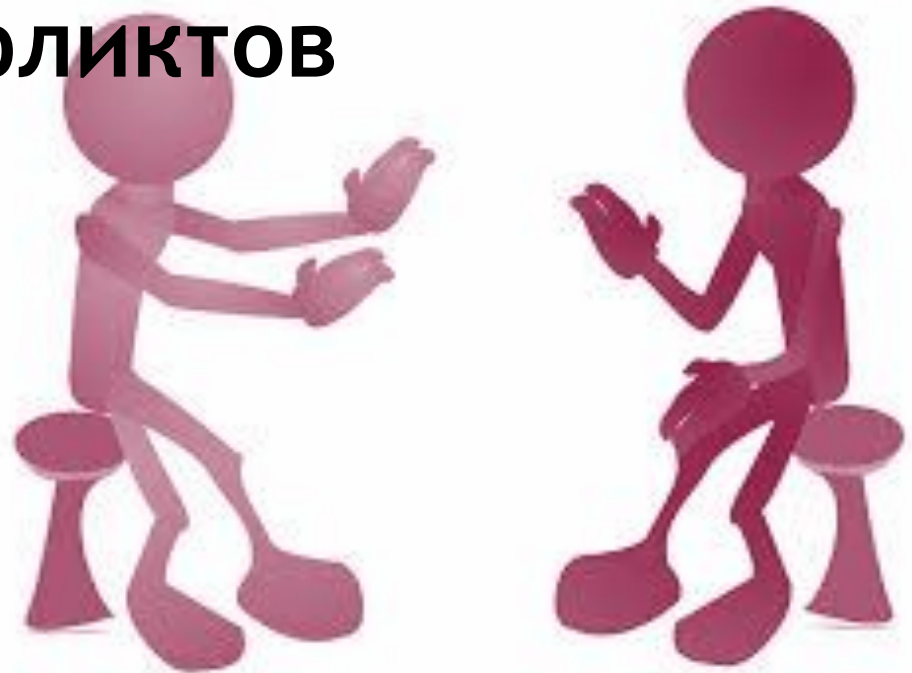


- \* **Конфликты и переговоры.**  
**Процесс возникновения**  
**конфликта. Стратегии и**  
**тактики разрешения.**  
**Урегулирование**  
**организационных**  
**конфликтов**



Общество, как целостное образование, характеризуется сложной системой отношений - социальных, экономических, политических, родственных и др. Эти отношения основываются на удовлетворении потребностей людей и защите их интересов. В случае возникновения каких-либо препятствий на пути реализации этих потребностей и интересов возникают кризисные ситуации и противоречия между людьми, что в конечном итоге приводит к конфликтам.

Особое место среди кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях, поскольку организация - это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства, но и коллектив людей, работающих совместно на благо производства, тесно контактирующих в процессе работы, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

\* **Конфликт** – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм



\* С обыденной точки зрения конфликт несет негативный смысл, ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать. Современная психология рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.



## По У. Линкольну, положительное воздействие конфликта проявляется в следующем:



- ✓ конфликт ускоряет процесс самосознания;
- ✓ под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- ✓ способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;



- ✓ приводит к объединению единомышленников;
- ✓ способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;



✓ способствует расстановке приоритетов;

✓ играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;

✓ благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;

✓ приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;

✓ благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.



## Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- ✓ конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- ✓ он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
  - ✓ препятствует быстрому осуществлению перемен;
  - ✓ приводит к потере поддержки;
- ✓ ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- ✓ вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
  - ✓ вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- ✓ вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
- ✓ в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
  - ✓ конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- ✓ конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

Конфликт не возникает вдруг. Причины его накапливаются, зреют иногда довольно длительное время.

В процессе вызревания конфликта можно выделить 4 стадии:

1. Скрытую стадию – обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах “иметь” и “мочь”. Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина – стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена – при примиренческом подходе, очень сильна – при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности.



В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

**Третья стадия** характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;

сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;

стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;

приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;

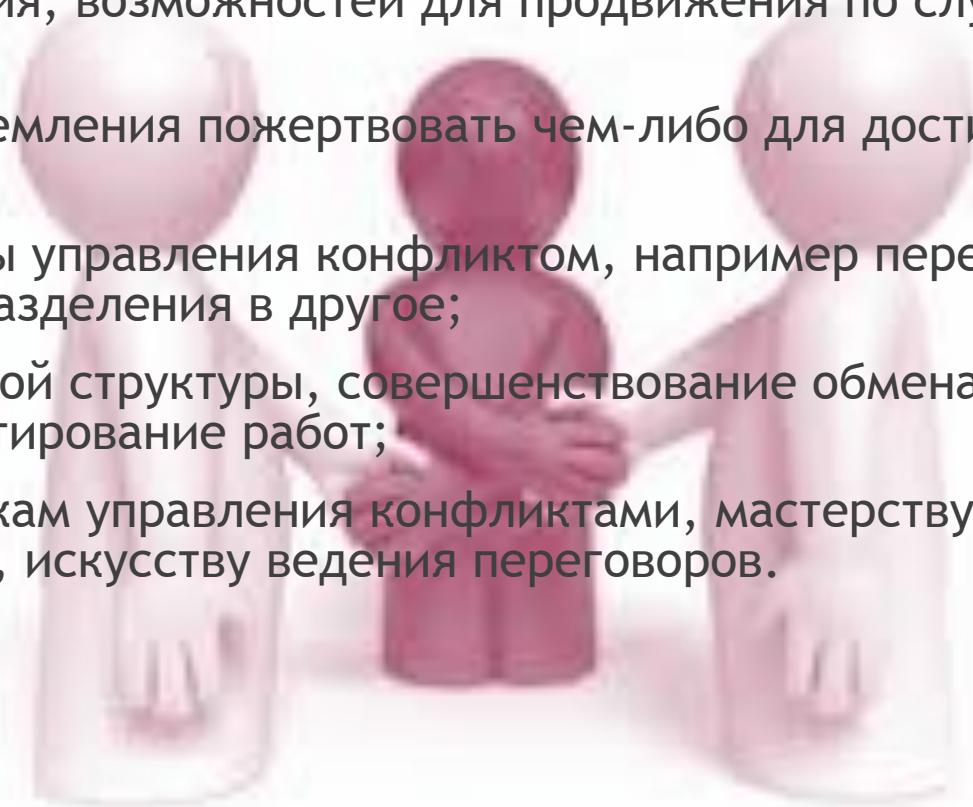
компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

**Четвертая стадия** конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и неконтролируемые (столкновение групп и т.д.).

**Пятая стадия** конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

## При управлении конфликтами наиболее часто используются следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов – производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т. п.;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом, например перевод работника из одного подразделения в другое;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.



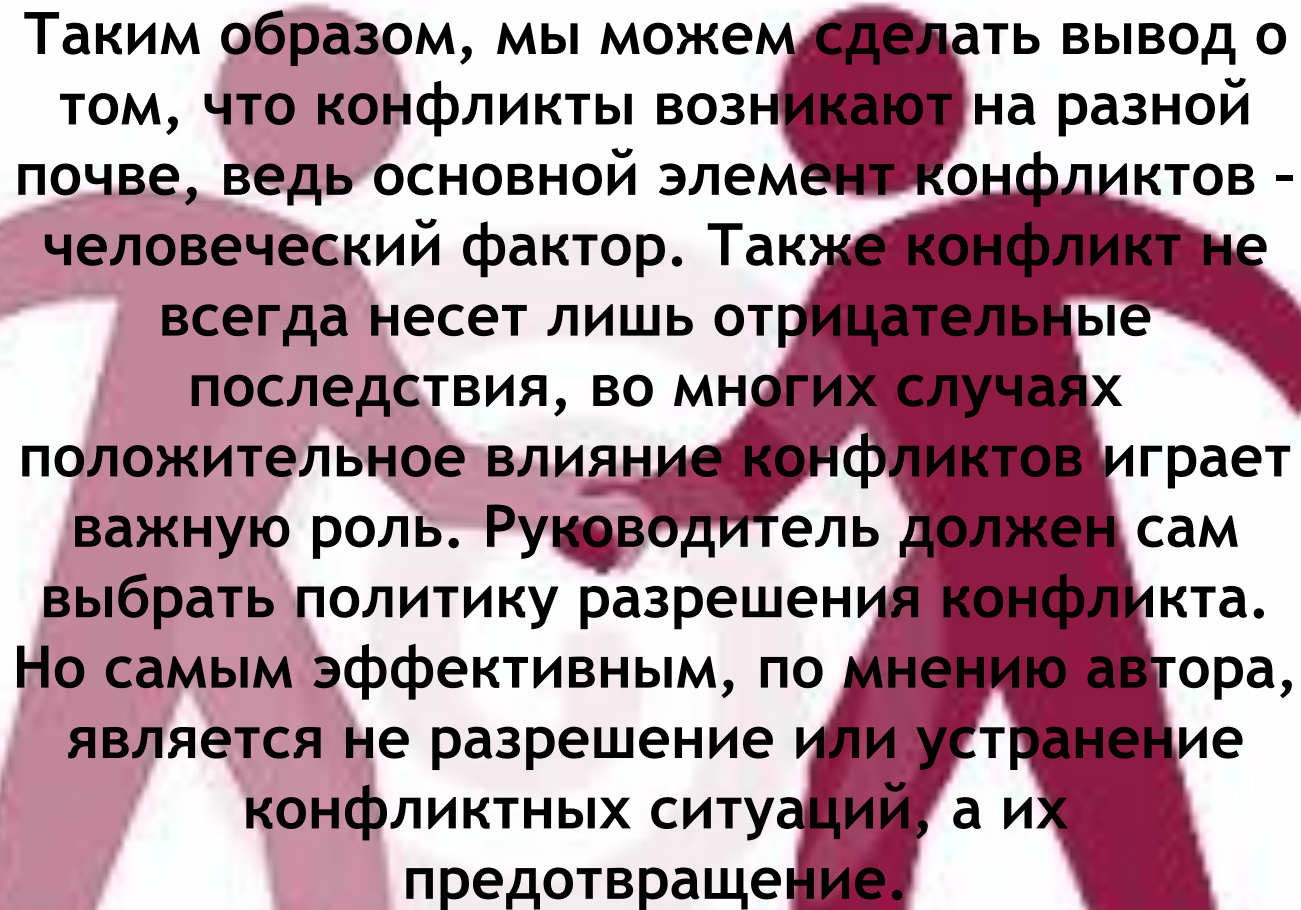
Активное вмешательство в возникший конфликтный процесс может приобретать разнообразные формы: регулирование конфликта, подавление и, наконец, разрешение.

**Регулирование** конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения конфликта, либо собственно моменты этого процесса.

**Разрешение конфликта** - заключительный его этап. Во всех многообразных формах реализуются различные пути завершения конфликта:

- прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой;
- преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе;
- взаимного примирения противоборствующих сторон;
- взаимного уничтожения противоположностей,
- участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения



Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что конфликты возникают на разной почве, ведь основной элемент конфликтов - человеческий фактор. Также конфликт не всегда несет лишь отрицательные последствия, во многих случаях положительное влияние конфликтов играет важную роль. Руководитель должен сам выбрать политику разрешения конфликта. Но самым эффективным, по мнению автора, является не разрешение или устранение конфликтных ситуаций, а их предотвращение.