Министерство образования Российской Федерации

СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Гуманитарный факультет

Кафедра экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Руководитель:

Саволайнен Г.В.

Разработал:

Курило В.К.

Красноярск 2009

Содержание

Введение

. Понятие конфликта

.1 Понятие конфликта. Позитивные и негативные последствия

.2 Виды и типы организационных конфликтов

. Стили поведения при конфликте

.1 Общая характеристика стилей поведения

.2 Стиль конкуренции

.3 Стиль уклонения

.4 Стиль приспособления

.5 Стиль сотрудничества

.6 Стиль компромисса

. Стратегии преодоления конфликта

3.1 Классификация форм поведения участников конфликта

3.2 Управление конфликтами

4. Практическая часть

4.1 Характеристика предприятия

.2 Принципы работы

4.3 Конфликты в коллективе и разрешение конфликтов

Заключение

Библиографический список

Приложение

Введение

Организация - юридическое лицо, система, которая имеет сложное содержание. Организация - это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также коллектив тружеников, которые объединяют свои усилия, способности для развития производства, принимают активное участие в решении социально-экономических проблем. Организация - это такая совокупность людей, в которой они объединены определенными связями и отношениями.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы, принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе нередко возникают и конфликтные ситуации.

Конфликт в организации - открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. [8, с.208] Возникновение конфликтов в организации закономерно и неизбежно, поэтому, проблема разрешения конфликта является важной на современном этапе, поскольку при разнообразных целях и задачах, стоящих перед людьми, при различных уровнях информированности, находясь в тесном взаимодействии, участники потенциального конфликта вынуждены отстаивать свои позиции. Конфликтующие действия, мнения и желания приводят к бездумной растрате времени и сил, а то и вовсе к взаимному разрушению. Проблема нетерпимости к конфликтам состоит в том, что они неизменно нарушают созидательное сотрудничество и в итоге приводят к проигрышу обеих конфликтующих сторон. Однако конфликты в тех или иных формах сопровождают нас постоянно, и полностью от них избавиться вряд ли представляется возможным. Разрушительная сила конфликтов такова, что организации, где не уделяют должного внимания своевременному их разрешению, оказываются полностью парализованными. Восстановить работоспособность структуры пораженной конфликтом представляется проблематичным, а в отдельных случаях и невозможным. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

В каждом отдельно взятом случае причина жалобы, конфликта своя, при анализе же обнаруживается, что все они имеют общую основу: фактическое положение дел входит в противоречие с ожиданием людей, которые и становятся в ряды конфликтующих. При этом следует иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный (разрушительный). Также часто причинами, приводящими к деструктивным конфликтам, являются ошибочные действия руководителей (например, нарушение служебной этики, трудового законодательства, несправедливая оценка деятельности сотрудников) и ошибочные действия подчиненных. Неразрешённый, длительный конфликт в организации может привести организацию или "действующих лиц" в нерабочее состояние. Однако, как любой естественный процесс, конфликт содержит в себе кроме видимых негативных, разрушающих, функций, также и позитивные. [1, с.41]

Полное отсутствие конфликтов в коллективе явление не только невозможное (хотя бы потому, что все люди различаются по своему характеру, жизненному опыту, занимаемой позиции и т.п.), но и нежелательное. Роль конфликта зависит от того на сколько эффективно им управляют.

Задача менеджера заключается в том, чтобы решая конфликт извлечь пользу для дела, а для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, закономерности его протекания, типы, последствия и методы решения.

1. Понятие конфликта

1.1 Понятие конфликта. Позитивные и негативные последствия

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов. В организации конфликт всегда выливается в определенные поведение, действия, предполагающие вмешательство в дела других. [12]

Конфликт может протекать в форме кооперации, соревнования, открытой борьбы.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода вследствие большого разнообразия возможных вариантов поведения сторон, обусловленного случайными факторами, психологией, скрытыми целями, которые в последующем могут дополнительно трансформироваться. Но, тем не менее, конфликты можно прогнозировать, а их последствия, хотя и с немалым трудом, предвидеть.

Обширный и острый конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

Человек вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только в том случае, когда не видит возможности ее изменить (при этом действия принимают форму атаки или обороны), но обычно старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить проблемы, скрытые от глаз процессы, разнообразные точки зрения на те или иные события и проч.

Позитивными последствиями конфликта считаются решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон; укрепление взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества; уменьшение антагонизма, единомыслия, покорности.

Конфликты ведут к перестройке существующих и формированию новых социальных институтов и механизмов, способствуют образованию и консолидации групп, сохранению между ними границ, баланса интересов и власти и таким образом обеспечивают углубление и относительную стабильность внутренних отношений.

Наконец, конфликты способствуют повышению активности и мотивации к работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность, появление новых идей и альтернатив развития организации, рост способности к изменениям, повышение качества принимаемых решений. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Все это облегчает процесс управления, повышает его эффективность, а поэтому конфликты часто в зависимости от ситуации лучше не подавлять, а регулировать. [2, с.396]

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, сворачивание сотрудничества, рост текучести кадров, снижение производительности, активности в будущем, нарастание враждебности, формирование образа врага и стремление к победам, а не к решению проблем. [13]

1.2 Виды и типы организационных конфликтов

Конфликты - явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. Чтобы эффективно управлять организационным конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают и как их можно разрешать.

С точки зрения менеджмента группировка конфликтов, их классификация ориентируется преимущественно на экономику и социальную сферу, т.е. на хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка, проблемы формирования, развития и поведения персонала под воздействием рыночных отношений. Следовательно, в плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов социально-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга. [6, с.48]

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Наиболее распространенный - классификация по наиболее существенным признакам: источникам и непосредственным причинам возникновения, формам и степени конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости. При неизбежной условности такого деления, оно тем не менее позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий. [9, с.68]

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда - все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта - работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По коммуникативной направленности конфликты разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель - подчиненный, работодатель -работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта. На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (т.е. вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем от 70 до 80% их числа. Они наиболее нежелательны для руководителя, ведь руководитель, участвуя в этом конфликте, "связан по рукам и ногам". Ибо каждое действие и распоряжение в данном случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя они будут в любом его шаге видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется, как правило, домыслами, преимущественно негативного свойства. Тем самым конфликт углубляется. [5]

По формам и степени столкновения конфликт может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. (спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

По масштабам и продолжительности конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого- то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер, возникают из-за разногласий и противоречий по поводу недостатков в организации, включая безопасность, охрану, оплату и другие условия труда, выполнение коллективных договоров и трудовых соглашений, исполнение работодателями и органами власти законодательных актов о социальных гарантиях и социальной защите работников, введение новых или существенное изменение действующих правил и инструкций.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов по составу конфликтующих сторон, затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты. Хотя конфликт по своим причинам и структуре предполагает противостоящие стороны, он вполне может быть личностным, присушим лишь отдельному человеку. Объяснение этому сводится к тому, что конфликт может быть либо с окружающими человека людьми, либо внутренним для него, так как человеку свойственно не только интенсивное взаимодействие с себе подобными, но и постоянное общение с самим собой. [6, с.51]

Этот вид конфликта возникает как следствие разных условий:

- человек, стремящийся к разным целям, должен выбрать вариант поведения, ощущая при этом внутренний разлад, который влияет на его поведение;

- ролевой конфликт возникает тогда, когда к работнику администрация предъявляет разные требования;

- конфликт может возникнуть и тогда, когда требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека.

Присутствие внутриличностных конфликтов можно обнаружить разными методами: анализируя поведение человека, проводя опросы, интервью и т. д.

Межличностные конфликты на 75-80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному. Это такой вид конфликта, который, возможно, оказывает самое сильное влияние на производственный процесс. [13]

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения.

На поведение человека в организации активное влияние оказывает окружение, в котором он работает. В нем разрабатываются групповые нормы поведения и нормы труда.

Если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы, то в его отношениях с группой возникает конфликт. Это может быть:

- конфликт работника с группой, в которой он работает.

- конфликт группы со своим формальным руководителем.

Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно. И, как правило, их развитие вредит организации, дестабилизируется ее деятельность. Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, логическому тупику.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяется на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях. Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда, так или иначе, связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т.е. образа действий, который отвечал бы как специфике (особенностям), так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта.

Существенно значим еще один признак классификации конфликтов - по функциональной значимости, т.е. восприятию результатов. Здесь конфликты подразделяются на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные). Конструктивные конфликты имеют объективные причины. Деструктивные конфликты своими причинами могут иметь как объективные, так и субъективные факторы. Разрешаться конструктивные конфликты должны как в деловой, так и в личностно-эмоциональной сфере. Дело в том, что конструктивный конфликт, порожденный объективными причинами, в процессе его разрешения (что весьма длительно по времени) вызывает напряженные отношения между участниками этого конфликта. Поэтому полное разрешение конфликта должно означать как реакцию на объективные причины, так и устранение возникающих личных неприязненных отношений. [5]

При конструктивном (функциональном) разрешении конфликта создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях. Таким образом, конструктивные конфликты приносят пользу и от них нельзя уходить; деструктивные конфликты приносят вред, и от них уходить необходимо.



Рисунок 1. - классификация причин конфликтов.

Все виды конфликтов имеют не только негативную окрашенность, но порой даже желательны в некоторых ситуациях, потому что, во-первых, дают информацию о проблемах, во-вторых, улучшают взаимопонимание, сотрудничество, в-третьих, обеспечивают разрядку психологической напряженности, в-четвертых, стимулируют появление новых идей, инициируют обновление.

2. Стили поведения при конфликте

.1 Общая характеристика стилей поведения

Для более эффективного разрешения конфликта необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом свой собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Существует пять основных стилей разрешения конфликтов. Они описаны и широко использованы в программах обучения управлению делами, в основу которых положена система, называемая методом Томаса - Килменна (разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом X. Килменном в 1972 году). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Стиль поведения отдельного человека в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой он хочет удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую определить место и название для каждого из пяти основных стилей разрешения конфликтов. [11]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мера, в которой Вы стараетесь удовлетворить собственные интересы | Стиль конкуренции | Стиль сотрудничества | Активное действие |
|  | Стиль компромисса |  |  |
|  | Стиль уклонения | Стиль приспособления | Пассивное действие |
|  | Индивидуальные действия | Совместные действия |  |

Рисунок 2. - Сетка Томаса - Килменна

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно имеет приоритетные. Кроме того, некоторые стили могут быть наиболее эффективными для разрешения конфликтов определенного типа.

.2 Стиль конкуренции

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменном, Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать Ваше решение проблемы. Для достижения цели Вы используете свои волевые качества; и если воля Ваша достаточно сильна, то Вам это удается.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда Вы обладаете определенной властью; Вы знаете, что Ваше решение или подход в данной ситуации правильны и Вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который Вы хотели бы использовать в личных отношениях: Вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызывать в них чувство отчуждения. А если Вы применяете такой стиль в ситуации, в которой Вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу Ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, Вы можете обжечься. [11]

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое Вами решение - наилучшее;

- решение необходимо принять быстро, и у Вас есть достаточно власти для этого;

- Вы чувствуете, что у Вас нет иного выбора, и что Вам нечего терять;

- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;

- Вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;

- Вы должны принять непопулярное решение, но сейчас Вам необходимо действовать, и у Вас достаточно полномочий для выбора этого шага. [5]

.3 Стиль уклонения

Стиль уклонения от конфликтной ситуации реализуется тогда, когда Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для Вас, когда Вы не хотите тратить силы на ее решение или когда Вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда Вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это - серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранит или отсрочит конфликт. Вы можете подумать: «Я не собираюсь заниматься этим сейчас». Короче говоря, Вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого Вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Стиль уклонения может оказаться подходящим в тех случаях, когда Вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть полезным также, если Вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, Вы можете позволить себе роскошь отсрочки и можете сознательно уклониться от выбора сегодня. Может быть, Вам потребуется создать впечатление, что Вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда Вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы Вы не располагаете достаточной информацией. Если Вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: «Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду». [11]

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика, и Вы ощущаете необходимость ослабления накала;

- исход не очень важен для Вас, и Вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;

- у Вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;

- Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

- Вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;

- ситуация очень сложна, и Вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от Вас;

- у Вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для Вас способом;

- Вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;

- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию. [5]

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если Вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то Вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

.4 Стиль приспособления

Стиль приспособления означает то, что Вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для Вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых Вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, Вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Килменн говорят, что Вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Поскольку, используя этот подход, Вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать, таким образом, тогда, когда Ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда Вы делаете не слишком большую ставку на положительное для Вас решение проблемы. Это позволяет Вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но Вы не захотите приспосабливаться к кому-то, если Вы будете чувствовать себя обиженным. Если Вы считаете, что уступаете в чем-то важном для Вас, и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда Вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного Вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда Вы чувствуете, что, немного уступая, Вы теряете мало. Или же Вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом Вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку Вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что Вы действуете вместе с другим человеком; Вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же Вы применяете стиль уклонения, Вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему. [11]

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- Вас не особенно волнует случившееся;

- Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для Вас;

- Вы понимаете, что правда не на Вашей стороне;

- у Вас мало власти или мало шансов победить;

- Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если Вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку. [5]

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, Вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя. Или же Вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время так, чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для Вас решения.

.5 Стиль сотрудничества

Следуя стилю сотрудничества, Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку Вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако если у Вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для Вас значение, то это хороший способ удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Стиль сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз Вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, Вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы. [11]

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниться;

- у Вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у Вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

- и Вы, и другой человек осведомлены в проблеме, и желания обеих сторон известны;

- Вы и Ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

- Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы. [5]

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного их этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

.6 Стиль компромисса

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, Вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; Вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и в результате Вы можете прийти к совместному решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда Вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для Вас невыполнимо. Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, Вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. При использовании стиля сотрудничества Вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, Вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, что ни один из Вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или Ваши интересы исключают друг друга. И тогда Вам может помочь только компромисс. [11]

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

- Вы хотите получить решение быстро, потому что у Вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;

- Вас может устроить временное решение;

- Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;

- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

- удовлетворение Вашего желания имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

- компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять. [5]

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если Вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, Вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек - частично свои, при этом Вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как Вам кажется, устраняет проблему ненадолго.

Когда Вы стараетесь найти компромисс с кем-то, Вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо очертить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т. п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока Вы способны выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит Вас обоих.

3. Стратегии преодоления конфликта

.1 Классификация форм поведения участников конфликта

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, как можно быстрее был преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении.

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий: односторонних, осуществляемых каждым из участников на свой страх и риск; взаимно согласованных, результатом чего является компромисс; совместных, или интегративных. В их основе может быть совпадение мнений участников, превосходство одного из них или вмешательство третьей силы (физической или юридической).

В результате формируются три модели поведения участников конфликта. Одна из них - деструктивная; другая - конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением) и третья - конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех сторон.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана Кеннетом У. Томасом и Ральфом X. Килменном в 1972 г. Так, когда обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию ухода от конфликта. [2, с.403]

Если последний имеет субъективные причины, такая стратегия благоприятна, поскольку дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ и его продолжение бессмысленно. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие конфликт, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Если одна из сторон в предмете конфликта не заинтересована, а ранг ее оказывается более высоким, она может придерживаться стратегии приспособления, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а сама остается без выигрыша, но и не в проигрыше. «Дистанцирование от зоны конфликта» часто применяется в тупиковых случаях. Оно ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

В случае, когда ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, у него возникает соблазн использовать стратегию решения конфликта силой в свою пользу («примирение с тупиком»), в результате чего другой, более слабый, оказывается в проигрыше. Такая стратегия может реализоваться, например, путем дезинформации, провокации, передачи правовой информации, воспринимаемой в качестве ложной, и т.д. Применение такой стратегии часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т.п.

Если она дает возможность заблаговременно поставить себя в выгодную, или, по крайней мере, не проигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне предоставить возможность принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого, а, следовательно, для организации в целом быть не может.

Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять стратегию примирения через поиск компромисса, в рамках которого принимается решение с разделением примерно поровну выгод и потерь. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия считается целесообразной и широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема сохраняется. Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в достижении договоренности, помогающей сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Идеальной же является стратегия окончательного разрешения конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращения противоборства. Условиями этого являются своевременный и точный диагноз проблемы; учет интересов всех сторон; наличие общей цели. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии. [13]

В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить. Для этого нужно с доверием относиться друг к другу, признать равноправие каждой стороны, наличие у нее своих законных интересов и точек зрения.

.1 Управление конфликтами

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор). [3]

Обычно конфликты не разрешаются сами собой, и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию, поэтому руководителям приходится брать дело их разрешения в свои руки. Прежде всего, стоит задача блокирования негативной ситуации, овладения обстановкой и ее всестороннего анализа. Руководитель должен разобраться в причинах и поводе конфликта, объективной и субъективной его сторонах, мотивах конфликтующих, направленности конфликтных действий, разработать варианты его преодоления, принять оптимальное решение и выработать план его реализации.

Для управления конфликтом можно использовать две стратегии: предупреждения и разрешения, причем последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами - принуждением и убеждением, подкрепляемыми мерами стимулирования.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий, в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, служебной этики.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя ее, руководитель начинает с показа невозможности добиться с помощью конфликта желаемых целей. Затем он определяет причины возникновения конфликта, его границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего они хотят добиться в итоге), опасения, выясняет общее в позициях, если они в целом несовместимы, и вместе с участниками пытается найти пути выхода из сложившегося положения (компромисс или разменный вариант). При необходимости он применяет административные методы воздействия, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам. Возможности убеждения зависят от правильности разъяснения, личной убежденности, умения говорить, формулировать мысли, подсказывать. [7]

4. Практическая часть

4.1 Характеристика предприятия: миссия, основные направления деятельности

Консалтинг - (англ. consulting - консультирование) - вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента.

Миссия консалтингового агентства «DA partners» - находить наилучшие решения для бизнеса партнеров на основе знаний и опыта компании.

Агентство «DA partners» организовано единомышленниками, которые осознают важность бизнеса в жизни общества. Бизнес регулярно ставит перед своими руководителями самые различные задачи, решения которых не всегда лежат на поверхности. Порой они находятся вне компетенции руководителя. Выход - совместная работа, которая ведет к решению бизнес-задач партнеров агентства.

«DA partners» сотрудничает со многими внешними независимыми специалистами‚ которые также являются квалифицированными специалистами в области маркетингового и PR- консалтинга. Штат сотрудников служит залогом качественной работы и самым важным капиталом «DA partners». Сотрудники постоянно развиваются и совершенствуются‚ быстро адаптируя деятельность агентства под потребности заказчиков и бизнес структуры в целом.

Консалтинговое агентство «DA partners» осуществляет свою деятельность по шести основным направлениям:

- маркетинг-направление - консультации по вопросам маркетинга, проведение маркетинговых исследований, конкурентная разведка, стратегический маркетинг;

- консалтинг - разработка стратегий развития, разработка и внедрение наиболее эффективной структуры, отстройка внутренних процессов, стратегическое планирование, проведение работы с персоналом, создание и настройка систем мотивации, отстройка внутренних коммуникаций;

- PR-направление - аналитика и диагностика, информационное cопровождение, разработка стратегии PR-деятельности, формирование имиджа, корпоративная культура;

- информационное обеспечение бизнеса - подокументный поиск, мониторинг СМИ, бизнес-аналитика;

- разработка и сопровождение сайтов;

- бизнес-образование [14]

.2 Принципы работы

Партнерство - налаживание доверительных партнерских отношений между клиентом и консультантом - это двусторонний процесс. Агентство ориентируется на установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с деловыми партнерами, которые основаны на справедливых и этических принципах.

Независимость - «DA partners» является сторонним специалистом, что позволяет предоставлять партнерам независимые результаты, оценки и выводы, на которые не влияют как внутренние организационные, так и внешние факторы.

Индивидуальный подход - для каждого клиента агентство предлагает индивидуальный спектр услуг для реализации конкретной задачи.

Конфиденциальность - гарантия соблюдения полной конфиденциальности во время работы над проектом, а также после его завершения.

Развитие - агентство «DA partners» ориентируется на постоянное развитие как собственного штата сотрудников, так и партнеров.

Работа на результат - клиентам нужны эффективные решения, благодаря которым становится возможным выполнять конкретные задачи и достигать заданных целей. «DA partners» решает бизнес задачи, учитывая, что каждый клиент - это компания с уникальной историей, традициями и корпоративной культурой. Грамотное соотношение этой информации является залогом успешного сотрудничества. [14]

.3 Конфликты в коллективе и разрешение конфликтов

Конфликт в организации - открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. Возникновение конфликтов в организации закономерно и неизбежно, поэтому, проблема разрешения конфликта является важной на современном этапе, поскольку при разнообразных целях и задачах, стоящих перед людьми, при различных уровнях информированности, находясь в тесном взаимодействии, участники потенциального конфликта вынуждены отстаивать свои позиции. Наличие конфликтов в организации неизбежно, но это не всегда является отрицательным показателем. При правильном управлении и разрешении конфликтов, из них можно почерпнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Для сотрудников созданы условия психологического комфорта на рабочем месте, которые в свою очередь помогают предотвращать либо сглаживать потенциальные конфликты. Психологический комфорт создают как правильное обустройство рабочего места, так и человеческий фактор.

«Сотрудники обязательно должны найти контакт друг с другом, сработаться. Конечно, внутригрупповые связи во многом зависят только от самих людей, но предпринять определенные шаги для оптимизации этого процесса можно.

Грамотное распределение рабочих мест сгладит потенциальные конфликты. Не стоит сажать рядом говоруна и молчуна - присутствие антипода только вызовет глухое недовольство. Особенно это будет критично, если требуется совместная работа.

Совместное отмечание праздников, дней рождений, корпоративные вечеринки, выезды на природу - все это помогает лучше узнать людей, с которыми трудишься в офисе. Именно на таких неформальных встречах чаще всего завязываются личные отношения. Получив приятные впечатления от общения с коллегой, человек стремится перенести позитив и на деловые контакты. Это облегчит взаимодействие в коллективе, снимет возможные конфликты и приведет к тому, что группа сотрудников действительно станет командой». [14]

Но, не смотря на все усилия руководства по предупреждению конфликтных ситуаций, они все равно рано или поздно возникают как по объективным, так и по субъективным причинам. менеджер исследуемого агентства столкнулась со сложной проблемой. Один отдел начал задерживать документы, другой этим возмущался. Причина оказалась банальной - все началось с пустяковой ссоры. Один сотрудник не успел вовремя передать какие-то бумаги, другой воспринял это как личное оскорбление. Начались взаимные упреки, а дальше все покатилось как снежный ком.

Менеджер решила не собирать враждующие стороны для выяснения отношений, а поговорить с каждым по отдельности. «В такой ситуации нельзя сажать людей друг напротив друга. Переговоры все равно зайдут в тупик». HR-менеджер избрала другой путь. Она встретила одного из сотрудников в коридоре и завела между делом разговор о его отношениях с другим участником конфликта. «Я сказала, что мне кажется, что между ними что-то происходит, и добавила, что не могу понять, что случилось. Ведь оба такие замечательные люди». Целых полчаса она убеждала сотрудника в том, что его коллега - прекрасный человек с множеством достоинств. «Я преследовала очень простую цель - нужно было, как бы перепрограммировать человека, заставить его увидеть в оппоненте хорошие качества». Чуть позже она провела такую же беседу со вторым сотрудником. В результате коллеги помирились. Работа наладилась.

В данном случае конфликт носил межличностный характер и был разрешен с помощью вмешательства третьей стороны - HR-менеджера. Возможно, без её вмешательства конфликт имел бы более серьезные последствия, что естественно отразилось бы на работе данных сотрудников и организации в целом.

Менеджер компании применила стратегию полного разрешения конфликта. Проводя беседы с конфликтующими сторонами, она выявила суть проблемы и помирила коллег, превратив бывших оппонентов в партнеров, что, следовательно, улучшило ситуацию в организации. Проблема, из-за которой возник конфликт, перестала существовать.

«Когда коллеги ссорятся, чтобы сохранить лицо и помириться, им обязательно нужен посредник, через которого они могут сформулировать суть претензий и договориться о выходе из тупика. Существует множество способов помирить людей, если они раздражены. Можно, например, рассказать человеку историю в третьем лице, в которой он узнает самого себя. Или попробовать в разговоре поставить его на место обиженного на него человека. Если основной капитал компании - это люди, а не станки, то нельзя оставлять без внимания их проблемы. Ссоры между коллегами неизбежно сказываются на производительности всего коллектива».

Межличностные конфликты - это проблема не сотрудников, а организации. Для разрешения конфликтов компания «DA partners» часто привлекает «третейских судей» - психологов, менеджеров по персоналу. Увольнение является крайним вариантом и зачастую оставляет причины конфликта невыявленными, что закладывает потенциальную опасность возникновения новой волны.

Заключение

Итак, изучив данную тему, мы исследовали: понятие конфликта и конфликтной ситуации; рассмотрели классификацию внутриорганизационных конфликтов; раскрыли особенности поведения в конфликтных ситуациях; рассмотрели различные способы и методы разрешения конфликтных ситуаций и пришли к выводу, что любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, как можно быстрее был преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении. Особую роль в разрешении конфликтных ситуациях в коллективе играют менеджеры всех уровней. Очень часто их неправильное поведение является основной причиной ухудшения работы организации. Руководитель, чтобы снизить количество конфликтных ситуаций, должен обладать следующими качествами:

1. Внимательно, максимально доброжелательно относится к работнику при решении его проблем, обращаться только к нему за помощью, советом.

2. Защищать своих подчиненных от ненужных проблем. Это не означает, что менеджер должен скрывать нарушения подчиненных.

. Поддерживать своих работников.

Так же следует отметить и тот факт, что для конфликтов часто характерна неопределенность исхода вследствие большого разнообразия возможных вариантов поведения сторон, обусловленного случайными факторами, психологией, скрытыми целями, которые в последующем могут дополнительно трансформироваться. Но, тем не менее, конфликты можно прогнозировать, а их последствия, хотя и с немалым трудом предвидеть.

Конфликты имеют как плюсы, так и минусы. Негативными последствиями конфликтов являются: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, рост текучести кадров и др. Позитивными последствиями конфликта считаются решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон; конфликт четко разделяет различные группы и этим способствует установлению групповой и персональной идентификации; внешний конфликт часто приводит к внутреннему сплочению.

Внутригрупповой конфликт часто вдыхает новую жизнь в существовавшие нормы или приводит к возникновению новых. В этом смысле социальный конфликт выступает в роли механизма для установки норм, соответствующих новым условиям. Внутренний конфликт может также служить средством выяснения относительной силы противоположных интересов, позволяя создать механизм для сохранения или изменения внутреннего баланса сил. Поскольку возникновение конфликта символизирует отказ от существовавших взаимоотношений внутри системы, то в результате выяснения соотношения сил в ходе конфликта устанавливается новый баланс и взаимоотношения продолжаются на новой основе».

Но то, будут ли последствия конфликта положительными либо же отрицательными, зависит в первую очередь от того, насколько правильно и эффективно им управляют.

конфликт поведение компромисс

Библиографический список

1. Гришина, Н.В. Психология конфликта [текст]: 2-е изд. / Н.В. Гришина. - СПб.: Питер, 2008. - 544с.

. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 1998.- 496с.

. Емельянов, С.М., Практикум по конфликтологии [текст] / С.М. Емельянов.- СПб.: Питер, 2004.- 400с.

. Ратников, В.П., Конфликтология [текст]: учебник для ВУЗов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; под радакцией проф. В.П. Ратникова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -512с.

. Сельченок, К.В. Прикладная конфликтология [текст] / К.В. Сельченок.- Харвест, АСТ, 2003.- 624с.

. Ворожейкин, И.Е., Конфликтология [текст]: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров.- М.: ИНФРА-М, 2004.-240с.

. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [текст]: Пер. с англ. / У. Мастенбрук - М.: ИНФРА-М, 1996. - 256 с.

. Невлева, И.М., Конфликтология в социальной работе [текст]: учебное пособие / И.М. Невлева, А.А. Трунов. - Белгород: Кооперативное образование, 2005. - 327с.

. Зеркин, Д.П., Основы конфликтологии [текст] /Д.П. Зеркин. - Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. - 480с.

. Зайцев А.К., Социальный конфликт [текст]: изд. 2-е / А.К. Зайцев. - М.: Academia, 2001 - 464c.

. Анцупов А.Я. Хрестоматия по конфликтологии [текст] /А.Я. Анцупов, Н.И. Леонов. - М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2004. -161с.

. http://www.managepeople.ru

Приложение А

(обязательное)

