

**САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО**

**Кафедра менеджмента и маркетинга**

**С.М. Юсупова, И.В. Стазаева**

**Учебно-методическое пособие по курсу**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

Саратов – 2015

ISBN

УДК

ББК

С

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с положениями и требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования, включает основные вопросы лекций и семинарских занятий, вопросы, задания и тесты для практических занятий.

Для студентов и преподавателей экономических специальностей.

Составители:

Кандидат социологических наук, доцент И.В. Стазаева,

Кандидат экономических наук Юсупова С.М.

Рекомендуют к печати:

Кандидат экономических наук,

доцент кафедры менеджмента и маркетинга Герчикова Е.З.

УДК

ББК

## Тема 1. Понятие, предмет, методы, функции управления конфликтами

### 1. Понятие конфликта

Противоречия в природе, обществе и мышлении, столкновение противоположных желаний и мотивов, борьба между людьми, общественными классами, государствами — все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Данная проблематика нашла отражение в трудах Ф. Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, Вл. Соловьева и Н. Бердяева. Однако вплоть до конца XIX века конфликт рассматривался либо в самом общем плане — как одно из проявлений более общего феномена — противоречия, и даже как категория, охватывающая не только человеческие дела, но и природные процессы. В конце XIX века появились работы Г. Спенсера, М. Вебера, Л. Гумпловича, в которых конфликт стал рассматриваться как один из главных стимулов социального развития. Л. Гумплович при этом вслед за К. Марксом усматривал основной источник конфликтов в борьбе людей за удовлетворение своих материальных потребностей. Социология конфликта сложилась как особое, относительно самостоятельное направление лишь к концу 1950-х гг. благодаря трудам Р. Дарендорфа (Германия) и Л. Козера (США). Актуальность и значимость изучения конфликтов привлекла к этой проблеме внимание ЮНЕСКО. Ей было посвящено Парижское заседание Социологической ассоциации при ЮНЕСКО в 1957 г.

Происходящий в XX веке переход к постиндустриальному обществу связан со снижением остроты межклассовых противоречий. Конфликты в постиндустриальном обществе становятся более разнообразными. И вместе с тем в этом обществе утверждаются принципы плюрализма и демократии, на основе которых создаются механизмы «канализирования» социальных конфликтов, урегулирования их в русле согласительных процедур.

В нашей стране изучение конфликтов осуществлялось в советское время, главным образом, в русле марксистской теории классовой борьбы. Управление конфликтами получает развитие в отечественной науке с середины 80-х годов прошлого столетия. Известные отечественные исследователи конфликтов приводят следующие определения конфликта:

Л.Г. Здравомыслов: конфликт — это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Ю.Г. Запрудский: Социальный конфликт — это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

Конфликт — это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, сопереживания, противоборства.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Конфликт выражается в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей, поэтому в основе любого конфликта лежит противоречие. Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Примером может служить противоречие между мужчиной и женщиной. Это противоречие было и будет всегда, но лишь в определенной социальной ситуации оно может приобретать конфликтную форму.

Среди основных качеств конфликтного взаимодействия выделяют следующие:

1) конфликт, как и консенсус, есть одно из свойств общественных отношений, и он имеет социальную природу;

2) конфликт есть внутреннее, психическое состояние человека, характеризующееся острой напряженностью, иногда даже стрессом и другими патологическими явлениями;

3) конфликт есть не только внутреннее состояние, но и внешне выраженная на вербальном и невербальном уровне форма человеческого поведения;

4) конфликт — не просто состояние психической напряженности, а особое эмоциональное состояние, характеризующееся преобладанием негативных эмоций, пронизывающих и психику, и действия конфликтующих

сторон.

## 2. Связь конфликтологии с другими науками

В настоящее время конфликтология представляет собой область профессиональной деятельности, требующей специальной подготовки, знаний и умений. Специалисты-конфликтологи ведут исследовательскую и практическую работу в научных институтах и конфликтологических центрах, в административных и юридических учреждениях, в управлениях корпораций и дипломатических ведомствах. Накопился обширный фонд конфликтологической литературы, конфликтология включается в программы обучения психологов, социологов, юристов, социальных работников, менеджеров в качестве особой учебной дисциплины. Существуют колледжи и университеты, выпускающие конфликтологов, есть система международной сертификации конфликтологов-медиаторов.

Конфликтология рассматривается с различных позиций. Одни видят в ней особую, относительно самостоятельную науку, которая возникла на стыке социологии, психологии и психиатрии; другие считают ее комплексной научной дисциплиной, объединяющей в единую систему «не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других наук (например, психиатрии, экономики). Одни конфликтологи определяют ее как науку о причинах, формах, динамике социальных конфликтов и путях их разрешения и предупреждения; другие — как «науку о психогигиене социальных и межличностных отношений. Некоторые ученые вообще не склонны называть конфликтологию наукой, полагая, что она есть область практической деятельности. Наличие столь разнообразных взглядов на конфликтологию означает, что общепринятое понимание ее статуса пока не сложилось. Конфликтология сегодня находится еще в процессе становления. Различные подходы к ее пониманию отражают возможности ее дальнейшей судьбы.

Грань между наукой и практикой зыбка и подвижна, особенно если речь идет о прикладной науке. А в современных условиях чуть ли не всюду практика опирается на науку и требуются, с одной стороны, исследователи, разрабатывающие научные основы и технологию практической деятельности, а с другой — практические работники высокой квалификации, владеющие соответствующими научными знаниями и способные применять их в своем труде. Современная конфликтология — прикладная научная дисциплина и вместе с тем сфера практической работы по урегулированию конфликтов. Конфликтология как наука в настоящее время постепенно приобретает статус самостоятельной научной дисциплины, имеющей комплексный характер.

Рис. 1. Связь конфликтологии с другими науками

Однако самостоятельность конфликтологии относительна. Она пользуется данными, теоретическими моделями, методами и приемами любых наук, если это помогает ей в изучении конфликтов. Особенно тесно она связана с теми областями знаний, от древа которых она, собственно, и «отпочковывается», — с социологией и психологией. Многие другие отрасли науки — история, культурология, экономические науки, правоведение, педагогика, политология, военная наука — дают ей фактический материал и служат полем приложения ее концепций. Из философии она заимствует общие принципы понимания конфликта как разновидности противоречия, столкновения и взаимодействия



противоположностей. Намечаются (но пока остаются еще мало реализованными) возможности приложения к конфликтологическим проблемам математического аппарата.

### 3. Классификации конфликтов

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует конфликтолога в данном конкретном случае. В зависимости от основания классификации можно выделить следующие виды конфликтов:

1. В зависимости от сторон конфликты делятся на:

- внутриличностные,
- межличностные,
- между личностью и группой,
- межгрупповые,
- международные.

2. В аспекте потребностей, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

- материальные,

- статусно – ролевые,
- духовные.

3. По направленности конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- вертикальные — между подчиненными и начальством.
- смешанные - конфликты, в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

4. По временным параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные,
- быстротечные,
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

5. По критерию результативности конфликты делятся на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы — характер сотрудничества, кооперации;
- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояний, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду организации.

6. По сферам жизнедеятельности людей:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

7. По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно – ролевые;
- социокультурные;
- идеологические и др.

8. По временному воздействию:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д.

#### **4. Типология конфликта в зависимости от сторон конфликта**

Наибольший интерес вызывает классификация конфликтов в зависимости от сторон конфликта, где выделяют внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой и межгосударственный конфликты.

Носителем *внутриличностного конфликта* является отдельная личность, имеющая проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. В основании внутриличностного конфликта могут лежать самые разнообразные причины, например:

- противоречие потребностей;
- противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;
- противоречие между различными ролями индивида;
- трудность выбора между различными вариантами поведения.

*Межличностные конфликты* тесно связаны с другими типами конфликтов и возникают вследствие взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми. Наряду с этим межличностные конфликты включены в столкновения и другого уровня — межгрупповые, межинституциональные и другие групповые конфликты.

К движущим силам межличностных конфликтов относят ресурсы и ценности. Ресурсные конфликты связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных средств, территории, времени и т. д.). Например, в организациях нередко возникают межличностные конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками. Ценностные конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений (например, конфликты в семьях из-за различных ценностных ориентации у родителей и детей).

В основе межличностных конфликтов лежат следующие причины:

- ограниченность ресурсов — их качественная и количественная сторона;
- различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть задания и другие ресурсы);
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации;
- личностные особенности участников столкновений;
- личностные качества людей, психические, социально-психологические и нравственные характеристики.

*Конфликт между личностью и группой* имеет много общего с межличностным, но он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой

организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

#### *Межгрупповой конфликт*

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Малая социальная группа — это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединенных общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количественный состав малой группы может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков людей. Такие группы могут быть формальными (официальными), имеющими четко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей, и неформальными, возникающими спонтанно, на основе личностных качеств. Они могут быть также временными или постоянными, открытыми или закрытыми.

Средние социальные группы — это например, коллектив предприятия, учебного заведения. Для таких групп характерна институциональная организация, а основная их роль и задача обусловлены официальным общественным статусом. Типичная средняя группа — относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции в системе общественного разделения труда или внегрупповой деятельности (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а постоянный характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

К большим социальным группам относятся такие образования, как социальные классы, политические партии, касты, социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы конституируются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. На уровне больших групп причины конфликтов отличаются большей масштабностью и глубиной. Так, при возникновении этнических конфликтов важную роль часто играют

территориальные притязания одного из этносов. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, за политическое господство в обществе.

#### *Межгосударственный конфликт*

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причинами этих конфликтов могут выступать разнообразные экономические, политические, идеологические, территориальные и др. факторы. В основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях — опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

### **5. Основные элементы конфликтного взаимодействия**

Для анализа структуру конфликта необходимо выделить его важнейшие составляющие:

- 1) объект конфликта,
- 2) участники конфликта,
- 3) социальная среда, условия конфликта,
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы,
- 5) мотивы конфликта,
- 6) действия.

1. Объект конфликта. Всякий конфликт имеет свою причину и возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Объектом конфликта выступает ценность, которая способна удовлетворить потребность и из-за овладения которой возникает конфликт. В качестве объекта конфликта можно выделить материальные, социальные и духовные ценности. Объект — сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего. В отличие от этого предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета.

Объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи.

Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта — противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо.

2. Участники конфликта- это отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны или противники.. Конфликтологу, желающему разобраться в каком-либо конкретном конфликте, необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов.

3. Социальная среда, условия конфликта - это те конкретно-исторические социально-психологические условия, в которых разворачивается конфликт. Понятием социальной среды определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт, в которое включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом. Характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от субъективного восприятия или образа конфликта, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп.

4.Субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы. Образ или восприятие конфликта не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть трех видов:

- 1) представления о самих себе,
- 2) восприятие других участников конфликта,
- 3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Каковы бы ни были образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется пока они не реализуются в соответствующих обоюдных действиях. Объективные и субъективные причины конфликта, а также состав участников определяют набор возможных способов действий, поведения сторон и вызывает соответствующее противодействие или взаимодействие.

5.Мотивы конфликта. Причин конфликта можно назвать много, у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

В управлении конфликтами важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, т.к.без этого невозможно ни понять их поведение, ни

повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному завершению.

6. Действия. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, и заключается реальное протекание конфликта.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны;
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
- захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находиться во владении другой стороны;
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации;
- унижающие человеческое достоинство действия;
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
- физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют «против» кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными или случайными, или просто необдуманно. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях она видит лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а процесс, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование динамики, стадий и этапов его развития.

## 6. Методология управления конфликтом

В современных условиях, когда научная деятельность в любой сфере приобретает характер взаимодействия многих отраслей знаний, особую остроту приобретает вопрос об использовании каждой конкретной наукой общенаучных принципов и методов (например, теоретико-информационные, математические методы), использование которых в значительной мере способствовало обогащению подходов к исследованию своего предмета.

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются:

- 1) структурно – функциональный;
- 2) процессуально – динамический;
- 3) метод типологизации;
- 4) прогностический;
- 5) разрешительный.

1. Структурно-функциональный метод в управлении конфликтами способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них. Для структурного подхода характерно рассмотрение конфликтного действия в статике, в состоянии покоя. Преимущество данного метода в том, что он помогает найти некоторые устойчивые составляющие даже в таком подвижном явлении, как социальный конфликт. Совокупность таких компонентов, как объект конфликта, состав его участников, уровень напряженности конфликтного взаимодействия и т.п. и образуют структуру конфликта, а исполняемая этими элементами роль или работа и есть их функция в конфликте. Выявление структурных элементов и их функций в конфликте является важнейшей предпосылкой его успешного регулирования.

2. Процессуально - динамическим метод позволяет углубить исследование конфликта. Важнейшим инструментом процессуального анализа является определение основных этапов или стадий развития конфликта. Например, конфликт, начавшийся с митингов протеста, может продолжиться в виде массовых демонстраций и завершиться силовыми столкновениями. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня, разрядки напряженности.

3. Типологизация в управлении конфликтами обеспечивает группировку, видов конфликтных личностей и форм конфликтного взаимодействия. Типологизация способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому уяснению их устойчивых признаков, проявляющихся в многообразии форм социального противостояния.

4. Прогнозирование-предвидение возможного будущего того или иного явления. Прогнозирование отличается от утопических фантазий тем, что опирается на результаты предварительного глубокого структурного, генетического и типологического анализа. Причем научное прогнозирование

исходит из признания вероятностного характера общественного развития и необходимости в связи с этим учета ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Описывая возможные варианты развития конфликтного взаимодействия, прогностический подход вместе с тем описывает оптимальные пути и средства урегулирования конфликта. Прогнозы могут быть подразделены на кратко-, средне- и долгосрочные. Прогнозирование может использовать методики экспертных оценок, математическое моделирование и другие.

5. Метод регулирования конфликта нацелен непосредственно на соответствующую практику. В рамках этого метода рассматриваются как основные стратегии, так и тактики улаживания конфликтов.

В качестве важнейших принципов, обеспечивающих получение значимых результатов признаются следующие:

1) принцип детерминизма, устанавливающий обусловленность всех явлений действием тех или иных причин, т.е. принцип причинно – следственных связей всех явлений действительности;

2) принцип системности, требующий трактовки конфликта как внутренне связанных компонентов целостной системы, природной, социальной, психической;

3) принцип развития, т.е. признания непрерывного изменения, преобразования и развития конфликтов, их перехода от одних форм и уровней к другим.

## **7. Объективные и личностные элементы конфликта**

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два вида: объективные (внеличностные) и личностные.

К *объективным элементам конфликта* относятся составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т.д.), к которым можно отнести:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) среда конфликта.

Выделяют следующих участников конфликта:

1. Основные участники конфликта - это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют субъектами, или оппонентами конфликта.

2. К неосновным участникам конфликта относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также косвенными участниками

конфликта или третьей стороной, им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта.

Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной (положительной), так и деструктивной (отрицательной). Они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию, при этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может и не совпадать с его целями.

Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта, т.н. группы поддержки. Наглядным примером таких групп могут служить различные объединения, организации, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники:

- инициаторы (зачинщики);
- организаторы;
- пособники;
- посредники (медиаторы).

К *личностным элементам конфликта* относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации.

Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы — все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди личностных элементов конфликта прежде всего следует назвать:

- 1) основные психологические доминанты поведения;
- 2) черты характера и типы личностей;
- 3) установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- 4) неадекватные оценки и восприятия;
- 5) манеры поведения;
- 6) этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта.

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: 1) ценностные ориентации; 2) цели; 3) мотивы; 4) интересы; 5) потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого. Рассмотрим их более подробно.

1. Ценностные ориентации людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех

моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой ситуации. На базе ценностных ориентации происходят вычленение и дифференциация объектов конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте.

2. Цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Применительно к конфликту цель его субъектов — это представление той конечной ситуации, которая возникнет в результате разрешения противоборства и к достижению которой стремятся его участники.

3. Мотив — побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением тех или иных потребностей личности. Применительно к конфликту мотив — это осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий субъектов конфликта.

4. Интересы участников конфликта — это осознание ими объекта конфликта как своей потребности. Отсюда повышенное внимание именно к данному объекту конфликта, а не к другому. Именно противоречие интересов рождает конфликт.

5. Потребность является самым глубинным источником активности субъектов и толкает их на конфликтные действия.

*Среда конфликта* оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику. Различают микро- и макросреду конфликта. Микросреда конфликта — это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт (малая социальная группа). Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. В тоже время макросреда опосредствовано влияет и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

По природе составляющих ее компонентов можно выделить *три вида среды* конфликта:

- физическая — это совокупность физических, географических, климатических и экологических условий и факторов, в которых протекает противоборство;

- общественно-психологическая — это совокупность тех настроений, мнений, забот, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт. Эти факторы являются объективными для участников конфликта, т.к. они заданы им изначально и не зависят от их воли, сознания и желаний;

- социальная среда представляет совокупность общественных условий, при которых возникает и развивается противоборство сторон. Самыми общими и фундаментальными факторами социальной среды конфликта являются тип цивилизации, общественно-экономические условия жизни и социально-политическое устройство общества, но в социальную среду конфликта входит также вся социокультурная реальность, окружающая

человека.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что лежит в основе конфликта?
2. Всегда ли противоречие приводит к конфликту?
3. Является ли противоречие, лежащее в основе написания экономического отчета между инженером и экономистом одного отдела конфликтом? Почему?
4. В каком случае могут возникать духовные конфликты?
5. Как могут выражаться длительные конфликты? Приведите пример.
6. Как могут быть связаны между собой конфликты, классифицированные по сферам деятельности?
7. В чем причина латентных конфликтов? Можно ли их перевести в явные?
8. В чем состоит задача менеджера в управлении конфликтами?
9. Какие межгосударственные конфликты Вы знаете в истории России? Есть ли в настоящее время межгосударственные конфликты в настоящее время в мире?
10. Что является объектом конфликта?
11. Какой метод связан с выявлением основных элементов конфликта?
12. Какую роль выполняет типологизация конфликтов?
13. Какие причины конфликта можно выделить в семье, в организации?
14. Какие интересы лежат в основе политических конфликтов?
15. Какие основные участники конфликта были в период Первой мировой войны?
16. Какие типы личности более всего склонны к конфликту?

## **Тема 2. Причины возникновения конфликтов**

### **1. Причины конфликтов**

Конфликт может существовать только потому, что люди затрачивают энергию на поддержку его существования. Необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода. Поводом конфликта служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет появление конфликта с необходимостью. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно. Причина отражает закономерную связь вещей.

Какое-либо явление является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность. Потребность — это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества, - и является внутренним побудителем активности субъекта. Наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта.

Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и

чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Но этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. Неосознанная потребность не выступает причиной конфликта.

Причиной конфликта является только осознанная потребность, которая выступает как интерес. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон. Таким образом, конечная причина всякого социального конфликта — это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами. Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.

Конфликты имеют причины, которые можно объединить в следующие группы факторов:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы возникновения конфликтов;
- 3) личностные факторы возникновения конфликтов.

## **2. Классификация противоречий**

Не менее многообразны и противоречия интересов, которые вызывают конфликт. В общем смысле противоречие есть взаимодействие противоположно направленных тенденций, стремлений и действий, находящихся вместе с тем в единстве.

По своему характеру противоречия могут быть:

- 1) внутренними и внешними;
- 2) антагонистическими и неантагонистическими;
- 3) основными и неосновными;
- 4) объективными и субъективными и т.д.

1. Внутренние противоречия конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом. Например, противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между властью и олигархами внутри общества. Внешние противоречия возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными системами.

Внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга. Например, международные противоречия будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе.

2. Антагонистические противоречия выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. Способы разрешения таких конфликтов сугубо деструктивные – это уничтожение обеих или одной из сторон конфликта или разрушение фундаментальных структур

социальной системы, лишение ее возможности функционировать в прежнем качестве.

Неантагонистические противоречия между интересами участников конфликта — это те, которые допускают согласование, “примирение” интересов оппонентов. Главная особенность этих противоречий и возникающих на их основе конфликтов заключается в возможности компромиссов, то есть соглашений, достигаемого путем взаимных уступок.

3. Основные противоречия играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками. Неосновные противоречия лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта. При этом основные и неосновные противоречия находятся между собой в диалектическом взаимодействии.

4. Объективные противоречия обусловлены объективными факторами, то есть такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. Поэтому избежать объективных противоречий нельзя. Они будут возникать вновь и вновь до тех пор, пока не ликвидирована сама причина такого противоречия, которая также носит объективный характер.

Субъективные противоречия обусловлены такими факторами, которые, напротив, зависят от воли и сознания людей. Это противоречия, вызванные несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрениях, ценностных ориентациях.

### **3. Факторы возникновения конфликтов**

Факторами, вызывающие конфликт, могут быть материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и т.д. Факторы – это то, что объединяет людей, независимо от личностных качеств, сознания и воли, ценностей и пристрастий.

Следует различать объективные и субъективные факторы, действие которых толкает людей в конфликт. Объективные факторы — это реально существующие в действительности обстоятельства. Они связаны с условиями бытия, а также с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности или социальной группы, реально имеющимися в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок.

К условиям бытия, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство, классовые противоречия в обществе, конкурентные отношения на рынке. Конфликты внутри организаций и между организациями часто вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, недостаточно четкое распределение ответственности, обязанностей и полномочий, плохие коммуникации, что ведет к дефициту, утрате и искажению информации, несогласованности действий. Объективными факторами, связанными с особенностями личности или социальной группы, можно отнести образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон

способностей и возможностей личности, ее глубинные, стержневые потребности и установки. Различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела — одна из наиболее типичных причин служебных конфликтов. Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей индивидов или групп, делает конфликт неизбежным. Другое дело, в каких формах он будет протекать.

Объективные факторы конфликта очень разнообразны. Выделяют следующие объективные причины конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации; нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Субъективные факторы представляют собою стимулы к конфликтным действиям, обусловленные иллюзорными, кажущимися обстоятельствами. Люди искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся, и в их воображении реальные обстоятельства принимают несвойственный им в действительности характер или рисуются такие обстоятельства, которых в данной ситуации на самом деле вообще нет. Иллюзорные представления об обстоятельствах возбуждают страсти и стимулируют конфликтные действия в неменьшей мере, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его. Но и объективные, и субъективные факторы выступают как причины и стимулы, побуждающие людей вступать в конфликты. Если электрическая лампочка загорается и горит только тогда, когда получает энергию от реального источника тока, то энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников.

#### **4. Личностные факторы возникновения конфликтов**

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов, к которым относятся: основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип

индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта и противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам. В то же время часто наблюдается взаимодействие между объективными и субъективными причинами конфликта. Расхождение личностных смыслов и значений является одной из основных причин конфликтов и определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и тактику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то, скорее всего, он выберет тактику избегания или уклонения. В лучшем случае он может проявить великодушие и уступить предмет спора другим.

Немаловажной причиной конфликта может быть несовпадение характеров индивидов. Особо важную роль в возникновении конфликта имеют акцентуации характера, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, т.к. имеют нетипичные черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность.

Различия в манерах поведения могут также стать причиной конфликта, ибо уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество.

Другим фактором возникновения конфликта являются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко.

Большую роль в возникновении и развитии конфликтов играют неадекватные представления, оценки и самооценки. Особенно часто они служат причиной конфликтного поведения в деловом общении, в котором нельзя по собственной воле выйти из взаимодействия или применить тактику избегания.

## **5. Причины межличностного конфликта**

В управлении конфликтами различают ресурсные и ценностные конфликты. Ресурсные конфликты связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных средств, территории, времени и т. д.). Например, в организациях нередко возникают межличностные конфликты по поводу распределения премиального фонда между сотрудниками.

Ценностные конфликты разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений. Примером могут служить встречающиеся в современных условиях конфликты в семьях из-за различных ценностных ориентации у родителей и детей. Конфликты между супругами в семьях часто основаны на половом диморфизме (различиях в восприятии и реагировании) мужчин и

женщин. Немалую роль в межличностных конфликтах играет иррациональная мотивация, которая особенно усиливается в условиях современного кризисного развития общества.

Выделяют следующие группы основных причин межличностных конфликтов:

- ограниченность ресурсов (качественная и количественная ресурсов);
- различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть задания и другие ресурсы);
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации;
- личностные особенности участников столкновений.

На практике при анализе конфликтов весьма полезным оказывается подход, предложенный В. Линкольном. Он выделяет причинные факторы конфликтов, которые подразделяются на пять основных типов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

В реальной жизни, как правило, «чистые», т.е. обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко. Для практической работы с конфликтами целесообразно классифицировать конфликты по различным основаниям.

Согласно М. Дойчу, выделяются следующие типы конфликтов:

- «подлинный» конфликт существует объективно и воспринимается адекватно;
- «случайный» или «условный» конфликт зависит от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами;
- «смещенный» конфликт - это явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основе явного;
- «неверно приписанный» конфликт — это конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблемы;
- «латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- «ложный» конфликт возникает, когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как связаны между собой личностный и межличностные конфликты?
2. Какие факторы могут повлиять на политический и социальный конфликт?
3. Возникают ли конфликты на работе, если начальство и работники по-разному видят дальнейшее развитие организации? Приведите пример.

4. Почему среди работников коммуникационных компаний Билайн, Дом.ру практически отсутствуют конфликты?
5. Может ли новый начальник мотивировать своих подчиненных, используя другой стиль руководства по сравнению с предыдущим?
6. Какие личностные факторы при возникновении конфликта являются для Вас наиболее важными? В каких ситуациях это может проявиться?

### Задания

1. Приведите примеры внутриличностных, межличностных конфликтов, с которыми Вы сталкивались в своей жизни.
2. Приведите причины, которые могут привести к конфликту между личностью и группой.
3. Охарактеризуйте любой конфликт и выделите объект, участников и среду конфликта. Выделите объективные и субъективные причины конфликта.
4. Определите предположительные временные, пространственные и системные границы конфликта в организации, связанного со снижением производительности труда работников за последние 3 месяца.
5. Приведите пример объекта и предмета конфликта.
6. Предложите свою стратегию и тактику налаживания семейного конфликта, возникшего между родителями на почве снижения успеваемости у школьника начальных классов.
7. Опишите социальную среду конфликта, происходящей в нашей стране в 1991г.
8. Приведите пример общественно-политической среды конфликта, происходящей в период Второй мировой войны.
9. Возникла конфликтная ситуация, связанная с тем, что автомобиль на СТО был отремонтирован не в срок. Какие личностные факторы могут быть задействованы?

## Тема 3. Функции конфликта

### 1. Негативные и позитивные функции конфликта

Конфликты могут выполнять двоякого рода функции — негативные (деструктивные) и позитивные (конструктивные). Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные и использовать позитивные функции. Козер анализирует функции конфликта. Результаты его анализа и поныне остаются классическим образцом описания этих функций.

К важнейшим негативным функциям конфликта относятся:

- ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;

- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами в ходе конфликта и после него;
- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться к победе во что бы то ни стало, в то время как решение реальных проблем и преодоление разногласий затягивается на неопределенное время;
- материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта.

Главными позитивными функциями конфликта являются:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;
- он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;
- конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению;
- снимает «синдром покорности», стимулирует активность людей;
- стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;
- в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей, создаются условия для оценки людей, для выдвижения и формирования лидеров;
- развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход;
- конфликт выполняет диагностическую функцию.

Все функции конфликта с определенной степенью условности можно разделить на:

- 1) общие функции конфликта, которые имеют место на различных уровнях социальной системы;
- 2) функции конфликта на личностном уровне касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1. Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта.

2. Скрытые (латентные) функции конфликта — такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта.

## 2. Конструктивные функции конфликта

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о функциональном конфликте, в противном случае это дисфункциональный конфликт, результаты которого являются негативными для его участников и на которые они не рассчитывали.

Конструктивные функции конфликта выражаются в следующих последствиях:

1. Конфликт является способом обнаружения и фиксации противоречия и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Следовательно, всякий конфликт выполняет информационную функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

2. Конфликт является формой разрешения противоречий. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в организации, которые привели к конфликту.

3. Конфликт способствует снятию напряженности и ликвидации стрессовой ситуации, помогает разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4. Конфликт может выполнять интегративную, объединительную функцию. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей, в поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к стабилизации системы, т.к. при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта в дальнейшем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6. Конфликт интенсифицирует и стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.

7. Конфликт может служить средством выяснения соотношения сил групп в организации и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для возникновения новых норм общения между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые

нормы.

Под влиянием конфликта происходит *воздействие на индивидуальные характеристики личности*:

1. Конфликт может выполнять познавательную функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей. С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать самопознанию и адекватной самооценке личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п.

3. Конфликт может помочь избавиться от нежелательных свойств характера, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т.п.

4. Конфликт является важнейшим фактором развития человека как личности, т.к. в конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является существенным фактором адаптации человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае никакой адаптации не происходит.

6. Конфликт может помочь снять психическую напряженность в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

### **3. Деструктивные функции конфликта**

Общие деструктивные функции конфликта проявляются на различных уровнях и выражаются в следующих последствиях:

1. Конфликт может быть связан с насильственными методами его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.

2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние дестабилизации и дезорганизации.

3. Конфликт может привести к замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4. Конфликт может способствовать дезинтеграции общества,

разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений пессимизма и упадком нравов.

6. Конфликт может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты.

7. Конфликт в организациях часто приводит к снижению уровня организационной системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

*Деструктивные функции конфликта на личностном уровне* выражаются в следующих последствиях:

1. Конфликт может оказывать негативное воздействие на социально-психологический климат в группе; например, могут появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2. Конфликт может привести к разочарованию в своих возможностях и способностях, к деидентификации личности.

3. Конфликт может вызвать чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы.

4. Конфликт может привести к отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может “включать” защитные механизмы, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

- отступление (молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе);
- пугающая информация (критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы);
- жесткий формализм (формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими);
- превращение дела в шутку;
- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;
- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Что может послужить поводом для снижения заработной платы в организации? Является ли это причиной конфликта?

2. Является ли наличие потребности достаточным условием возникновения конфликта. В каком случае это не происходит? Приведите пример.

3. Как ограниченность нефти на мировом рынке может привести к конфликту на мировом уровне?
4. Какие черты характера личности приводят к частым конфликтным ситуациям?
5. Какие установки личности могут сглаживать конфликты внутри коллектива?
6. Какие скрытые функции конфликта выделяют при конфликте в басне «Лебедь, рак и щука»?
7. Есть ли конструктивные результаты при условии разрешения конфликта басни Крылова «Лебедь, рак и щука»?
8. По каким параметрам можно судить о конструктивности функции конфликта?
9. Какие функции конфликта выделяют на личностном уровне?
10. Имеет ли забастовка по поводу повышения заработной платы бюджетникам деструктивную функцию?

### **Задания**

1. Что может послужить поводом для снижения заработной платы в организации? Является ли это причиной конфликта?
2. Является ли наличие потребности достаточным условием возникновения конфликта. В каком случае это не происходит? Приведите пример.
3. Приведите пример объективных и личностных причин конфликта, возникающих между собственниками и работниками ЗАО.
4. Сгруппируйте противоречия по классификации, которые могут быть связаны с конфликтами внутри студенческой группы.

## **Тема 4. Динамика конфликта**

### **1. Этапы конфликта**

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен тремя этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К собственно конфликту примыкают еще два периода: 1) предконфликтный и 2) послеконфликтный.

Общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):
  - инцидент (начало конфликта),
  - эскалация (развитие) конфликта,
  - завершение конфликта;
- 3) послеконфликтный период.

## 2. Предконфликтная ситуация

Предконфликтная ситуация — это возможность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Предконфликтная ситуация – это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Предконфликтная ситуация характеризуется тем, что она создает реальную возможность конфликта, но она может быть разрешена и мирным, бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут сняты в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной.

Осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, т.к. истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту.

## 3. Открытый конфликт

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, то предконфликтная ситуация переходит в открытый конфликт. Наличие противоборства становится очевидным всем, противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Противоборство становится фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются с этих пор в открытых оппонентов, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы.

На этой стадии развития конфликта оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого, в том числе материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. Внутри открытого периода можно выделить свои этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в управлении конфликтами обозначаются как инцидент, эскалация и завершение конфликта.

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного инцидента. *Инцидент* — это случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта следует отличать от его повода. Повод служит толчком, предметом к началу

конфликтных действий, при этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться. В отличие от повода инцидент — это уже конфликт, его начало. Инцидент делает явным деление на «своих» и «чужих», друзей и врагов, союзников и противников. После инцидента маски уже сброшены. Однако реальные силы оппонентов еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов противника является весьма важным фактором сдерживания развития конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта. Но даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров придти к компромиссу между субъектами конфликта. И эту возможность следует использовать в полной мере.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т. д. Конфликт вступает в следующий этап — эскалация (нарастание). *Эскалация конфликта* — это ключевая, самая напряженная стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

На стадии эскалации становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача перед менеджером состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику, поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе данной стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентации, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие:

- 1) создание образа врага;
- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;
- 3) применение насилия;
- 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.

*Завершение конфликта* — это последний этап открытого периода конфликта, который означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта. Хотя завершение конфликта может быть связано и с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

На стадии завершения конфликта возможны самые различные ситуации, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта.

К таким ситуациям относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон и конца края этой борьбе не видно;
- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или
  - навязать ему свою волю;
  - появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и *способы завершения конфликта*, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

- 1) с точки зрения реализации целей противоборства:
  - победоносным,
  - компромиссным,
  - пораженческим;
- 2) с точки зрения формы разрешения конфликта:
  - мирным,
  - насильственным;
- 3) с точки зрения функций конфликта:
  - конструктивным,
  - деструктивным;
- 4) с точки зрения эффективности и полноты разрешения:
  - полностью и коренным образом завершенным,
  - отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. Разрешение конфликта есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной, но помимо этого формами завершения конфликта могут быть затухание (угасание) конфликта и устранение конфликта.

#### 4. Послеконфликтный период

Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Но не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам в других сферах жизнедеятельности людей.

За завершением конфликта может следовать постконфликтный синдром, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. При обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

Основной способ, который приводит к надежному устранению противоборства и установлению сотрудничества в после конфликтной стадии — это совместная деятельность людей, направленная на достижение общей цели. Где есть общие интересы, цели и задачи деятельности, там различия и даже противоречия отступают на задний план, устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие этапы конфликта выделяют?
2. В каком случае предконфликтная ситуация приведет к открытому конфликту?
3. В чем отличие инцидента от повода?
4. На какой стадии конфликта эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам?
5. На каком этапе создается образ врага?
6. Какие ситуации могут привести к снижению или прекращению конфликта?
7. В чем различие между понятиями завершение и разрешение конфликта?
8. В каком случае завершение конфликта может стать источником для нового конфликта?
9. Какой основной способ завершения конфликта?

##### **Задание**

Проанализируйте приведенный ниже конфликт.

Пять дней рабочие шахты «Кузнецкая» удерживали в заложниках директора и еще 11 инженеров. Рабочие требовали не только выплаты долга по зарплате, который за три года достиг астрономической цифры в два триллиона

(еще неденоминированных) рублей, но и ареста директора за коррупцию и злоупотребление. Директор вместе с инженерами был блокирован в рабочем кабинете во время совещания. В приемной было установлено круглосуточное дежурство, а здание немедленно окружила милиция. На шахту немедленно прибыл заместитель прокурора области. По его словам, шахтеры согласились с тем, что акция противозаконна, но отпустить заложников отказались.

К переговорам подключилась администрация области. От них поступило предложение о постепенном погашении долга с последующим закрытием некогда одной из лучших шахт Кузбасса. Это предложение шахтеры тоже отвергли. Возникла абсолютно тупиковая ситуация. И тут, вдруг, вспомнили, что против директора «Кузнецкой» еще в марте 1997 года возбудили уголовное дело по ст. 216 УК (нарушение правил техники безопасности при ведении горных работ, повлекшие гибель людей). Следствие установило, что директор шахты отправил на разведку горящего угольного пласта несколько специалистов «Кузнецкой». При вскрытии перемычки трое погибли, двое получили тяжелые ожоги. Люди шли на страшный риск за крупное вознаграждение в долларах. Дело в том, что после приватизации шахты фирмами из Австрии и Лихтенштейна (60% всех акций) доллары у руководства водились... Материала дела срочно передали в суд г. Белово, и в тот же день исполняющий обязанности председателя горсуда вынес решение об аресте директора. На следующий день на шахту прибыл ОМОН из Белово, которому рабочие передали руководителя. Как они и требовали, наручники на него одели прямо в рабочем кабинете.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли считать, что арест директора шахты разрешил данный конфликт? Аргументируйте свой ответ.
2. К какому типу относится данный конфликт? Как события могут развиваться дальше?
3. Какие действия необходимо предпринять, чтобы рационализировать и институционализировать данный конфликт?

## **Тема 5. Социальные, политические и межкультурные конфликты**

### **1. Социальный конфликт**

Социальный конфликт как столкновение больших общественных групп проявляется в массе индивидуальных действий, поступков, событий. В многообразии действий и поступков реализуются общие цели и позиции через совместные действия людей. Анализ конфликта как столкновения крупных групп позволяет выявить в общественных и индивидуальных противоречиях, в смене борьбы и согласия, изменения и стабильности, прогресса и упадка основную линию общественного процесса и оказывать на нее влияние, дает предвидение негативных и позитивных последствий конфликта.

Массовые действия могут быть слабо организованными (паника, беспорядки, погромы), а так же достаточно хорошо спланированными и подготовленными (митинги, демонстрации, войны, революции), что зависит от организаторов и лидеров, способных руководить большими массами людей.

К формам массовых конфликтных действий относятся:

1. **Массовая истерия** – это состояние всеобщей нервозности в обществе, повышенной возбудимости и страха у населения. Например, военная шпиономания, поиск «врагов народа» в эпоху сталинизма, нагнетание средствами массовой информации реальной угрозы «третьей мировой войны» в 1960-е годы.

2. **Распространение слухов** – это передача от человека к человеку определенных сведений, которые возникают из анонимных источников, и быстро распространяется по неофициальным каналам среди населения. Слухи могут быть ложными и истинными, впоследствии они подтверждаются или не подтверждаются. Они возникают в ситуации дефицита информации или в тех случаях, когда население просто уже не верит официальной информации СМИ. Совокупность людей, которые активно распространяют слухи, составляет аудиторию слуха.

3. **Паника** – форма массового поведения, когда люди столкнувшись с некоторой опасностью, принимают нескоординированные действия. Участники паники действуют самостоятельно, мешая, а иногда и травмируя друг друга. Паника часто случается в экстремальных условиях, таких как кораблекрушение, пожар, землетрясение, ливень, наводнение, внешнее нашествие. Когда индивид убеждается, что все известные ему средства, годившиеся в обычных условиях, не срабатывают, он теряет самообладание. Появляется страх, парализующий мышление и волю, он усиливается, когда человек замечает, что и другие люди тоже охвачены паникой. Возникает цепная реакция панических действий.

4. **Демонстрация** – это организованное коллективное шествие в защиту каких-то прав или в знак протеста против чего-либо. Демонстрация требует определённой подготовки: разрешения властей, изготовления транспарантов, выбора маршрута движения, порядка выступающих. Демонстрации способны вызвать серьёзные социальные и политические изменения в обществе.

5. **Беспорядки и погромы** – это коллективные акты насилия, предпринятые неконтролируемой и эмоционально возбужденной толпой против чужой собственности или конкретной личности. Погром часто принимает вид шовинистского выступления против какой-либо

национальности или иной социальной группы населения, сопровождающейся грабежами и насилием.

6. Бунт – это ряд стихийных форм массового социального протеста, таких как мятеж, волнение, смута, восстание. Причиной возникновения бунта служит недовольство чем-либо или кем-либо, чаще всего властными структурами. Бунт может относиться к конкретной организации (бунт на корабле) или к социальной группе (бунт крестьян). Эмоциональное состояние переходит сначала в стихийное действие (массовое негодование), а затем в организованное массовое поведение (погромы, поджоги, разрушение тюрем, захват административных зданий). Бунт означает открытое неподчинение и сопротивление официальным властям.

7. **Война** – организованная вооруженная борьба между государствами, классами, большими социальными группами средствами вооруженного насилия. Война – это массовое конфликтное действие, связанное с коренной сменой характера отношений между крупными социальными субъектами (государствами, нациями, большими социальными группами) и переходом противоборствующих сторон от применения ненасильственных форм конфликтных действий и способов борьбы к прямому применению оружия и других имеющихся в их арсенале насильственных средств для достижения своих определенных целей. Во время войны остаются еще четыре возможных варианта способа действий в конфликтных ситуациях. Обращение к этим способам в обществе совершается в разнообразных мирных формах, позволяющих решать конфликты с гораздо меньшими издержками. Например, независимый суд, дипломатия, посредничество.

## 2. Политический конфликт

Политический конфликт — это столкновение субъектов политики в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели, связанные с достижением власти или ее перераспределением, а также с изменением их политического статуса в обществе. Источником политических конфликтов выступает удовлетворение базовых потребностей, в качестве объекта политических конфликтов можно выделить государственную власть, а также политический статус социальных групп (степень приближенности или удаленности от рычагов власти, способность оказывать влияние на принятие обязательных для всего общества решений) и политические ценности (патриотизм, гражданственность, права и свободы и пр.). Субъектами политических конфликтов обычно являются социальные группы или представляющие их политические институты.

В динамике конфликтного согласования различных социальных групп в настоящее время отмечаются две противоположно направленные тенденции:

- традиционная выражается в укрупнении, агрегировании политических интересов двумя-тремя ведущими политическими силами,
- диверсификация политических интересов выражается в нарастании их многообразия и увеличении точек пересечения.

Современные групповые и общенациональные интересы (обеспечение суверенитета, безопасности, правопорядка, реализация крупномасштабных экономических проектов) признаются реальными субъектами политических конфликтов. В качестве субъектов внешнеполитических конфликтов выступают государства (или коалиции государств). Государствами движут национальные интересы, такие как потребности в безопасности, контроле и использовании природных ресурсов, сохранении культурной целостности и национальной специфики. При этом естественными ограничителями национально государственных интересов выступают ограниченность ресурсов и национальные интересы других стран. Суть внутривнутриполитических конфликтов в значительной мере определяется характером политических систем. Разнообразие политическим системам придают политические режимы.

Ввиду сложности политической сферы классификация конфликтов не может не быть одномерной. Традиционно наиболее общими основаниями выделения политических конфликтов выступают:

- сфера распространения (внутриполитические и внешнеполитические (межгосударственные) конфликты);
- тип политической системы (конфликты тоталитарных и демократических политических систем);
- характер предмета конфликта (конфликты интересов, статусно - ролевые, а также конфликты ценностей и идентификации).

### **3. Межкультурный конфликт**

Культура является важнейшим элементом общественного развития, т.к. через нее осуществляются процессы создания, сохранения, распространения и воспроизводства норм и ценностей общества. Выделяют материальную и духовную культуру. Материальная культура – это физические объекты, созданные человеческими руками (артефакты). Нематериальная духовная культура – это нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык.

В научной литературе различают следующие типы взаимодействия культур:

- *геноцид* - это тип взаимодействия культур, при котором одна этническая или культурная группа, уничтожает всех членов другой группы, с которой она вступает в контакт;
- *ассимиляция* - это «поглощение» одной культуры другой за счет

адаптации этнокультурной группы добровольно или вынужденно к обычаям, ценностям, жизненным стилям доминирующей культуры;

- *сепарация* - это межкультурное взаимодействие, когда эмигрант полностью идентифицируется со старой культурой, к которой принадлежал раньше и, отрицает новую культуру;

- *сегрегация* - это изолированное, независимое существование этнических культур;

- *маргинализация* – своеобразное приспособление к культурной среде, когда человек не принадлежит ни к одной культуре.

Гармоничное взаимодействие между культурами возможно только на принципах интеграции и мультикультурализма.

*Интеграция* - идентификация со старой и новой культурой или вид совместимости, когда разные культуры сохраняют свои исходно присущие им индивидуальности, при этом объединяются в единое общество на другом, одинаково значимом для них основании. В условиях полиэтничной среды России идут процессы дифференциации и интеграции, вытесняются прежние и оформляются новые способы установления культурных границ и межкультурных контактов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем отличие социального конфликта от политического?
2. Чем является информация о предстоящем повышении цен?
3. В чем проявляется цепная реакция при панике, почему она возникает?
4. Является ли неподчинение работников распоряжению начальства бунтом? Почему?
5. Может ли дипломатия повлиять на ход войны? Приведите примеры из истории.
6. С чем связаны внутривнутриполитические конфликты?
7. Как влияет политический режим на внешний и внутренний политические конфликты?
8. Как государство может обеспечивать возможности для обогащения культуры?
9. В каком случае может быть происходить интеграция культур? Почему необходима толерантность?
10. Какие функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
11. Как ООН может повлиять на национальные конфликты?

#### **Задания**

1. Проанализируйте политические конфликты, которые происходили в 90-е годы XX в. в России.
2. Приведите примеры социальных, политических конфликтов в мире.
3. Приведите примеры культурных конфликтов.

## Тема 6. Конфликты в организации

### 1. Специфика конфликта в организации

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственную корпоративную культуру (нормы поведения, ценности, обычаи, ритуалы и табу, принятые в коллективе).

Стихийное развитие любого конфликта часто приводит к нарушению нормального функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя организационно-управленческую основу, а также к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Конфликт обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу, и препятствуют поиску рационального выхода. В то же время конфликты являются неотъемлемой частью жизни любой организации и во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается.

Чаще всего конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка. Основанием развития конфликта в организации является социальная напряженность в коллективе, которая проявляется как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта. На уровне организации проявление напряженности сопровождается отклонением от нормального сотрудничества.

Выделяют внутренние и внешние факторы, способствующие возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе.

1. К внутренним факторам относятся:

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

2. К внешним факторам относят:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;

-возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;

-ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;

-резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;

-обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

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

1) полное тождество, т.е. одинаправленность интересов;

2) различие в направленности интересов (что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере);

3) противоположная направленность интересов — когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях.

Среди противоречий в организации можно выделить организационные, производственные, деловые, инновационные.

Только осознанные интересы превращаются в источник активных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, или при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Конфликт может вытекать из реально противоположных объективных интересов и иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве возникает в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность.

## **2.Классификации конфликтов в организации**

В организации может протекать одновременно несколько конфликтов. Классифицировать конфликты в организации можно по нескольким основаниям:

1. По характеристикам субъектов конфликта они могут быть:

- межличностные по вертикали (конфликты между руководителем и подчиненным),

- межличностные по горизонтали (конфликты между участниками одного иерархического уровня управления);

- межгрупповые конфликты (конфликты между структурными подразделениями; между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; между руководством организации и персоналом; между администрацией организации и профсоюзами);

- конфликты типа «личность – группа» (между руководителем и персоналом, коллективом организации или структурного подразделения; между рядовыми сотрудниками и коллективом организации).

Причинами данных конфликтов могут быть психологические, организационные, социальные противоречия в межличностной сфере, межличностных отношениях, неадекватное распределение ресурсов, плохо организованная система коммуникаций, плохие условия труда, нарушения в сфере трудового законодательства, договорных обязательств и ряд других причин и т.д.

2. По источникам конфликтности конфликты могут быть:

- структурными (конфликты между структурными подразделениями организации);
- инновационными (конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями);
- позиционными (конфликты, возникающие в сфере значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации);
- ресурсными (конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов);
- динамическими (конфликты, происходящие в процессе социально-психологического изменения, функционирования организации).

3. По характеристикам типа функциональной системы:

- организационно-технологические конфликты, когда происходит рассогласование организационной структуры, что вызывает разбалансированность рабочих мест, должностных установок и предписаний через внутренние факторы конфликта, нарушение технологических процессов;
- конфликты в социально-экономической системе организации, например, в случае неудовлетворенности заработной платой, задержки ее выплаты, увеличения норм выработки и снижение тарифов оплаты труда; просчеты в руководстве организацией;
- конфликты в административно-экономической системе обуславливаются рядом экономических и организационно-технологических причин, например, нарушением договорных обязательств, информационной неопределенностью и закрытостью и т.д.;
- конфликты, связанные с функционированием неформальной организации, причины которых кроются в противоречиях системы формальных и неформальных интересов, несовпадением формальных и неформальных методов решения управленческих задач;
- конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений организации. Причины таких конфликтов проявляются в противоречиях между сложившимися формальными и неформальными системами отношений в группе, организации в целом, групповыми нормами, в борьбе за лидерство и другие формы влияния, в столкновении групповых интересов, ценностей и целей.

4. По среде организации различают:

- 1) внутренние конфликты возникают в рамках организации и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения между заинтересованными сторонами. К внутренним конфликтам относят:

- межиндивидуальный конфликт — это расхождение личных целей сотрудников. Например, конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

- внутригрупповой конфликт — это конфликт между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений, связанный со смешанными мотивациями, амбициями, карьерными целями;

- межгрупповой конфликт — это конфликт между группами внутри одной организации. Например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти и частными лицами.

2) конфликты с внешней средой — это конфликты руководителей организации с конкурентами, клиентами, поставщиками, с профсоюзом.

### **3. Тип конфликта в зависимости от его участников**

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

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

Субъектами (сторонами) конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы. Исходя из степени участия сторон конфликта, выделяют основных участников, группы поддержки, других участников. Так же существуют строго нейтральные лица – это посредники и судьи, они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Основные участники — это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга. Группы поддержки — участники конфликта, но играющие второстепенную роль. Они могут:

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

#### 4. Конфликтная ситуация в организации

Конфликты в организациях порождаются определенной конфликтной ситуацией, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, т.к. ситуация характеризует лишь предпосылку, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон, которые проявляются в виде:

- внешних поведенческих актов,
- действий, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
- недоверие начальника к подчиненному, которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;
- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных антипатий.

Конфликт практически всегда проявляется внешне в виде высокого уровня напряженности в коллективе; снижения работоспособности и как следствие — ухудшения производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

## 5. Типы конфликтов в организации

Выделяют следующие типы конфликтов в организации:

1. *Организационные конфликты* — это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальной организационной структуры и реального поведения членов коллектива таких как:

- работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации (например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.);

- требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны (например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей);

- имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию (например, исполнение функций оценки, контроля).

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные с организационной структурой и условиями деятельности, которые определяются состоянием оборудования и инструмента, планированием и документацией, нормами и расценками, заработной платой и премиальных средств и т.д.

2. *Производственные конфликты* — это форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива, которые существуют на всех уровнях производственной деятельности. Выделяют следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты):

- конфликт между рядовыми работниками;

- конфликт между руководителями и подчиненными;

- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами организаций. Они возникают в малых группах (бригадах, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

Более подробно остановимся на *внутригрупповых конфликтах* в организации:

1. Конфликт между рядовыми работниками. Основанием для

возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на начальника отдела или руководителя организации. Внешне отношения между работниками выглядят благопристойно, борьба между ними происходит завуалировано, используются при этом разные приемы (тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности). Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников организации в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, к примеру, из-за распределения производственных заданий, начисления премий и т.д. Конфликты между рядовыми работниками могут возникать из-за восприятия поведения членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Например, при работе по сдельной оплате труда зарплата каждого зависит от успешной работы всех, нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

2. Конфликт между руководителями и подчиненными, в основе которых чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах организации есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания, то это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей, в первую очередь это связано с проблемами подчинения.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации и возникновение конфликтов, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных, большое значение имеет стиль руководства.

3. Конфликт между работниками различной квалификации и возраста (межгрупповые конфликты). *Межгрупповые конфликты* способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп., что часто используется руководителями (лидерами) организации для сохранения внутри группового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь положительные и отрицательные последствия. К положительным последствиям можно отнести конфликты, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, способствуют снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы. Отрицательные последствия конфликтов ухудшают отношения между членами группы и могут привести к расчленению групп на новые подгруппы или к распаду группы.

*Конфликты между производственными группами и администрацией* являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам

социальной, экономической защищенности работников. Неверные управленческие решения могут иметь негативные последствия для предприятия и коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать инженерные, технические, экономические и социальные проблемы организации и сотрудников.

## **6. Трудовые конфликты в организации**

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Термин «трудовой конфликт» появился в российском законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)». Трудовой конфликт часто подразумевает столкновение интересов. Например, забастовки могут сопровождаться требованиями не только повышения зарплаты, но и улучшения условий труда, а иногда и политическими требованиями. Трудовой конфликт может регулироваться нормами трудового законодательства и другими правовыми и неправовыми средствами.

Выделяют три сферы деятельности, в которых могут происходить трудовые конфликты:

1) сфера условий труда (режим труда, обеспечение безопасности и комфорта рабочего места, трудовые нормы и т.д.);

2) сфера закрепленных и принятых договоренностей о том или ином предмете производства;

3) распределение ресурсов или обеспечение материальными вознаграждениями за труд.

Любая сфера трудовых отношений может стать предметом конфликта в организации, если какая-либо из сторон не будет справляться с возложенными на них обязательствами и функциями. Существует большое число возможных причин возникновения конфликтов в организации, которые можно объединить в следующие группы:

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств и т.д.

Трудовой конфликт в организации рассматривается в трех аспектах:

- прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, который позволяет выявить интересы, разногласия, взаимные

претензии и проблемы;

- способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- необходимый этап в развитии трудового коллектива.

В зависимости от участников трудовые конфликты делятся на:

- индивидуальные, в которых участвуют конкретный наемный работник и работодатель.

- коллективный трудовой конфликт, в котором участниками выступают коллектив наемных работников и противостоящий ему работодатель. Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда, включая заработную плату, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

При коллективных трудовых конфликтах имеются представители:

- представители работников (например, органы профсоюзов и их объединений);

- представители работодателя – это руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

- конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они подразделяются на споры, связанные с заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке других нормативных актов или связанных с ними изменениями в их содержании;

- конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К ним следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании содержания коллективно-договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

## **7. Инновационные конфликты в организации**

Инновации открывают новые перспективы изменения гибкости на изменение спроса и предложения (идет замена старого новым), что объективно порождает социальные противоречия. Преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания и чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще преобразования вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового.

Любое нововведение связано с разработкой, распространением и использованием новшеств в производстве. Возникает противоречие между

сторонниками и противниками нововведения, причина которого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом — с другой. Между участниками конфликта возникают достаточно противоречивые взаимоотношения. Возможны ситуации, когда нововведение выгодно организации в целом, но не отвечает интересам отдельных групп его работников, или наоборот, невыгодно организации, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций в организации могут иметь разное содержание для самой организации и работников.

Часто при введении нововведения в организации экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, при этом к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие как:

- социальный эффект может иметь противоположный эффект по отношению к экономическому;
- последствия инноваций могут противостоят результатам организации;
- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации могут носить частично функциональный, и частично дисфункциональный характер.

Инновационные конфликты в организациях могут быть:

- 1) деловые, которые возникают между людьми, связанными с производственно-экономическими отношениями.
- 2) личностные возникают, когда происходит столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств.

## **8. Причины конфликта в организации**

Конфликт в организации может возникнуть на различной основе:

### **1. Причины, зависящие от менеджера:**

- недостаточный профессионализм менеджера, некомпетентность в вопросах производства, неумение организовать производственный процесс. Например, обусловлено применением сложного современного оборудования и технологий, а также спецификой трудовой деятельности персонала;
- недостаточная коммуникабельность менеджера, неумение работать с людьми, которая может сказаться на экономических результатах труда, работники не будут иметь полной, достоверной информации для полноценного функционирования;
- слабая психолого-педагогическая подготовка менеджера. Менеджер может не обратить внимание на симптомы конфликта, допустив тем самым его распространение и втягивание в конфликт все большего количества людей;
- несоответствие стиля руководства конкретной ситуации или личности

подчиненного. Например, когда руководитель избирает либеральный стиль управления несознательным, пассивным, безынициативным и безответственным коллективом, что приводит к отсутствию положительных результатов деятельности, снижению мотивации, неудовлетворенности работников итогами своего труда и, в конечном счете, к конфликтам;

- недостаток моральной воспитанности. Например, менеджер, полагающий, что фирма должна максимизировать прибыль любой ценой. Внутри такой фирмы, как правило, тоже немало этических дилемм у работников, т.е. внутриличностные конфликты;

- властность и отсутствие гибкости, чрезмерная власть вызывает у подчиненных чувство обездоленности и впоследствии протест;

- крайняя неуверенность, ведущая к резкости обращения. Менеджер должен критиковать не личность, а поступки и сдерживать свои эмоции, чтобы не утратить свой авторитет, его власть не должна основываться только на принуждении.

## II. Причины, зависящие от подчиненных:

- отсутствие сознательной дисциплины при выполнении должностных обязанностей;

- наличие в коллективе социально вредных элементов, негативных лидеров;

- косность и инертность в стиле работы, сопротивляемость новизне.

- эгоистические устремления.

## III. Причины, связанные с психологической несовместимостью людей, менеджеров и подчиненных:

- контроль над ресурсами. Деньги, собственность, власть, престиж, пища и т.д., могут рассматриваться как неделимые ресурсы;

- предпочтения и антипатии. Многие конфликты связаны с пересечением или вторжением деятельности или предпочтений одного человека или группы в деятельность и предпочтения других членов организации. Такие конфликты легко решаются простым дистанцированием;

- ценности. Различие во взглядах, в желании одной из сторон установить свои ценности как доминирующие и обязательные даже для тех, кто не согласен с ними само по себе ведет к конфликту;

- представления. Многие конфликты связаны с оценкой фактов, информации, знаний или представлений о реальности. Несогласие с фундаментальными представлениями человека рассматривается как вызов его способности понимать и воспринимать реальность;

- природа взаимоотношений между сторонами. Участники могут конфликтовать из-за различия взглядов и желаний по поводу взаимоотношений. Они могут стремиться к доминированию или наоборот, один может желать большей зависимости, чем другой, и т.д.;

- цели и идеологии. Несмотря на мотивированность членов коллектива на общие цели организации, существуют различия в более мелких целях, и руководителю непременно придется столкнуться с идеологиями тех или иных

групп. С противоречивыми целями можно обращаться сравнительно рационально и гибко, но как только они превращаются в идеологию, этот процесс становится более трудным;

- «территория» - это ограниченные возможности, за которые борются люди (например, физическое пространство, капиталовложения, штат, приоритеты и т.д.).

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие ценности, нормы поведения могут быть в организации?
2. Как корпоративная культура может влиять на разрешение конфликтов в организации?
3. К чему может привести стихийное развитие конфликта?
4. Как может проявляться социальная напряженность в организации?
5. В каком случае может возникать противоположная направленность интересов в организации? Приведите пример.
6. Какие участники конфликта действуют в порыве гнева?
7. В чем отличие конфликтной ситуации конфликтного действия?
8. Какие положительные и отрицательные последствия конфликтов в организации?
9. Одна из сторон (группа) не справляется с возложенными на них обязательствами и функциями. Является ли это причиной конфликта?
10. Какие представители наблюдаются при трудовых конфликтах?
11. Почему отделу, занимающемуся разработкой новой продукции в организации, выделяют больше денежных средств. Приводит ли это к трудовым конфликтам?
12. В каком случае возникают деловые и личностные инновационные конфликты? Приведите примеры.
13. В каком случае может возникать конфликт при однонаправленности интересов?
14. В чем отличие участников конфликта рационального и иррационального типов?
15. В чем может выражаться роль «группы поддержки»? Приведите пример.
16. Может ли конфликтная ситуация перерасти в конфликт, если в этом заинтересована одна сторона?

### **Задания**

1. После освобождения кабинета возникло противоречие между двумя сотрудниками, поскольку каждый считал себя наиболее достойным занять этот представительный офис. Каждый из них был не удовлетворен и не мог работать как прежде, потому что все их мысли были сосредоточены на кабинете. Через некоторое время отношения накалились до предела. Эскалация конфликта привела к вмешательству влиятельной третьей силы - начальника, предложившего им выполнить работу, по результатам которой будет выявлен обладатель нового места.

**Вопросы:**

1. Какой конфликт возник в данной ситуации?
2. Какая социальная среда конфликта?
3. Можно ли разрешить конфликт другими путями?

2. Руководитель вновь созданной типографии принял срочный заказ на изготовление серии плакатов во время предвыборной кампании. При обсуждении деталей выполнения заказа начальники цехов заметили ему, что невозможно выполнить работу за столь короткий срок: только изготовление форм потребует большего времени. «Так печатайте без форм», - ответил директор, повергнув всех в легкий шок. Работа была выполнена в срок, но качество исполнения оставляло желать лучшего. При выяснении причин возник конфликт между работниками печатного и формного цехов, обвинявших в этом друг друга.

*Вопросы:*

1. Какой конфликт возник в данной ситуации?
2. Что необходимо было сделать, чтобы не возникла конфликтная ситуация?
3. Какой стиль управления руководителя?
4. Если бы были использованы инновационные технологии для изготовления новых форм в более короткие сроки мог ли возникнуть конфликт между цехами?

3. Когда в коллективе начались раздоры и возникла напряженная атмосфера, менеджер не придавал этому значения, посчитав, что в любой общности людей время от времени случаются стычки и все само собой уладится. Впоследствии двое сотрудников, претендовавших на одну, более высокую должность, начали искать поддержку среди коллег, тем самым разделив коллектив на два противоборствующих лагеря.

*Вопросы:*

1. С чем связано появление двух противоборствующих лагерей в организации?
2. Могло ли вмешательство менеджера на начальном этапе не привести к развитию конфликта в организации?
3. В какой сфере деятельности могла возникнуть напряженная атмосфера?

4. Менеджер, полагает, что фирма должна максимизировать прибыль любой ценой (например, строя свою стратегию на реализации населению дорогостоящих импортных товаров сомнительного качества).

*Вопросы:*

1. Нарушает ли менеджер этические нормы?
2. Снимает ли руководитель организации с себя социальную ответственность, демонстрируя неэтичное корпоративное поведение?
3. Имеется ли в организации внутриличностный конфликт?

## Тема 7. Управление конфликтами в организации

### 1. Стратегии и тактики взаимодействия в конфликте

Управление конфликтами в организации подразумевает процесс контролирования течения конфликта самими участниками или внешними лицами. Урегулирование конфликта - это частичное или временное разрешение конфликта, достигаемое средствами урегулирования при нахождении условий, удовлетворяющих конфликтующие стороны. Завершение конфликта – это прекращение конфликта, которое не обязательно предполагает его разрешение.

Существуют три основных способа урегулирования конфликтов:

1) доминирование – это победа одной стороны над другой, в результате навязывания своей воли физическими или психологическими средствами. Но преимущества этого способа урегулирования связаны с неэффективностью в дальнейшей перспективе взаимодействия;

2) компромисс означает уступки с обеих сторон и поэтому является желаемым для конфликтантов;

3) интеграция реализуется тогда, когда находится такое решение, которое удовлетворяет желаниям обеих сторон и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция дает наиболее эффективные возможности решения конфликта. В основе интеграции лежат такие действия сторон как: открытое выявление всех сторон противоречий, уяснение круга понятий, используемых в конфликте. Благодаря возможностям интеграции создается новое качество структуры управления организацией и тем самым утверждается понимание конфликта как явления, связанного с прогрессивным развитием, а их содержание может рассматриваться как важный критерий оценки организации.

Управление конфликтами в организации может быть составной частью общего процесса управления в коллективе. Стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на управление конфликтами, которые возникают в любой организации. Искусство управления и уровень квалификации руководителя организации проявляются и в процессе разрешения конфликтов.

Стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на управление конфликтами, которые возникают в организационной структуре управления. Искусство управления и уровень квалификации руководителя проявляются в процессе разрешения конфликтов. Для менеджера важно при разрешении конфликтов оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности руководителя. Но для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия - использования функциональных обязанностей. В личных отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов

взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда малоэффективным. Власть при конфликтах используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

При разрешении конфликта и конфликтной ситуации необходимо четко представлять схему конфликтного взаимодействия, которая реализуется в таких параметрах конфликта как:

- предметная сторона конфликта, связанная с противоречиями, которые существуют между участниками конфликтной ситуации. Следовательно, их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон;

- социальная сторона конфликта связана с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональными установками относительно друг друга;

- эмоциональная сторона конфликта связана с иррациональным отношением участников конфликта к ситуации и друг к другу.

Традиционные стратегии и тактики поведения, взаимодействия в конфликте различаются в зависимости от ориентации конфликтантов на достижение своих собственных целей. Выделяют следующие виды стратегий:

- доминирование (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- уход (избегание, игнорирование);
- уступчивость (иногда обозначается как приспособляемость);
- сотрудничество (кооперация, интеграция);
- компромисс (взаимные уступки).

Стратегии поведения, избираемые участниками конфликта, имеют решающее значение для его последующего развития и исхода. Стратегии конфликтного поведения и взаимодействия не являются жестко определенными, а могут плавно или резко, в зависимости от конфликтной ситуации, уровня и качества его развития, структуры и целей, меняться. Они приобретают наиболее приемлемую для сторон конфликта форму воздействия друг на друга.

Для менеджера важно при разрешении конфликтов оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности руководителя. Однако для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия - использования функциональных обязанностей. В личных же отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда малоэффективным. Власть при этом используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

## **2. Структурные методы разрешения конфликтов**

К структурным методам разрешения конфликтов можно отнести:

1) разъяснение требований к работе - это разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

2) координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – это цепь команд, исходящих от начальства по поводу разногласий по какому-то вопросу;

3) общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов;

4) структура системы вознаграждений как метод управления конфликтной ситуацией оказывает влияние на поведение людей. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием, повышением по службе.

Выделяют следующие стили разрешения конфликтов:

1) уклонение происходит, когда человек старается уйти от конфликта;

2) сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что все принадлежат одной команде;

3) принуждение – это попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Он может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными;

4) компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени, он сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон;

5) решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

## **3. Методика разрешения конфликта через решение проблемы**

Выделяют следующие этапы разрешения конфликта через решение проблемы:

1) определение проблемы в категориях целей, а не решений.

2) определение решения, которые приемлемы для обеих сторон.

3) сосредоточение внимания на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

4) создание атмосферы доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией

5) создание положительного отношения друг к другу, проявляя

симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму гнев и угрозы

Неразрешенные и неуправляемые конфликты часто приводят к стрессам.

*Стресс* - это явление, связанное с психикой человека, с нервным психологическим или физическим напряжением и приводящее к потере здоровья и даже смертельному исходу. Можно выделить следующие методы избегания стресса:

- разработка системы приоритета работы (выбрать главное);
- говорить "нет", когда достигается предел, после которого человек уже не может взять на себя больше работы;
- научить руководителя уважать ваши приоритеты.
- найти несколько раз в день время для отключения и отдыха.

#### **4. Предупреждение конфликта в организации**

Предупреждение конфликта предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Предупреждение конфликтов - деятельность по созданию и укреплению таких условий жизнедеятельности, при которых исключается возможность возникновения конфликтов.

Технология предупреждения конфликтов представляет собой совокупность приемов, методов и средств воздействия на предконфликтную ситуацию и участников взаимодействия.

Воздействие на ситуацию возможно в следующих направлениях:

- переделать реальность под ожидания заинтересованных сторон и тем самым изначально убрать предмет возможного конфликта;
- изменить свое отношение к проблеме, лежащей в основе противоречия (то есть повлиять на изменение своего поведения);
- изменить отношение оппонента к проблеме (то есть воздействовать на его сознание и поведение).

Достаточно эффективным приемом изменения реальности под ожидания сторон и предупреждения конфликтов является поддержание сотрудничества.

Зачастую до начала конфликта участники взаимодействия находятся в нейтральных взаимоотношениях, возможно, и сотрудничают друг с другом. Поэтому весьма важно не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, поддержать и усилить конструктивность взаимоотношений.

Методы поддержания и развития сотрудничества включают в себя:

- Метод согласия проявляется в вовлечении возможного противника в свое дело; создании условий, которые исключают противоречие интересов, формируют общие интересы.

- Метод практической эмпатии предполагает психологическую «настройку» на оппонента, «вхождение» в его положение, понимание его трудностей, который на практике выражается в доброжелательности,

отсутствии немотивированной враждебности и агрессивности, выражении сочувствия и готовности оказать партнеру помощь.

- Метод сохранения репутации партнера - правила межличностного общения предполагают уважительное отношение к партнеру.

- Метод взаимного дополнения заключается в создании ситуации, когда в совместном проекте возможно использовать определенные характеристики, черты своего партнера, которыми не обладает субъект.

- Метод исключения социальной дискриминации - недопустимость подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим.

- Метод разделения заслуг связан с делением общих заслуг на всех участников работы, даже если большая часть их принадлежит кому-либо одному.

- Метод психологического настраивания предполагает многообразное, позитивное воздействие на партнера, основой которого является своевременное информирование партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждение их последствий и т.п.

- Метод психологического «поглаживания» заключается в постоянной и последовательной деятельности по поддержанию хорошего настроения, положительных эмоций, что позволяет снять напряжение, вызвать чувство симпатии и таким образом затруднить возникновение конфликта.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Профилактика конфликта представляет собой воздействие на те явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы.

Успех профилактики определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления организациями, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития;

3) глубиной анализа на общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию. Адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее

эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта.

## **5. Исследование конфликта и поиск его причин**

Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых проблем в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций. На данной стадии важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса — это частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки, который может привести к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта — это исход, когда он неизбежен и преодолеть конфликт иными способами невозможно. Например, расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Что представляет собой управление конфликта? Водит ли в управление конфликтом его предупреждение?
2. Как механизм властного воздействия может влиять на управление конфликтами в организации?
3. Что представляет собой схема конфликтного взаимодействия?
4. Какие стратегии поведения выделяют различными авторами?

5. Как каждая из стратегий влияют на развитие конфликта?
6. Какие способы урегулирования конфликта выделяют?
7. Какие методы решения конфликта существуют?
8. Какой из методов управления конфликта наиболее часто применяется при демократическом стиле управления?
9. Как характер менеджера влияет на стиль разрешения конфликта?
10. Влияет ли на стиль разрешения конфликта от психологических особенности конфликтантов?
11. В каком случае возникают псевдоконфликты? Приведите пример.
12. Верно ли утверждение: успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений? Почему?
13. Что необходимо для предотвращения конфликта?

## **Тема 8. Профилактика конфликтов**

### **1. Препятствия, снижающие возможность предупреждения конфликтов**

Профилактика конфликта представляет собой воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением материальных или духовных потребностей и интересов людей, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта. В то же время существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, которые следует учитывать при управлении конфликтами:

1. Препятствие имеет психологическую природу, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают негативно попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано как не вполне нравственное, противоправное,

тем более, что в ряде стран приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Следовательно, успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений.

## 2. Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от менеджера не только знания способов воздействия на коллектив, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом необходимо учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера, так называемые конфликтные личности. Такие люди многократно ускоряют процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении. Важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие разновидности конфликтных личностей:

1. *Конфликтная личность демонстративного типа* стремится постоянно быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других. Данный тип людей определяет отношение к людям в зависимости от того, как к ней относятся другие. Человек подобного вида легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам, но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. У конфликтной личности демонстративного типа преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо; планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается источником спора, но сам таковым себя не считает.

2. *Конфликтная личность неуправляемого типа* - это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий, его поведение трудно предсказуемо, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале он не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой и постоянно требует подтверждения своей собственной значимости. Другие психологические черты конфликтной личности неуправляемого типа: во многих своих неудачах склонен обвинять других; не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь; недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с

конкретными обстоятельствами; из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

3. *Целенаправленно конфликтный тип* личности рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей, часто выступает активной стороной в развязывании конфликта, склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Кроме этого выделяют следующие черты характера: рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон, владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Перед менеджером при предотвращении конфликта решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач. Проще всего ее можно решить, избавившись от личностей подобного рода, но на практике это далеко не всегда оказывается возможным. Наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного противостоять любым негативным тенденциям.

### 3. Зрелые и незрелые коллективы

В основании разделения коллективов по уровню зрелости лежат характер традиций и привычек группы, которые подразделяются на:

- 1) зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений,
- 2) незрелые, с отношениями низкого уровня.

В *зрелых коллективах* позитивных моделей поведения в значительной степени затруднено возникновение явлений негативного характера. Уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах ее жизнедеятельности и в таких параметрах как:

- прочность связей между членами группы, в т.ч. неформальных, внепроизводственных и т.д.;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

К числу *незрелых коллективов* с низким уровнем взаимоотношений относят те, для которых характерны следующие признаки:

- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- активный поиск виновных в случае каких-либо неудач в производстве или неформальных отношениях;
- недооценка коллективных и групповых методов управления,

авторитарные тенденции в стиле руководства;

- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;

- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам.

Поддержание и укрепление сотрудничества - это центральная проблема тактики предупреждения конфликта, ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно - управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие социально-психологических методы: метод согласия, метод доброжелательности, метод сохранения репутации партнера, метод исключения социальной дискриминации, метод разделения заслуг, метод психологического настраивания, метод психологического «поглаживания» или поощрения.

#### **4.Способы оздоровления коллектива**

Поддержание и укрепление сотрудничества - это центральная проблема тактики предупреждения конфликта, ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно - управленческого и морально-этического характера, к которым можно отнести метод согласия, метод доброжелательности, метод сохранения репутации партнера, метод исключения социальной дискриминации, метод разделения заслуг, метод психологического настраивания, метод психологического «поглаживания» или поощрения.

В целях оздоровления коллективов на западе часто используются услуги специалистов консалтинговых конфликтологических служб. Общая рекомендация, которая дается ими, сводится к предложению менеджерам разработать для каждого сотрудника правила деятельности, что позволит минимизировать ситуации, от которых можно отклониться или переложить свои обязанности на других. Эта рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который так или иначе сводятся к следующим:

- 1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в трудовом коллективе, что затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей;

- 2) отсутствию у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

- 3) противоречивым или завышенным ожиданиям поощрения за свою многофункциональную работу, которую сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Незаменимую роль играют внутри организации дискуссии, круглые столы, в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. На западе в последнее время все большую популярность приобретает деловая игра, т.к. она наиболее приближена к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности.

## **5. Предупреждение конфликтов как тактика управления конфликтами**

При выработке свода правил и норм с целью повышения уровня взаимоотношений не следует ограничиваться только мерами социально-психологического характера, следует активно использовать организационно-управленческие методы.

Главным богатством любой организации признаются люди, уровень и качество их жизни оценивается как главный показатель ее прогресса. Современный менеджмент выработал ряд главных принципов, реализация которых обеспечивает на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах. Важнейшие из этих принципов состоят в следующем:

1. Принцип долговременных целей предполагает, что цели организации должны быть долговременными, основательными, рассчитанными как минимум на 10—15 лет и нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг и т.д.

2. Принцип готовности к риску предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего боится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск. Менеджер должен создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая допускает возможность ошибки и обеспечивает динамичное развитие организации.

3. Принцип признания новых идей в качестве главной ценности любого дела, что составляет содержание инновационного менеджмента, выделившегося в последнее время в особый раздел теории управления.

4. Принцип действенности концентрирует внимание менеджера на том, что целью бизнеса является не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого прибыли. Всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия.

5. Принцип упрощения предполагает систематическое блокирование тенденции к усложнению организационной структуры организации. Эта тенденция ведет к увеличению звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы, ответив на

такие вопросы как:

- Каковы результаты моей работы?
- Как я их достигаю?
- Что из того, что я делаю, является излишним?

Преуспевающие компании имеют обычно простую систему управления, небольшой штат сотрудников и минимальное количество звеньев управления.

6. Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов предполагает постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат.

7. Принцип сотрудничества интегрирует все предыдущие принципы управления конфликтом и реализуется только на основе их полного осуществления.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Как стремление человека к свободе сказаться на возникновении конфликта в организации?
2. Какие границы существуют при регулировании конфликтов?
3. Как конфликтные личности могут повлиять на организационную культуру организации?
4. Относится ли Жириновский к конфликтному типу личности?
5. Каким способом можно нейтрализовать конфликтный тип личности в организации?
6. Чем характеризуются незрелые коллективы. Как можно регулировать конфликты в незрелых коллективах?
7. Какие способы предупреждения конфликтов Вы используете в студенческой группе?
8. Как поощрение одного сотрудника может повлиять на отношение внутри коллектива?
9. Какие долгосрочные цели организации могут снизить конфликтную ситуацию в организации?
10. Какой принцип предупреждения конфликта наиболее часто используется на предприятиях машиностроения в различных странах?
11. Как влияют мышление и воображение на психологический климат в коллективе?
12. Как ограничение ресурсов влияет на конфликтную ситуацию в организации?

### ***Задание***

Возник спор в организации здравоохранения между поликлиникой и клиентами, которые считают, что введение талонов приводит к снижению качества обслуживания и больные могут записаться на прием к врачу как минимум через неделю. Рассмотрите все стадии разрешения конфликта в данной ситуации. Возможно ли полное прекращение конфронтации?

## Тема 9. Способы разрешения конфликтов

### 1. Классификация способов улаживания конфликтов

Все способы улаживания конфликтов могут быть сведены к следующим четырем основным:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

1. *Тактика избегания конфликта* - это один из самых популярных способов поведения в конфликтной ситуации; к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, самоустранении в физическом или в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

При определенных условиях эта тактика может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется, и если эта проблема существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем:

- 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов,
- 2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы.

Тактика ухода, или избегания, характеризуется определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтантов:

- утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с информацией;
- отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он так или иначе решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;
- затягивании под разными предлогами окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.

## 2. Силовое подавление

Во многом противоположно способу ухода силовое подавление, или метод насилия. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху, которым можно отнести:

- 1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах;
- 2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;
- 3) внезапно возникшая необходимость принятия решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной;
- 4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем;
- 5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

- использовании преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств.
- применении жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой.

### 3. Тактики «выигрыш — проигрыш», «выигрыш — выигрыш»

Существует ряд причин распространенности этих тактик, одинаково рассчитанных на выигрыш, победу одной стороны и проигрыш, поражение в конфликте другой стороны.

Большинство форм разрешения конфликтов сводятся к двум тактикам:

- 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения;
- 2) силовые приемы, борьба, попытки победить другого силой.

В этих тактиках реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш — проигрыш». Тактике «выигрыш-проигрыш» противопоставляются основанные на принципе «выигрыш — выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы:

- 1) тактика односторонних уступок,
- 2) тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Общая черта этих практик — это нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности,

повышение уровня сплоченности организации. Овладение данными тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

1. Одна из разновидностей тактик «выигрыш – проигрыш» — это метод односторонних уступок или приспособления. Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон,

2) в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны,

3) в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для организации, когда необходимо беречь силы, ресурсы для этого и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие,

4) к тактике уступок поневоле приходится прибегать тогда, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора.

Метод односторонних уступок имеет свои недостатки, т.к. он частично реализует принцип «выигрыш — выигрыш». При его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

2. Тактика компромисса, или взаимных уступок, в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий, к числу которых можно отнести:

1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш — выигрыш»;

2) невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу “выигрыш — проигрыш”.

В реализации тактики компромисса большую роль играет такой механизм регулирования конфликта как переговоры. Переговорный процесс в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников. Тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной во всех видах конфликтных ситуаций. Ее применение сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании тактики компромиссов, таких как:

1) отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности;

2) выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым.

Так, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обязательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются;

3) содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Но, несмотря на эти и некоторые другие трудности, компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, т.к. они имеют много достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они способствуют выявлению и учету взаимных интересов; демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей, под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые далеки от рекомендаций науки и противоречат общепринятым нормам человеческой нравственности.

Выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый метод скрытых действий, или действий исподтишка. В рамках этого метода используются подкуп, обман, создание искусственных помех в деятельности организации, заговоры, интриги и др. Благоприятной средой для применения этой тактики являются низкий уровень управленческой, политической и общей культуры, а также кризисное состояние общества.

#### **4. Механизмы осуществления тактики компромисса**

Преимущества подхода «выигрыш — выигрыш» заключается в том, что выгоду получают обе стороны, поэтому принятое решение приобретает более прочный, устойчивый характер. Механизмы осуществления тактики компромисса призваны решить две основные задачи:

- 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте;
- 2) выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

*Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия* достигается в результате осуществления следующих действий:

1. Необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода.

2. Следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи.

3. Соблюдение основных правил обсуждения проблемы:

- с самого начала диалога следует выразить оптимистическую надежду на достижение в результате взаимовыгодного решения,

- напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т.п.;

- сформулировать суть возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации,

- решающий момент диалога, в итоге которого ослабевает напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

- заключение договора и является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным.

#### 4. Медиация и разрешение конфликтов в организации

Медиация - это добровольная, не имеющая обязательной силы конфиденциальная процедура, в ходе которой стороны конфликта добровольно, с помощью нейтрального третьего лица пытаются найти те точки соприкосновения, которые позволят им найти решение и урегулировать конфликт. Нейтральное третье лицо - медиатор - не является ни судьей, ни арбитром и, что самое важное, не принимает решений (это отличительная особенность медиации, например, от третейского суда). Решение об урегулировании разногласий принимают сами стороны, задача медиатора - лишь помочь им найти взаимовыгодное решение.

По статистике, большинство мировых примирительных процедур (более 80% споров) с участием медиатора (посредника) разрешается заключением соглашения об урегулировании спора.

Традиционно медиация состоит из следующих этапов:

- вступительное слово медиатора (введение в процесс медиации);
- презентация сторон (представление сторонами, в чем суть их спора, разногласий, конфликта);
- дискуссия (по выработке вопросов для обсуждения и переговоров);
- кокус (индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон).
- дискуссия (по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта);
- подготовка проекта соглашения (заключение соглашения);
- выход из медиации.

На первом этапе медиации происходит *подготовка сторон* к переговорам.

На этапе *презентации сторон* необходимо сформулировать вопросы для переговоров. В эмоциональном плане данная стадия самая яркая. Оскорбления с обеих сторон — обычное дело на этой стадии. Как только медиатор видит, что одна из сторон начинает оскорблять другую сторону, необходимо жестко и сразу пресечь оскорбления.

На стадии *дискуссии* медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на совместной сессии. Прежде чем перейти к обсуждению предложений по урегулированию конфликта, необходимо согласовать вопросы для обсуждения и их последовательность. Важно знать, что при выработке повестки переговоров выработка предложений не производится. Повестка дня - это обобщенное резюме тех вопросов, которые необходимо обсудить сторонам.

После соглашения о процедуре переговоров начинается следующий этап медиации — представление сторон. Основная цель презентации сторон — предоставить возможность сторонам рассказать о том, что произошло, и как они видят свою ситуацию конфликта. Обычно медиатор, после того как он принял решение о переходе к следующей стадии, обращается к одной из сторон и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор активно слушает и в своих записях отмечает то, что ему кажется наиболее важным. При пересказе медиатор не делает никаких оценок, ничего не интерпретирует, позволяя себе только структурировать изложение.

*Кокус* — беседа с каждой стороной индивидуально (поочередно). Основная цель кокуса — подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам. Кокус проводится с каждой стороной по очереди. Следует отметить, что кокус может назначаться в любом месте медиации: от стадии презентации до подписания соглашения. В реальной практике порядок назначения кокусов зависит от течения медиации.

Кокус обычно начинается и заканчивается медиатором. Медиатор отмечает время продолжительности кокуса (как правило, 10-15 минут) и строго его контролирует. Нейтральность медиатора в кокусе — в обеспечении равного времени сторонам. Если медиатор выполнил все задачи кокуса: стороны выразили все свои эмоции, готовы вести переговоры по выработанным вопросам, можно переходить к следующей стадии.

Цель *подготовки проекта соглашения* (заключение соглашения) - составить соглашение, которое будет работать, т. е. стороны его будут выполнять, если соглашение соответствует их интересам.

Основная цель *выхода из медиации* — создать понимание у сторон, что они будут делать в будущем, когда уйдут с медиации. Стороны оценивают насколько они удовлетворены достигнутым соглашением, самой процедурой переговоров с участием медиатора; и оценивают свое эмоциональное состояние, стало ли им легче после сеанса медиации, упало или, наоборот, возросло психологическое напряжение и т.д.

Самый последний этап процесса медиации — это *прослеживание дальнейшего развития ситуации* (этап постконфликта). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридичес-

кую или психологическую консультацию и т.п.)

## **6. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты**

Существуют другие универсальные требования к успешному разрешению конфликта (стратегические требования). Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

Под *негативными методами* понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш — выигрыш». К их числу относятся следующие методы:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера,
- постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

*Позитивные методы* служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1. Рекомендации общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие правила, как:

- постоянное внимание к собеседнику, - способность терпеливо выслушивать его;
- доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему;
- постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение;
- некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован;

- стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, эмпатию.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать, дать ему возможность выговориться.

3. Основные рекомендации на второй основной фазе беседы можно свести к следующему:

- нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное;

- предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу;

- только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт; при этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства;

- нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон;

- не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации;

- лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, т.к. промедление только усугубляет ситуацию.

4. Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, которые могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

Конечно, все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных

конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

## 7. Позитивные и негативные результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов:

- 1) позитивные, или конструктивные,
- 2) негативные, или деструктивные.

*Позитивный*, или конструктивный, результат успешно разрешенного конфликта может быть выражен в:

- разрядке эмоциональной напряженности;
- глубоком взаимопонимании сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;
- росте производительности труда, стимуляции социальных изменений, прогресса;
- вскрытии имеющихся противоречий и определении путей их преодоления;
- увеличении возможностей переоценки прежних ценностей и норм;
- усилении взаимного доверия, терпимости членов данной группы, их сплоченности.

*Негативные последствия* конфликтов состоят в следующем:

- чувстве неудовлетворенности, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;
- низкой степени сотрудничества, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;
- утверждении “комплекса врага”, т.е. представлений о другой стороне как о враге;
- тенденции к увеличению враждебности между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;
- сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта.

Сопоставление двух полярных по своему характеру типов завершения конфликтной ситуации показывает высокую цену эффективного управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие структурные методы разрешения конфликтов выделяют?
2. Какие стили разрешения конфликтами рассматриваются при различных стилях руководства организацией?
3. Какой, по вашему мнению, способ разрешения конфликта является наиболее распространенным в вашей организации? Почему?

4. Какой, по вашему мнению, способ разрешения конфликта является наиболее распространенным в вашей организации? Почему?
5. Какой, по вашему мнению, способ разрешения конфликта является наиболее рациональным в вашей организации? Почему?
6. Какие тактики разрешения конфликта вы используете? Повлияли ли они на трансформацию ваших отношений с коллегами?
7. Какие позитивные и негативные методы разрешения конфликтами вы используете в различных ситуациях? Приведите примеры.
8. В каком случае тактика избегания конфликта может привести к его эскалации?
9. В каком случае логичнее использовать силовые методы при разрешении конфликта? К чему они могут привести?
10. Для урегулирования военных конфликтов может ли применима тактика «выигрыш-выигрыш»?
11. Какой метод лучше использовать при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.
12. Для какого метода преодоления конфликта характерна низкая правовая защищенность граждан?
13. В каком случае можно использовать медиацию?
14. Что необходимо для того, чтобы в России медиация (и иные эффективные способы разрешения споров) использовалась чаще?

### **Задания**

1. Выделите в данном конфликте следующие структурные компоненты: роли участников конфликта, объект, предмет конфликта, позиции, интересы сторон, используемые ресурсы, ранги сторон, границы конфликта.

Конфликт в учреждении. Участники и руководитель Татьяна Ивановна и подчиненный Наталья Александровна. Вместе работают только последний год. До этого Татьяна Ивановна возглавляла другой отдел в данном учреждении. В настоящее время проходит подготовка к выборам. Избирательная кампания - второе место работы и у руководителя и у подчиненного. Но руководитель учреждения является одновременно и председателем избирательной комиссии, то есть тоже руководителем, а подчиненный в учреждении является и подчиненным в избирательной кампании.

Избирательная кампания. Руководитель требует от подчиненного выполнения всего объема работ по выборам. Подчиненный не успевает по времени выполнять всю работу, возложенную на него. Ранее ситуация решалась следующим образом.

Ранее подчиненный работал на другой работе и с нынешним руководителем пересекался только на выборах. Председатель избирательной комиссии (а на сегодняшний момент и руководитель на основной работе) писал по прежнему месту работы подчиненного справку необходимого

образца, и подчиненного освобождали от основной работы на время выборов. Заработную плату в это время подчиненный получал только по месту второй (временной) работы. Теперь они работают в одной связке, как по основному месту работы, так и на временной работе.

Руководитель. Татьяна Ивановна

Не хочет освобождать подчиненного от основного места работы, поскольку понимает, что в его организации этого сотрудника нельзя заменить другим человеком (или с этим связаны большие трудности), следовательно, будет накапливаться объем работ по основному месту работы. Кроме того, когда руководитель отпрашивал подчиненного с основного места работы, его не очень интересовало каким образом заменят этого специалиста на той основной работе. А так как теперь этот специалист работает в его организации, руководителю самому придется производить какие-либо кадровые перемены.

В выборную кампанию кроме этого подчиненного руководитель тоже не хочет брать кого-то другого, так как именно этот подчиненный в выборах участвует уже очень долгое время и знает все тонкости работы избирательных комиссий. Но в настоящее время между ними постепенно накаляются отношения, они это чувствуют, но открыто не высказываются о своем недовольстве друг другом. Руководитель спрашивает с подчиненного работу, а он еще не сделал, не успел, не подготовил, а сроки поджимают

Подчиненный: Наталья Александровна.

Много лет участвует в выборах. Все годы, кроме этого, ее освобождали от основной работы на время проведения выборов. Работа в избирательной комиссии требует очень серьезной работы с документами, сосредоточенности, внимательности. Наталья Александровна не успевает справляться одновременно с полным объемом работ на двух работах одновременно. Чувствуя свою полную зависимость от руководителя, она боится открыто сказать о том, что не успевает. Кроме того, подчиненный и не очень стремится к тому, чтобы все успеть. Так как по своему прошлому опыту знает и надеется, что ее все-таки могут освободить от основной работы. Но этого не происходит. Отношения накаляются.

2. Пospорили однажды два человека, стоя под апельсиновым деревом - кому принадлежат эти апельсины по праву.

- Тому, кто первый их заметил, - сказал один.

- Тому, кто увидел в них образ солнца, - сказал другой.

Спор был жаркий, но он не принес облегчения ни одному, ни другому. Кулаки сжимались сами собой, глаза источали ненависть. Каждый хотел завладеть апельсинами, во что бы то ни стало. По счастью проходил мимо путник - к нему-то и обратили свои мольбы спорщики:  
- Рассуди нас! - Для чего каждому из вас эти апельсины? - это все, о чем спросил путник.

- Мне, - сказал один, нужна их спелая мякоть, чтобы мои гости смогли

вдоволь ей полакомиться на свадьбе дочери.

- Мне нужна их сочная кожура, чтобы приготовить из нее цукаты на свадьбу сыну - промолвил другой. Ничего не сказал путник, ничего не сказали два уставших человека... Глаза всех троих прояснились, и светом озарились их лица.

*Вопросы:*

1. Нужна ли в данном случае помощь медиатора и если нужна, то как она должна проявляться?

2. Смогли ли бы конфликтанты разрешить спор, если бы мимо не проходил путник?

## **Тема 10. Переговоры как способ разрешения конфликтов**

### **1. Понятие, преимущества и функции переговоров**

Переговоры как метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

Применение переговоров для разрешения конфликта возможно при определенных условиях:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствия значительного различия в силе субъектов конфликта;
- соответствия стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в т. ч. самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;

- переговоры позволяют участникам конфликта выработать соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, а так же может закончиться проигрышем одной из сторон;

- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников, в этом случае выделяют:

- 1) двусторонние переговоры;
- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- 1) прямые переговоры предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;
- 2) непрямые переговоры предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- 1) переговоры о продлении действующих соглашений, например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется отдых, после чего они могут приступить к более конструктивному общению;
- 2) переговоры о перераспределении свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;
- 3) переговоры о создании новых условий — это продление диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;
- 4) переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов (например, отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.п.).

Выделим основные *функции переговоров*:

1. Поиск совместного решения проблемы.
2. Информационная функция – это получение информации об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе.
3. Коммуникативная функция связана с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.
4. Регулятивная функция реализуется в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений.
5. Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.

## **2. Стратегии ведения переговоров**

Конфликтующие стороны могут рассматривать переговоры как продолжение борьбы другими средствами или как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения,
- 2) переговоры на основе интересов, предполагающие партнерский тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

*Позиционный торг* представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения.

*Переговоры на основе взаимного учета интересов* предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

### **3. Переговоры на основе интересов**

Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров на основе интересов. Данная стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш — выигрыш». Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, т.к. основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

3) эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

Можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

#### 4. **Тактические приемы ведения переговоров**

Особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров:

*Тактические приемы при позиционном торге.* Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны. Можно выделить основные приемы:

1. «Завышение требований». Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

2. «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рола действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

3. «Выжидание» используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4. «Салями» выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5. «Палочные доводы» используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам.

6. «Преднамеренный обман» используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7. «Выдвижение требований по возрастающей». Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8. «Выдвижение требований в последнюю минуту». Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой

ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9. «Двойное толкование» заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10. «Оказание давления на оппонента» используется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на *партнерский подход*:

1. «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2. «Разделение проблемы на отдельные составляющие» состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

3. «Вынесение спорных вопросов «за скобки»» используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4. «Один режет, другой выбирает». Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

5. «Подчеркивание общности». Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются:

1. «Опережение возражений». Прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках

торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов в спешном порядке. При стремлении вести переговоры на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2. «Экономия аргументов» заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет место другой вариант данного приема. «Экономия аргументов» облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3. «Возвращение к дискуссии». Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4. «Пакетирование». Заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5. «Блоковая тактика». Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6. «Уход» (тактика избегания) может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо:

- 1) обдумать предложение,
- 2) согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эти цели заключаются в:

- 1) желании облегчить достижение взаимовыгодного результата,
- 2) стремлении к одностороннему выигрышу.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем преимущества переговоров по сравнению с другими способами разрешения конфликтов?
2. В каких случаях применение переговоров в разрешении конфликтом не даст положительных результатов?
3. В каких случаях используют тактику «ухода»?
4. Какой прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения?
5. Какой прием используется состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему? Какой результат может быть достигнут?
6. В каком случае тактика избегания конфликта может привести к его эскалации?
7. В каком случае логичнее использовать силовые методы при разрешении конфликта? К чему они могут привести?
8. Для урегулирования военных конфликтов может ли применима тактика «выигрыш-выигрыш»?
9. Какой метод лучше использовать при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.
10. Для какого метода преодоления конфликта характерна низкая правовая защищенность граждан?
11. В каком случае можно использовать медиацию?

### **Задания**

1. Проанализируйте таблицу:

Таблица 1. Подходы к ведению переговоров

Мягкий подход	жесткий подход (торг)	Принципиальный подход (совместный с партнером анализ проблемы)
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Мягкий курс в	Жесткий курс в отношениях	Придерживаться мягкого курса в

отношениях с людьми и при решении проблемы	с людьми и при решении проблемы	отношения с людьми, но жесткого – при решении проблем
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры, независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Допускать потери ради соглашения	Требовать уступок в качестве платы за соглашение	Сфокусироваться на поиске вариантов, при которых интересы обеих сторон будут удовлетворены
Искать решение, на которое ОНИ пойдут	Искать решение, на которое ВЫ пойдете	Разработать ряд вариантов; решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Избегать состязаний воли	Пытаться выиграть состязание воли	Использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению

2. Разделитесь на две группы и на основе нижеприведенных рекомендаций проведите переговоры между двумя группами. Рекомендации участникам переговоров даны в прил. 1, 2.

## Тесты для проверки остаточных знаний

### Вариант 1

#### 1. Социальным конфликтом является:

- а) неудовлетворенность социальных групп какими-либо аспектами жизнедеятельности;
- б) представления социальных групп о том, что их интересы являются ущемленными;
- в) процесс силового взаимодействия социальных групп по поводу противоположных интересов и ценностей.

#### 2. Основные функции конфликта:

- а) скрывает основные проблемы;
- б) выявляет работоспособность работников;
- в) активизирует социальную жизнь;

#### 3. Конфликт считается деструктивным, когда:

- а) зондирует общественное мнение;
- б) сопровождается нарушением системы коммуникаций;
- в) высвечивает нерешенные проблемы.

#### 4. Конкретная материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента, называется:

- а) предмет конфликта;
- б) объект конфликта;
- в) причина конфликта.

#### 5. Кого из участников конфликта относят к вторичным группам:

- а) тех, чьи цели несовместимы, и они сталкиваются в преследовании своих целей в прямом противоборстве;
- б) тех, кто имеет интерес в успешном разрешении конфликта;
- в) тех, кто имеет свой интерес в исходе столкновения, но не стремится быть замешанным непосредственно.

#### 6. Этапом развития конфликта НЕ является:

- а) начало;
- б) завершение;
- в) военные действия

**7. Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, называют:**

- а) инцидентом;
- б) интересом;
- в) позицией.

**8. Латентная стадия конфликта связана с:**

- а) отсутствием открытых действий оппонентов друг против друга;
- б) формированием и расцветом конфликта;
- в) угасанием, преобразованием конфликта.

**9. Какой этап НЕ является этапом исследования конфликта:**

- а) составление программы;
- б) сбор первичной информации;
- в) разрешение конфликта.

**10. Индикаторы социальной напряженности в организации является:**

- а) нарушения дисциплины;
- б) совместное времяпровождение вне работы;
- в) четкое руководство.

**11. Наименее эффективным из тактических методов управления конфликтом является:**

- а) компромиссный;
- б) приспособляющийся;
- в) сотрудничающий.

**12. Назовите основные требования, предъявляемые к посреднику в переговорах:**

- а) наличие власти;
- б) эмоциональность;
- в) авторитетность.

**13. Содержательный уровень переговоров предполагает:**

- а) организацию необходимых условий переговорного процесса;
- б) управление эмоциями конфликтующих сторон;
- в) работу по удовлетворению интересов сторон.

**14. Присутствует в любом переговорном процессе при решении конфликта следующие категории интересов:**

- а) общие;
- б) разные;
- в) противоположные.

15. Апатия может иногда сопровождаться состоянием расстройства поведения и снижения уровня способностей, называемым \_\_\_\_\_.

16. Аффективное состояние, характеризующееся отрицательным фоном, изменением мотивационной сферы, общей пассивностью поведения, называют \_\_\_\_\_.

17. Взаимоотношения, при которых в микрогруппах триадах между одними парами индивидов имеются конфликты, а между остальными - неодинаковые отношения, - называются \_\_\_\_\_.

18. Вид слушания, который характеризуется уточнениями, перефразированием, резюмированием - это слушание \_\_\_\_\_.

19. Различие в целях является основой:

- а) межличностного конфликта,
- б) политического конфликта,
- в) социального конфликта,
- г) внутриличностного конфликта.

20. Представления о самих себе является частью:

- а) субъективного восприятия конфликта,
- б) объективного восприятия конфликта.

## Вариант 2

1. Конфликт может иметь следующие функции:

- а) деструктивные;
- б) конструктивные;
- в) оба ответа верны.

2. Признаком начала конфликта НЕ является:

- а) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику;
- б) агрессивные действия первой стороны и пассивные второй;
- в) второй участник осознает, что действия направлены против его интересов.

3. Признаком эскалации конфликта является:

- а) сужение когнитивной сферы;
- б) уменьшение числа участников;
- в) сужение границ конфликта.

4. Границы конфликта могут быть:

- а) пространственные;
- б) человеческие;
- в) моральные.

**5. Какой этап НЕ является этапом исследования конфликта:**

- а) определение выборки;
- б) анализ и объяснение результатов;
- в) разрешение конфликта.

**6. Латентная стадия конфликта связана с:**

- а) отсутствием открытых действий оппонентов друг против друга;
- б) началом конфликта;
- в) угасанием конфликта.

**7. К причинам возникновения конфликтов можно отнести:**

- а) объективные;
- б) личностные;
- в) оба ответа верны.

**8. Конфликтная ситуация включает в себя:**

- а) участников конфликта;
- б) развитие конфликта;
- в) оба ответа верны.

**9. Острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения, называется:**

- а) кризис;
- б) внутриличностный конфликт;
- в) фрустрация.

**10. Способом управления конфликтами является:**

- а) прогнозирование;
- б) профилактика;
- в) оба ответа верны.

**11. Существуют следующие типы конфликтов:**

- а) межэтнические;
- б) политические;
- в) оба ответа верны.

**12. Основными стратегиями поведения в конфликте являются:**

- а) избегание;
- б) компромисс;
- в) оба ответа верны.

**13. Объектом управления конфликтами являются:**

- а) способы предотвращения конфликтов;
- б) конфликты в целом;
- в) способы поведения людей в конфликте.

**14. Отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтный фактор называется:**

- а) толерантность;
- б) привыкание;
- в) равнодушие.

**15. Участниками конфликта являются:**

- а) оппоненты;
- б) подстрекатели;
- в) оба ответа верны.

**16. Внешнее проявление тревожного поведения индивида в конкретной ситуации называют \_\_\_\_\_.**

**17. В основе любого конфликта лежит \_\_\_\_\_.**

**18. Вид слушания, характеризующийся невмешательством в разговор, носит название \_\_\_\_\_ слушания.**

**19. Социальный конфликт – это \_\_\_\_\_.**

**20. Среди основных качеств конфликтного взаимодействия выделяют конфликт, как и консенсус, который имеет \_\_\_\_\_ природу.**

### Вариант 3

1. Реклама - это:

А. Критерий при принятии обоснованных решений, ориентир при измерении эффективности реализации плана и важное коммуникационное средство.

Б. Комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках маркетинговой стратегии рекламодателя.

В. Распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях информация, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать и поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание рекламы.

Выбрать и указать только одну группу задач рекламы:

А. Стадия развития рынка, формирование потенциальных потребителей, подготовка рынка, информирование потребителей, массовая продажа продуктов, переориентация покупателей

Б. Использование собственных человеческих ресурсов, планирование и развитие профессиональной карьеры, профессиональное обучение.

В. Разработка товаров, установление цен на товары, выбор методов распространения товаров и стимулирование сбыта товаров.

3. По территориальному признаку выделяют следующие виды рекламы:

А. Агрессивная, неагрессивная Б. Массовая, индивидуальная

В. Местная, региональная, федеральная

Г. Местная, региональная, национальная, международная

4. Средства рекламы содержат следующие группы элементов:

А. Законные и незаконные

Б. Прямые и косвенные

В. Основные и второстепенные

5. Рекламный менеджмент - это:

А. Управление деятельностью рекламного агентства, обеспечивающее его эффективное устойчивое функционирование, целью которого является получение прибыли.

Б. Управление взаимодействием с рекламодателем, СМИ, контролирующими органами, а также обеспечение устойчивого положения в конкурентной среде.

В. Многоуровневая организационная структура и сложный процесс взаимодействия участников рекламной деятельности.

6. Выберите и укажите пять основных функций рекламного менеджмента:

- А. Планирование, организация, мотивация, обмен, сделка.
- Б. Нужда, потребности, спрос, товар, обмен.
- В. Планирование, распределение, контроль, регулирование, реализация.
- Г. Планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

7. Дайте определение «местный рекламодаделец»:

- А. Частная предпринимательская или некоммерческая организация, дающая рекламу в одной определенной зоне маркетинга — в населенном пункте.
- Б. Предпринимательская или некоммерческая организация, дающая рекламу в определенном географическом районе, исходя из специфики или масштабов продаж своих товаров или услуг.
- В. Частная предпринимательская или некоммерческая организация, рекламирующая свои товары или услуги на всей или на большей части территории страны, там, где у нее имеются дистрибьюторские или сбытовые сети.

8. Профессиональный коллектив, выполняющий производственные и творческие функции, связанные с осуществлением рекламной деятельности - это:

- А. Исследовательские организации.
- Б. Рекламодатель
- В. Рекламное агентство.

9. Укажите по какому признаку квалифицируются корпоративные агентства:

- А. По географическому критерию.
- Б. По отношению к субъектам рекламного рынка.
- В. По отношению к рекламным агентствам.

10. Выберите и укажите классификацию рекламных агентств по характеру выполняемой работы:

- А. Агентства полного цикла; творческие агентства, медийные агентства.
- Б. Местные агентства, общенациональные агентства.
- В. Сетевые агентства; независимые агентства; международные рекламные группы.

11. Укажите основные направления, по которым осуществляется планирование рекламных мероприятий:

- А. Совершенствование производства, товара, анализ конкуренции.
- Б. Анализ рынка сбыта товара и его потребителя, разработка плана рекламы.
- В. Установление целей и идентификация целевого рынка; разработка стратегии, тактики сообщений и тактики выбора средств рекламы.

12. Часть маркетинговой коммуникации, которая не может существовать

отдельно от общей маркетинговой стратегии, а та, в свою очередь, связана с корпоративной стратегией, подчиненной целям и миссии организации - это:

- А. Рекламный менеджмент.
- Б. Рекламная коммуникация.
- В. Ситуационный анализ.
- Г. Рекламная стратегия.

13. На стадии разработки рекламной кампании должны учитываться следующие особенности восприятия рекламы потребителем:

- А. Наличие иерархии потребностей, покупательная способность, возможность выбора и приобретения аналогичных товаров у конкурентов, необходимость повторения.
- Б. Покупательная способность, анализ рынка сбыта, совершенствование товара.
- В. Спрос на товары, анализ конкуренции.

14. Что в России является аналогом брифа:

- А. Рекламный план.
- Б. Рекламная стратегия.
- В. Техническое задание.
- Г. Техническая инструкция.

15. Примерный срок рекламной кампании формулирует:

- А. Рекламное агентство.
- Б. Рекламодаделец.
- В. Рекламораспространитель.

16. Исследование относительно потребительского отношения к торговой марке клиента и торговым маркам конкурентов также поможет определить:

- А. Какое место товар клиента занимает в сознании потребителя.
- Б. Какое место занимает торговая марка среди конкурентов.
- В. Какое место занимает товарная марка среди рекламных агентств.

17. Рекламное агентство – независимая организация, для которой главными будут интересы:

- А. Рекламодавца.
- Б. СМИ.
- В. Поставщиков.
- Г. Других рекламодателей.

18. Под *рекламной кампанией* понимается:

- А. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках рекламной стратегии рекламодавца.
- Б. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение

конкретной маркетинговой цели в рамках маркетинговой стратегии рекламодателя.

В. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках рекламной стратегии рекламного агентства.

19. Стратегия сообщений предусматривает принятие решения:

А. О количестве размещений созданного и протестированного рекламного сообщения, какую сумму потратить на средства массовой информации в ходе рекламной кампании.

Б. О средствах использования, с помощью которого носитель рекламы будет представлять рекламное обращение.

#### **Вариант 4**

1. Основные этапы проведения рекламной кампании:

А. Определение цели рекламной кампании; определение и изучение целевой аудитории рекламного воздействия; определение из числа своих сотрудников ответственных за проведение рекламной кампании; определение рекламной идеи; расчет предварительной суммы; определение средства рекламы и оптимальные каналы коммуникации; разработка рекламного обращения и мероприятия других форм маркетинговых коммуникаций; формирование сметы расходов на проведение кампании; составление развернутого плана основных мероприятий рекламной кампании с указанием сроков проведения.

Б. Определение цели рекламной кампании; определение и изучение целевой аудитории рекламного воздействия; расчет предварительной суммы; определение из числа своих сотрудников ответственных за проведение рекламной кампании; определение рекламной идеи; определение средства рекламы и оптимальные каналы коммуникации; разработка рекламного обращения и мероприятия других форм маркетинговых коммуникаций; формирование сметы расходов на проведение кампании; составление развернутого плана основных мероприятий рекламной кампании с указанием сроков проведения.

В. Определение цели рекламной кампании; определение и изучение целевой аудитории рекламного воздействия; расчет предварительной суммы; определение из числа своих сотрудников ответственных за проведение рекламной кампании; определение рекламной идеи; определение средства рекламы и оптимальные каналы коммуникации; формирование сметы расходов на проведение кампании; составление развернутого плана основных мероприятий рекламной кампании с указанием сроков проведения.

2. Основными целями деятельности Совета по рекламе являются:

А. Постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции.

Б. Формирование системы саморегулирования рекламного рынка, координация деятельности региональных советов по рекламе и участие в разработке

рекламного законодательства.

В. Прогнозирование, реализация и контроль за исполнением рекламного плана.

3. Укажите, какая компания стала первой российской профессиональной организацией фирм, работающих в паблик рилейшнз, созданная в 1999 году:

А. Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР).

Б. Ассоциация компаний — консультантов в области связей с общественностью (АКОС).

В. Российская ассоциация рекламных агентств (РАРА).

Г. Лига рекламных агентств (ЛиРА).

4. Международный кодекс рекламной практики содержит такие основные разделы, как:

А. «Основные принципы», «Нормы» и «Специальные постановления».

Б. «Основные задачи», «Основные понятия», «Правила» и «Акты».

В. «Нормативные акты», «Основные цели» и «Государственное регулирование».

5. Основными объектами государственного регулирования рекламы являются:

А. Финансовая деятельность, разработка рекламной стратегии.

Б. Рекламный контроль, планирование и реализации рекламного плана.

В. Прогнозирование, мотивация и координация потребительского спроса.

Г. Рекламная деятельность в целом, реклама товаров, представляющих потенциальную опасность для потребителей, охрана авторских прав на рекламные идеи и решения, сравнительная реклама.

6. Укажите дату принятия Закона РФ «О средствах массовой информации»:

А. 15 января 1993 г.

Б. 5 ноября 1996 г.

В. 27 декабря 1991 г.

7. Укажите дату принятия Закона Российской Федерации «О рекламе» № 38-ФЗ:

А. 16 мая 1985 г.

Б. 13 марта 2006г.

В. 22 февраля 2001г.

Г. 18 июля 1995 г.

8. Реклама, которая содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами признается:

А. Незаконной.

- Б. Независимой.
- В. Недобросовестной.

9. Реклама, которая содержит не соответствующие действительности сведения признается:

- А. Недостоверной.
- Б. Негосударственной.
- В. Фальшивой.

10. Установление договорных отношений в системе «рекламодатель—рекламное агентство» происходит на этапе:

- А. Планирования рекламы.
- Б. Организации рекламной деятельности.
- В. Мотивации.
- Г. Контроля рекламной деятельности.

11. В ходе оценки эффективности рекламы изучение потребителя к товару отражает:

- А. Экономическую эффективность.
- Б. Коммуникативную эффективность.
- В. Стратегическую эффективность.

12. Эффективная реклама подразумевает донесение до конечного потребителя информации о товаре, способствующей:

- А. Увеличению объемов продаж.
- Б. Повышению цены этого товара.
- В. Снижению затрат на рекламу.

13. Первичное воздействие рекламы проявляется в:

- А. Желанном развитии и направленности потребления, потребительского спроса.
- Б. В увеличении объема продаж.
- В. В рационализации торговли.

14. Воздействие рекламы выражается отношением:

- А. Между поставленной целью и затратами на рекламу.
- Б. Результата, полученного от рекламы, к затраченным средствам.
- В. Между поставленной и достигнутой рекламной целью.

15. Внутренне вознаграждение обеспечивается за счет:

- А. Материального стимулирования работников.
- Б. Создания хороших условий труда.
- В. Морального стимулирования работников.

16. Вы намерены разместить от лица фирмы рекламу в газету "Кому Что". Вы должны заплатить налог на добавленную стоимость по ставке:

- А. 0 %,
- Б. 10 %,
- В. 18 %,
- Г. 20 %.

17. Рекламный агент – это:

- А. Посредник между рекламодателем и каналом размещения рекламы или фирмой, производящей рекламу,
- Б. Человек, распространяющий рекламу среди потенциальных потребителей,
- В. Представитель фирмы-производителя товара,
- Г. Человек, который пришел в СМИ с целью разместить рекламу от лица своей фирмы.

18. Под *рекламной кампанией* понимается:

- А. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках рекламной стратегии рекламодателя.
- Б. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках маркетинговой стратегии рекламодателя.
- В. Комплекс рекламных мероприятий, направленных на достижение конкретной маркетинговой цели в рамках рекламной стратегии рекламного агентства.

19. Стратегия сообщений предусматривает принятие решения:

- А. О количестве размещений созданного и протестированного рекламного сообщения, какую сумму потратить на средства массовой информации в ходе рекламной кампании.
- Б. О средствах использования, с помощью которого носитель рекламы будет представлять рекламное обращение.

## Вопросы по дисциплине «Управление конфликтами»

1. Определения конфликта.
2. Основные качества конфликтного взаимодействия.
3. Связь конфликтологии с другими науками.
4. Классификации конфликтов в зависимости от сторон конфликты, в аспекте потребностей
5. Классификации конфликтов по направленности, по временным параметрам
6. Классификации конфликтов по критерию результативности, по сферам жизнедеятельности людей
7. Классификации конфликтов по характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты
8. Внутриличностный конфликт
9. Межличностный конфликт
10. Основные причины межличностных конфликтов
11. Конфликт между личностью и группой
12. Межгрупповой конфликт
13. Межгосударственный конфликт
14. Основные элементы конфликтного взаимодействия
15. Основные виды действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее.
16. Объект, предмет управления конфликтом
17. Методы управления конфликтом
18. Объективные элементы конфликта
19. Среда конфликта
20. Личностные элементы конфликта
21. Причины конфликтов
22. Классификация противоречий
23. Факторы возникновения конфликтов
24. Объективные и субъективные факторы конфликта.
25. Личностные факторы возникновения конфликтов.
26. Причины межличностного конфликта
27. Негативные и позитивные функции конфликта
28. Явные и скрытые функции конфликта
29. Конструктивные функции конфликта
30. Функции конфликта на личностном уровне
31. Деструктивные функции конфликта
32. Деструктивные функции конфликта на личностном уровне
33. Этапы конфликта
34. Предконфликтная ситуация

35. Открытый конфликт
36. Способы завершения конфликта
37. Послеконфликтный период
38. Социальный конфликт
39. Политический конфликт
40. Межкультурный конфликт
41. Специфика конфликта в организации
42. Внутренние и внешние факторы, способствующие социальной напряженности
43. Классификации конфликтов в организации
44. Тип конфликта и его участники
45. Конфликтная ситуация и конфликтные действия в организации
46. Типы конфликтов в организации
47. Внутригрупповые конфликты в организации.
48. Межгрупповые конфликты в организации, конфликты между производственными группами и администрацией
49. Трудовые конфликты в организации
50. Инновационные конфликты в организации
51. Причины конфликта в организации
52. Стратегии и тактики взаимодействия в конфликте
53. Структурные методы разрешения конфликтов
54. Методика разрешения конфликта через решение проблемы
55. Предупреждение конфликта в организации
56. Исследование конфликта в организации и поиск его причин
57. Способы предупреждения и разрешения конфликтов
58. Препятствия, снижающие возможность предупреждения конфликтов
59. Проблема конфликтных личностей
60. Зрелые и незрелые коллективы
61. Сотрудничество как универсальный способ предотвращения конфликтов
62. Способы оздоровления коллектива
63. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента
64. Классификация способов улаживания конфликтов
65. Силовое подавление конфликт
66. Тактики «выигрыш — проигрыш»
67. Тактики “выигрыш — выигрыш”
68. Тактика скрытых действий и проблема "цены конфликта"
69. Механизмы осуществления тактики компромисса
70. Медиация и разрешение конфликтов в организации
71. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты
72. Позитивные и негативные результаты управления конфликтом
73. Преимущества переговоров

74. Функции переговоров
75. Стратегии ведения переговоров
76. Переговоры на основе интересов
77. Тактические приемы ведения переговоров
78. Тактические приемы при позиционном торге
79. Партнерский подход ведения переговоров

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

## Литература

1. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. - СПб. 2007.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб., 2011.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М., 2009.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология. Новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов [Текст] : учебник - Москва : Эксмо, 2011.- 509 с.
5. Бабосов Е. М. Конфликтология. М., 2010.
6. Белинская, А.Б. Конфликтология в социальной работе [Текст] : учеб. пособие / А. Б. Белинская. - Москва : Дашков и К°, 2010. - 222 с.
7. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М., 2006.
8. Гейбор Д. Управление человеком в конфликтных ситуациях. М., 2006.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта.- СПб., 2008.
10. Дойч М. Факторы, определяющие ход конфликта.// Психология конфликта. Хрестоматия./ Сост. и общая редакция Н.В.Гришиной. 2-е изд. Доп. – СПб. 2008.
11. Журавлев, А.Л. Социальная психология [Текст] : учебное пособие / А. Л. Журавлев, В. А. Соснин, М. А. Красников ; под ред. А. Л. Журавлева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ФОРУМ, 2011. – 494с.
12. Журнал «Мировая экономика и международные отношения» <http://www.politstudies.ru>
13. Журнал «Политические исследования» - <http://www.politstudies.ru>
14. Иваненко, О. Г. Психология управления [Текст] : учебное пособие / О. Г. Иваненко, О. О. Субботина. - Златоуст : Первопечатник, 2011. – 187 с.
15. Карпенко А.Д., Гамзатов Т.М. Конфликт. Структура и динамика.- СПб, Роза ветров. 2007.
16. Кибанов А. Я., Ворожейкин И. Е., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Конфликтология. М., 2009.
17. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г. Конфликтология. – М.: Инфра -М., 2008.
18. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: Социальные конфликты. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009.
19. Козырев Г.И. Конфликтология. - М.:ИНФРА-М, ФОРУМ, 2010.
20. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии [Текст] : учебник. - Москва : ИД "ФОРУМ" : ИНФРА-М, 2010. - 239 с.

21. Конфликт – политика – общество: Сб. научн. статей кафедры конфликтологии С.- Петербургского государственного университета. / Под ред. А.И.Беглова, А.И. Стребкова.- СПб., 2007.
22. Конфликтология - <http://www.polittech.ru>
23. Конфликтология. /Под редакцией О. З. Муштука. – М., 2010.
24. Лазукин А. Д. Конфликтология. - М., 2010.
25. Лазукин, А.Д. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / А. Д. Лазукин. - 2-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2011. - 150 с.
26. Левин С. Разрешение конфликтов. - М., 2008.
27. Лейси Х. Как разрешить конфликт на рабочем месте. - М., НИРО, 2004.
28. Манойло А.В. Технологии несилового разрешения современных конфликтов. - М. 2008
29. Мокшанцев, Р.И. Конфликтология в социальной работе [Текст] : учеб. пособие. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 314с.
30. Научно-образовательный портал «Аналитика конфликта». - <http://www.aconflict.ru>
31. Научные статьи по конфликтологии <http://psychology.ru>
32. Паттерсон К., Гренни Дж., Мак-Миллан Р., Свитцлер Э. Управление конфликтом.- М., 2007.
33. Политическая конфликтология/ Под. ред. Ланцова С.А. – СПб., 2008
34. Практическая психология в России. - <http://conflictology.spb.ru>
35. Регнет Э. Конфликты в организациях. - Харьков, 2005.
36. Решетникова, К. В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» / Решетникова К. В. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
37. Руденко, А.М. Конфликтология [Текст] : учебное пособие / А. М. Руденко, С. И. Самыгин. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 316 с.
38. Светлов В.А. Конфликт: модели, решение, менеджмент. - СПб., 2004.
39. Светлов, В. А. Управление конфликтом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Светлов В. А. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2012. - 137 с.
40. Семенов В.А. Конфликтология: история, теория, методология. - СПб., СЗАГС, 2008.
41. Семенов В.А. Феномен конфликта. СПб., 2005.
42. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие. - Москва : КноРус, 2010. - 511с.
43. Центр конфликтологии Института социологии РАН. - <http://conflictology.isras.ru>

### **Что следует делать при проведении переговоров:**

1. Следует быть подготовленными: ваша сила в подготовке. Изучите правила, законы, политику, факты и аргументацию «за» и «против», чтобы все это можно было проверить на реалистичность в вашей команде и с противостоящей стороной.

2. Ведите переговоры только с теми, кто обладает властью - действительными и/или уполномоченными представителями. Определите заранее:

- кто будет принимать решения;
- кто будет подписывать соглашение;
- как можно избежать нежелательных проволочек и препятствий;
- последствия продолжения конфликта или тупика.

3. Вы должны ясно понимать, что является вашими интересами и интересами противостоящей стороны.

4. Ведите переговоры с позиции взаимного удовлетворения основных интересов всех сторон: в центре внимания должно быть удовлетворение интересов каждой из сторон, а не «победа» или «уничтожение» одной или нескольких сторон.

Помните: прочный и долгосрочный набор обещаний должен включать (с учетом всех обстоятельств) психологическое удовлетворение.

5. Выработайте процедурные соглашения.

6. Избегайте ненужной огласки, если общественности известно, что обсуждается спорный вопрос, принимайте все меры, чтобы соблюсти максимум конфиденциальности, и помните о том, что сторонам необходимо «сохранить лицо».

7. Слушайте внимательно:

- уделяйте особое внимание как соглашениям в целом, так и конкретным деталям;
- проанализируйте, почему вносится предложение или почему оно вызывает сопротивление, это всегда связано с удовлетворением / неудовлетворением интересов.

8. Ведите коммуникацию эффективно:

- слушайте активно, т.е. обеспечивая обратную связь с оппонентом, которая показывает, что вы ведете разговор по существу в эмоциональном контексте; способствуйте коммуникации внутри команды;
- убедитесь, что стороны действительно слушают друг друга;
- уточняйте, перефразируйте, обобщайте услышанное;
- правильно задавайте вопросы, используя для различных целей разные формы.

9. Снижайте сопротивление оппонентов вашим предложениям:

- формулируйте вопросы так, чтобы на них был вероятен положительный ответ;
- апеллируйте к интересам противостоящей стороны;
- объясняйте, почему предложение выгодно или неприемлемо.

10. Подходите к предложениям реалистично:

- способствуйте тому, чтобы ваша собственная команда и противостоящая сторона сосредоточились на реалистическом рассмотрении каждого предложения и понимании аргументации, стоящей за ним;
- внимательно изучайте альтернативные варианты и новую информацию;
- помогите участникам проявить гибкость;
- помните о принципе «уступка за уступку» и об оформлении соглашений;
- отложите дискуссии по ключевым вопросам, если вы не готовы или не имеете четкой позиции;
- признавайте усилия других, когда они считают, что ведут себя честно и стремятся к сотрудничеству.

11. Тщательно и умело ведите записи:

- выработайте свой собственный стенографический стиль;
- ведите краткие, но точные записи для выработки предложений, контрпредложений, аргументов и соглашений по разрешению конфликта.

12. Используйте частную беседу чтобы:

- рассмотреть выдвинутые предложения;
- сформулировать альтернативные варианты;
- провести обсуждение определенного вопроса;
- снизить сопротивление предложениям;
- проверить предложения на реалистичность;
- содействовать проведению горизонтальных и вертикальных переговоров.

13. Уважайте конфиденциальность. Это ваше обязательство.

14. При необходимости помогите противостоящей стороне сохранить лицо:

позвольте участникам переговоров исправлять свои ошибки, не теряя лица, будьте великодушны (хотя иногда это трудно), ищите конструктивные средства, как это сделать;

- если вам сделана уступка, обязательно отдайте должное противостоящей стороне за ее искренность и объективность;
- не смакуйте ваши победы, это может вызвать неудовольствие или обиду, что, в свою очередь, сделает невозможными дальнейшие уступки или затруднит весь ход переговоров;
- оставьте место для «общей победы» в смысле удовлетворения собственных интересов сторон и / или совместных интересов.

15. Выработайте способы разрядить напряжение:

- знайте, как разрядить обстановку, если кажется, что обсуждение заходит в тупик;
- устраивайте перерывы и частные беседы;
- внесите в обсуждение немного юмора;
- отложите обсуждение, если кажется, что все пути к решению блокированы.

16. Поддерживайте связь внутри организации с помощью вертикальных и горизонтальных переговоров.

17. Выработайте соглашение по урегулированию конфликта:

- не забывайте, что прочное действенное соглашение невозможно, если

интересы всех сторон не удовлетворены;

- очертите и определите подробно и всесторонне каждый вопрос, по которому достигнуто соглашение,

- помните о трех направлениях, по которым необходим приемлемый уровень удовлетворенности сторон для достижения прочного и реалистичного соглашения: процедура, существо дела, психологическое удовлетворение;

- будьте конкретны;

- будьте тщательны;

- убедитесь, что все стороны понимают, с чем соглашаются;

- используйте технику всестороннего и точного завершения;

- включите в соглашение раздел о том, как будут разрешаться конфликты, если они возникнут в будущем.

18. Заканчивайте каждую встречу на позитивной ноте: покажите, что цените время и усилия, затраченные вашими оппонентами.

### Что делать не следует при проведении переговоров:

1. Не следует недооценивать враждебной настрой противостоящей стороны по отношению к вам или к другим участникам переговоров, так же как и переоценивать готовность противостоящей стороны к сотрудничеству.
2. Не будьте слишком самоуверенны. Не переоценивайте:
  - себя;
  - важность вашей роли в процессе;
  - ваш авторитет;
  - вашу компетенцию и умения;
  - возможности процесса переговоров;
  - правоту вашего дела;
  - правильность вашей стратегии.
3. Не тяните с подготовкой. Вы должны знать основные факты, законы, правила, политику, аргументы в пользу вашего дела и критерии определения практичности и выполнимости решений.
4. Не забудьте помочь противостоящей стороне защитить собственные интересы. Не поступайте целостностью своих принципов, ценностей и интересов.
5. Избегайте неверных коммуникативных приемов:
  - будьте красноречивы, говорите по делу, четко и ясно;
  - не выходите из себя, будьте разумны, не поддавайтесь эмоциям;
  - не перебивайте, слушайте и узнавайте новую информацию, информируйте, а не изрекайте истины.
6. Не будьте навязчивы. Будьте настойчивы, но помните, что навязчивость часто вызывает недоверие и может помешать объективности.
7. Не используйте время неподобающим образом:
  - не тратьте время попусту, но и не торопитесь сами, и не торопите других участников, не оказывайте на них давление. Помните о возможной необходимости вертикальных и горизонтальных переговоров в организации;
  - если есть сомнения, используйте отсрочку решения;
  - не бойтесь «оставить вопрос на столе переговоров»;
  - не теряйте терпения и настойчивости.
8. Не теряйте бдительности:
  - не ведите переговоры, когда устали или занимаетесь другими делами;
  - избегайте преувеличенной реакции на свои ошибки;
  - не занимайте оборонительную позицию;
  - не обвиняйте;
  - не кайтесь сверх меры в своих ошибках, но будьте искренни, честны и ответственны.
9. При выдвижении предложений:
  - не допускайте увеличения требований;

- не устраивайте ненужные сюрпризы;
- не стремитесь заставить противную сторону пойти на уступки, пока не удостоверитесь, что оппонент понимает значение этой уступки и имеет полномочия предлагать ее.

10. Не беспокойтесь постоянно о конечном результате:

- ведите переговоры о том, что непосредственно стоит в повестке дня, не забывая о предмете переговоров в целом и о будущем;
- не берите на себя не вашу ответственность;
- не лишайте ни себя, ни противостоящую сторону чувства причастности как к успеху, так и к провалу переговоров.

11. При завершении переговоров:

- не заканчивайте их на негативной ноте;
- не забывайте о возможности продолжения конфликта после его формального завершения вследствие неудовлетворенности: процедурной, по существу, психологической;
- не забудьте включить конкретные сроки и условия, по которым достигнуто соглашение;
- не забудьте включить раздел о порядке урегулирования возможного конфликта в будущем.

12. Никогда:

- не давайте обещаний, которых не можете выполнить;
- не прибегайте к угрозам без крайней необходимости;
- не лгите;
- не блефуйте;
- не хитрите;
- не делайте безосновательных предположений;
- не забывайте законность ваших интересов и ваших противников;
- не делайте переговоры более конфронтационными, чем это необходимо.

## Содержание

### **Тема 1. Понятие, предмет, методы и функции управления конфликтами**

1. Понятие конфликта.....	6
2. Связь конфликтологии с другими науками.....	8
3. Классификации конфликтов.....	9
4. Типология конфликта в зависимости от сторон конфликта.....	10
5. Основные элементы конфликтного взаимодействия.....	13
6. Методология управления конфликтом.....	16
7. Объективные и личностные элементы конфликта.....	18
Вопросы для обсуждения.....	20

### **Тема 2. Причины возникновения конфликтов**

1. Причины конфликтов.....	20
2. Классификация противоречий.....	21
3. Факторы возникновения конфликтов.....	22
4. Личностные факторы возникновения конфликтов.....	24
6. Причины межличностного конфликта.....	24
Вопросы для обсуждения.....	26
Задания.....	26

### **Тема 3. Функции конфликта**

1. Негативные и позитивные функции конфликта.....	26
2. Конструктивные функции конфликта.....	28
3. Деструктивные функции конфликта.....	29
Вопросы для обсуждения.....	30
Задания.....	31

### **Тема 4. Динамика конфликта**

4. Этапы конфликта.....	31
2. Предконфликтная ситуация.....	32
3. Открытый конфликт.....	32
4. Послеконфликтный период.....	35
Вопросы для обсуждения.....	35
Задание.....	36

### **Тема 5. Социальные, политические и межкультурные конфликты**

1. Социальный конфликт.....	36
4. Политический конфликт.....	38
5. Межкультурный конфликт.....	39
Вопросы для обсуждения.....	40
Задание.....	40

## **Тема 6. Конфликты в организации**

1. Специфика конфликта в организации.....	41
2.Классификации конфликтов в организации.....	42
3.Участники конфликтов в организации.....	44
6. Конфликтная ситуация в организации.....	45
7. Виды конфликтов в организации.....	46
6. Трудовые конфликты в организации.....	48
7.Инновационные конфликты в организации.....	50
8.Причины конфликта в организации.....	51
Вопросы для обсуждения.....	52
Задание.....	53

## **Тема 7. Управление конфликтами в организации**

1. Стратегии и тактики взаимодействия в конфликте.....	54
2.Структурные методы разрешения конфликтов.....	56
3.Методика разрешения конфликта через решение проблемы.....	57
4. Предупреждение конфликта в организации.....	57
5. Анализ конфликтной ситуации.....	59
Вопросы для обсуждения .....	60

## **Тема 8. Профилактика конфликтов**

1.Предупреждение конфликтов.....	60
2. Разновидности конфликтных личностей.....	61
3. Зрелые и незрелые коллективы.....	63
4.Способы оздоровления коллектива.....	63
5.Предупреждение конфликтов как тактика управления организацией .....	64
Вопросы для обсуждения.....	65
Задание.....	66

## **Тема 9. Способы разрешение конфликтов**

1.Классификация способов улаживания конфликтов.....	66
2.Силовое подавление.....	67
3.Тактики «выигрыш — проигрыш», «выигрыш — выигрыш».....	68
4. Механизмы осуществления тактики компромисса.....	70
6.Медиация и разрешение конфликтов в организации.....	70
7.Универсальные приемы регулирования конфликтов.....	72
8.Результаты управления конфликтом.....	74
Вопросы для обсуждения.....	75
Задания.....	75

## Тема 10. Переговоры как способ разрешения конфликтов

1. Понятие, преимущества и функции переговоров.....	77
2. Стратегии ведения переговоров.....	79
4. Переговоры на основе интересов.....	79
5. Тактические приемы ведения переговоров.....	80
Вопросы для обсуждения.....	83
Задания.....	84
<b>Тесты для проверки остаточных знаний.....</b>	<b>85</b>
<b>Вопросы по дисциплине «Управление конфликтами».....</b>	<b>94</b>
<b>Литература.....</b>	<b>97</b>
<b>Приложения... ..</b>	<b>99</b>