых причин проблем;

· провести беседы наедине с каждой стороной конфликта, только если это необходимо;

· подвести итоги, указав области сходства во мнениях и области разногласий;

· помочь сторонам установить приоритетные вопросы проблемы, то есть определить, над решением каких моментов они будут работать и в каком порядке.

Шаг 3. Помощь сторонам в ведении переговоров.

Чтобы переговоры привели к соглашению, необходимо сотрудничество. Стороны могут желать сотрудничества, и в то же время чувствовать себя вынужденными продолжать соперничество. Менеджер может побуждать их к сотрудничеству, терпеливо помогая им рассматривать альтернативные решения данной проблемы и помогая им находить такие альтернативы, которые бы давали хорошее решение проблемы и отвечали реальным нуждам обеих сторон.

На этом этапе переговоров менеджер имеет возможность показать отделу бухгалтеров, насколько будет выгодно для них внедрение современной компьютерной системы.

Для того чтобы сделать Шаг 3:

· попросить каждую сторону перечислить альтернативные возможности разрешения конфликта, написать варианты на доске, флип-чарте, или в блокноте;

· вместе с каждой стороной проверить осуществимость каждой альтернативы;

· зайдя в тупик, выдвигать другие альтернативы в "общей форме", например, общие принципы, главные мысли, основные намерения обоих сторон;

· подкреплять желание сторон продолжать переговоры: отметить величину уже сделанного прогресса, чтобы показать, что движение вперед происходит и успех возможен;

· если из тупика не удается выйти, предложить перерыв или следующую встречу в самое ближайшее время;

· помочь конфликтующим выработать план действий по реализации наиболее осуществимой, наиболее жизнеспособной и наименее дорогой из альтернатив.

Шаг 4. Прояснение достигнутого сторонами соглашения.

После того как обе стороны выказали решимость урегулировать их конфликт принятием совместного заявления о некотором согласии, каждая из них будет более решительно поддерживать достигнутое соглашение.

Для того чтобы сделать Шаг 4:

• резюмировать условия договора;

• вновь проверить вместе с каждой стороной ее понимание договора;

• спросить, нет ли других проблем, требующих обсуждения;

• определить роль каждого лица в осуществлении договоренности;

• объяснить, как будет проходить следующая встреча. Эта встреча необходима, чтобы разрешить неизбежные и часто непредвиденные трудности в осуществлении намеченного. Это можно сделать через одну-две недели, но не позже;

• подчеркнуть, что договоренность достигнута сторонами, а не менеджером.

## 3.2 Проект тренинговой программы по работе с конфликтными ситуациями

Руководству компании рекомендуется активное посещение тренингов по управлению конфликтами. В настоящее время очень активно предлагаются услуги по проведению подобных мероприятий, как для руководства, так и для коллектива в целом.

Ниже нами сформулирована ориентировочная программа тренинга по управлению конфликтами:

. Что нужно знать руководителю о конфликтах. Причины возникновения конфликтов в организации.. Природа и понятие конфликта; задачи и эффекты конфликта. Профилактика конфликтов в организации.. Типы конфликтов в организации: корпоративная культура и конфликты; межличностные конфликты; межгрупповые конфликты; внутригрупповые конфликты; конфликты между руководителями и подчиненными.. Причины возникновения конфликтов: нарушение коммуникации; барьеры общения; негативные установки; оценочное поведение; открытое и скрытое давление, сопротивление, недовольство и т.д.. Структура конфликтной ситуации. Динамика развития конфликта.. Позиции и интересы сторон в конфликте.. Стратегии поведения в конфликте.. Принципы разрешения конфликтов по Стивену Кови.. Конфликт как столкновение мотиваций. Теория потребностей МакКлелланда; двухфакторная теория Герцберга; теория ожиданий; теория справедливости; модель Портера-Лоулера.. Способы мотивации сотрудников через позитивное решение конфликтных ситуаций.. Влияние потребностей человека на поведение в конфликте. Удовлетворение потребностей с помощью конфликта.. Диагностика скрытых конфликтов в организации. Экспресс - методы диагностики причин конфликтного поведения.

. Способы эффективного управления конфликтами.. Стили руководства и конфликты. Умения бесконфликтного руководства.. Как развить в себе навыки конструктивного поведения в конфликте.. Как понять, в чем причина конфликта. Способы диагностики конфликтной ситуации и конфликтного поведения.. Работа со скрытыми и неосознанными конфликтами подчиненных.. Как правильно выбрать и использовать нужную технологию разрешения конфликтной ситуации.. Приемы убеждения и влияния в конфликте. Отработка навыка конструктивной аргументации своей позиции. Правила конструктивного спора.. Возможности ассертивного (уверенного) поведения в конфликте.. Как давать позитивную и негативную обратную связь подчиненным, чтобы она не стала причиной конфликта.. Техники адекватного выражения собственных негативных эмоций.. Управление стрессом.

Также одним из эффективных методов управления конфликтами, по мнению многих исследователей, является метод игровых технологий, например:

Игра "Общий ресурс" - цель игры - обеспечить участникам условия, дающие возможность опробовать в конфликтной ситуации различные варианты сочетания личных стратегий со стратегиями партнеров.

Игра "Конфликт понимания" - предназначена для моделирования и изучения ситуаций соотнесения внутренних и внешних конфликтов в условиях организации понимания в учебных коммуникациях или при передаче управленческих решений для исполнения.

Игра "Экстериоризация внутреннего конфликта" - процедура предназначена для тренинга, умений моделировать процессы разрешения конфликтов в развернутом виде с прогнозом последствий.

Таким образом, с помощью преодоления, профилактики и своевременного разрешения конфликтных ситуаций, организация сможет полностью реализовать свои стратегические цели и тактических задачи в области совершенствования системы управления организацией и максимизации прибыли.

Мы рекомендуем работникам изучить тренинг по преодолению конфликтов, приведенный нами ниже. Можно отметить три возможности для обучения эффективному поведению в конфликте с помощью тренинга.

Первая возможность рефлексия конфликтов и конфронтации, возникающих в тренинг-группе.

Этот путь, традиционный для групповой терапии и Т-групп, ему представляется неуместным для реальной учебной студенческой группы (или группы специалистов, направленных заказчиком на "повышение квалификации"), поскольку участники здесь находятся в ситуации вынужденного, обязательного присутствия и не связаны терапевтическим контрактом с тренером. С другой стороны, тренер не имеет возможности контролировать и использовать феномены групповой динамики: отношения в реальной группе "непрозрачны" для нeгo, поскольку развиваются не "здесь" и "теперь", а привнесены извне.

Вторая возможность - использование ситуационных игр.

Этот способ может быть вполне уместен в контексте учебного процесса, но требует существенных затрат времени. Ситуационная игра в тренинге предполагает использование механизмов оперативного, инструментального (для непосредственных участников сцены) и косвенного (для зрителей) научения. Сначала участник сцены разрешает воображаемую ситуацию так, как умеет, а затем получает от группы и тренера интенсивную обратную связь, на основе которой может корректировать свои действия до тех пор, пока не добьется успеха. Для тoгo, чтобы каждый из участников в группе из 10-15 человек cмoг хотя бы один раз побывать в роли главного действующего лица, требуются ресурсы времени, которые обычно отсутствуют в учебном процессе вуза.

Участие в психологическом тренинге, основанном на передаче личностно значимой обратной связи, предполагает добровольность и высокую мотивированность участников, присутствующую далеко не у всех студентов. Принуждение к участию в процедуре, подразумевающей, что участники будут делиться впечатлениями друг о друге, сводит на нет эффект научения.

Третья возможность - рефлексия реально происшедшего конфликта. Этот вариант предполагает, что участники тренинг находятся в относительной психологической безопасности, поскольку сюжет конфликта и поведение участника не становятся предметом обсуждения в группе. Информацией, имеющей конфиденциальный характер, участники обмениваются в диадах или в тройках, состав которых они могут контролировать. Важно подчеркнуть, что тренер также не имеет доступа к этому материалу.

Поскольку от тренера не требуется обратная связь участникам по поводу содержания их конфликтов, размер группы ограничивается размером помещения: опыт показывает, что этот тренинг может быть эффективен в группе от 25 до 60 человек.

Ниже приведем содержание тренинга.

Тренинг состоит из трех блоков: "управление эмоциями ", "анализ конфликта" и "уверенное поведение в реализации переговорной стратегии".

В каждом блоке собраны и представлены алгоритмы, методические приемы, или техники, практически доказавшие свою эффективность.

В первом разделе содержатся техники, разработанные в традициях различных психотерапевтических школ и направленные на урегулирование разрушающих эмоционально насыщенных переживаний. Основная задача этих техник - лишить конфликт "эмоциональной подпитки", перевести eгo разрешение в рациональный план действий.

Во втором разделе содержатся методические приемы, помогающие проанализировать требования оппонентов дpyг к дpyгy, выявить интересы сторон, выбрать эффективную стратегию поведения, подготовить предложения, направленные на принятие интегративного решения.

В третий раздел включены психотехнические приемы, позволяющие уверенно излагать свою позицию, аргументировать ее, проявлять настойчивость в отстаивании собственных прав, защищать свои интересы, противостоять давлению, обращаться за помощью, делать шаги к примирению.

Участники тренинга не разучивают последовательность действий, а проводят экспериментальное испытание новых способов поведения.

Необходимо заметить, что участникам тренинга дается не готовый рецепт поведения в конфликтогенных ситуациях, а "культурный" алгоритм поведения, расширяющий их возможности в дополнение к способам, уже имеющимся в их опыте. Собственно, основная задача этого тренинга - не замена, а расширение репертуара поведения в конфликтных ситуациях, обеспечивающее автономное, осознанное принятие решений.

Структура сессии выглядит следующим образом:

. Введение в проблему. Каждая сессия начинается с кpaткoгo информационного сообщения. Тренер описывает задачу, для решения которой предназначена соответствующая техника. Для вовлечения участников в проблему может использоваться дискуссия, а для подготовки сообщения - информация, представленная к данному занятию.

.