СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc501998190)

[1 Общая теория продуктивного конфликта 6](#_Toc501998191)

[1.1 Понятие и сущность продуктивных конфликтов 6](#_Toc501998192)

[1.2 Типология продуктивных конфликтных ситуаций 10](#_Toc501998193)

[1.3 Причины и последствия продуктивных конфликтов 13](#_Toc501998194)

[2 Продуктивные конфликты в управлении организационным поведением 17](#_Toc501998195)

[2.1 Организация управления продуктивными конфликтами 17](#_Toc501998196)

[2.2 Разрешение продуктивных конфликтов в организации 19](#_Toc501998197)

[2.3 Роль продуктивных конфликтов в управлении организационным поведением 23](#_Toc501998198)

[Заключение 29](#_Toc501998199)

[Список использованных источников 32](#_Toc501998200)

#

# ВВЕДЕНИЕ

Возможно, XXI век установит человечество перед альтернативой: либо он станет столетием исследования конфликта, либо станет последним веком в истории цивилизации. Конфликты XX века стали основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 широкомасштабных войн, локальные военные конфликты, террор тоталитарных режимов, борьба с вооруженными силами, самоубийства – все эти конфликты привели к тому, что в прошлом веке произошло около 300 миллионов смертей.

Конфликты в организациях часто оказывают решающее влияние на качество их деятельности. Согласие в семье и с самим собой является самым важным требованием для счастливой жизни каждого человека. Все это свидетельствует о решающей роли конфликта в жизни человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом.

Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Люди, которые работают в организации, различны между собой. Фактически, они воспринимают по-разному ситуацию, в которой они оказываются на основе своих индивидуальных характеристик. Различные представления о ситуации часто заставляют людей не соглашаться на решение конкретной проблемы. Это несогласие возникает, когда ситуация на самом деле имеет конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон противоречит интересам другой стороны.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это связано с тем, что большинство людей не имеют простого понимания конфликтов или придают им значение.

Руководитель организации обычно находится в центре конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами разногласия. Управление конфликтами является одной из важнейших функций лидера.

В организациях конфликты могут иметь продуктивные (конструктивные) и деструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень маленькими, что не побуждает участников внести необходимые изменения. Однако они остаются и влияют на эффективность всей работы. Конфликт, который достиг определенного состояния, обычно сопровождается стрессом для всех его участников. Это приводит к снижению морального духа и сплоченности. Разрушаются коммуникационные связи. Решения принимаются в условиях искажения информации и не имеют достаточной мотивационной силы. Организация может «распадаться на глазах».

Конструктивная сторона проявляется, когда конфликт достаточен для мотивации людей. Обычно в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, компромиссное решение разрабатывается на основе творческого и инновационного подхода к проблеме. Такое решение ведет к более эффективной работе в организации.

В зависимости от того, насколько эффективным является управление конфликтами, его последствия становятся конструктивными или деструктивными, что влияет на возможность будущих конфликтов, устранение или создание новых.

При определенных условиях межгрупповой конфликт может иметь интегративную функцию, которая объединяет членов группы, стимулируя эффективный выход из проблемной ситуации, в этом заключается актуальность темы курсовой работы.

Цель данной курсовой работы – изучение продуктивных конфликтов и их роли в управлении организационным поведением.

Данная цель включает в себя следующие задачи:

- дать понятие и сущность конфликта;

- изучить типологию и причины конфликта;

- рассмотреть организацию управления конфликтами;

- изучить разрешение конфликтов и их последствия;

- рассмотреть продуктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.

1 Общая теория продуктивного конфликта

* 1. Понятие и сущность продуктивных конфликтов

Воспоминания о конфликтах обычно вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой без­надежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт всегда является негативным явлением, нежелательным для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются, как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт является признаком неэффективной организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склонны полагать, что некоторые конфликты, даже в самой эффективной организации с лучшими отношениями, не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом. Роль конфликтов и их регулирование в современном обществе настолько велика, что во второй половине XX века возникла специальная область знаний – конфликтология. Социология, философия, политология и, конечно же, психология внесли большой вклад в ее развитие.

Конфликты возникают практически во всех областях человеческой жизни, но имеют ли они положительные последствия?

Что же такое продуктивный конфликт?

Существуют различные определения продуктивного конфликта, все они под­черкивают наличие противоречия, которое приводит к принятию обоснованного решения и способствует развитию взаимоотношений.

Продуктивный конфликт – конфликт, позитивно влияющий на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов, служащий источником самоусовершенствования и саморазвития личности. Исследования показали, что при некоторых условиях конфликт межгрупповой может выполнять интегративную функцию, сплачивать членов группы, стимулировать эффективный выход из ситуации проблемной.

Продуктивный конфликт чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. В этом случае сам конфликт способствует развитию всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения – он становится «более легитимным». Сам факт другой аргументации, признания его легитимности, способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия в конфликте, тем самым открывая возможность его регулирования и, следовательно, нахождение оптимального решения обсуждаемой проблемы. Поэтому необходимо не раз и навсегда уничтожить все условия возникновения конфликтов, а научиться ими правильно управлять. Для этого необходимо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

Функции конфликта имеют двойственный характер. Один и тот же конфликт может играть положительную и отрицательную роль в жизни противоположных, конфликтующих сторон, он может быть конструктивен и деструктивен в разные моменты своего развития. Необходимо учитывать, для кого из участников этот конфликт конструктивен, а для кого деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть уклонение от конфликта или разрешение противоречия без конфронтации.

В конфликтах могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Это необходимо учитывать, давая собственную оценку ситуации.

Итак, по отношению к участникам конфликта, он может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Конструктивные функции:

- Конфликт служит средством активизации социальной жизни группы или общества (например, инновационный конфликт).

- Конфликт отмечает нерешенные проблемы. Межличностные конфликты в организациях оказывают почти втрое больше влияния на эффективность совместной деятельности, чем наоборот.

- Конфликт показывает общественное мнение.

- Конфликты иногда помогают создавать новые, более благоприятные условия для человеческой деятельности.

- Конфликт  может  выполнять  функцию сплочения группы (и даже целого народа).

- В научных коллективах конфликты создают интеллектуальную и эмоциональную напряженность, которые сопровождаются столкновением различных исследовательских стратегий, способствуя продуктивному поиску правильного решения (В споре рождается истина).

- Завершение  конфликта  часто  сопровождается повышением дисциплины работников,  ускорением реагирования сотрудников на замечания и пожелания друг друга, установлением более доброжелательной обстановки.

Деструктивные функции:

- Конфликт всегда сопровождается временным нарушением системы связи, отношениями в коллективе.

- Если конфликт заканчивается принятием деструктивного решения, отношения в команде ухудшаются в 19-30% случаев.

- Частые конфликты приводят к уменьшению сплоченности группы.

Иногда ухудшается качество совместной  деятельности  во время конфликта. Если конфликт не разрешился, а медленно затухает или перевес на стороне того,  кто,  с точки зрения группы, неправ, качество совместной деятельности снижается и после завершения конфликта.

Можно сделать вывод: конфликт должен быть не слишком частым и умело управляемым. Только в этом случае он приносит максимальную пользу.

Для конструктивного конфликта характерно, что:

1 Усилия сторон направлены как на разрушение, так и на созидание.

2 У участников есть общая цель.

3 Определяется и согласовывается процедура взаимодействия.

И, несмотря на то, что во время конструктивного конфликта стороны, безусловно, стремятся разрушить что-то в партнере (например, в дискуссии – заблуждения партнера), но делают они это с общей согласованной созидательной целью и по согласованным правилам.

Конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистичес­кими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением опре­делённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистичные конфликты имеют своей целью открытое выражение накопленных отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие не становится средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшийся как реалистический, конфликт может превратить­ся в нереалистический, например, когда предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это увеличивает эмоциональное напряжение и требует освобождения накопленных отрицательных эмоций.

Продуктивные (позитивные) последствия конфликта стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласия и позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов, снимают синдром покорности у подчиненных и другое. Для индивида, положительные последствия конструктивного конфликта заключаются в разрушении внутренней напряженности, прекращении страха выражения своего мнения.

## 1.2 Типология продуктивных конфликтных ситуаций

Конфликт является проявлением объективных или субъективных противоречий, выражаемых в конфронтации между сторонами. Другими словами, конфликт – это процесс, в котором два (или более) отдельных лица или группы активно ищут возможность предотвратить друг друга, достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов противника или поделиться своими взглядами и социальными позициями изменить.

Продуктивный конфликт часто возникает, когда столкновение не относится к несовместимым личностям и порождается разницей в точках зрения в вопросе о том, как его решить. В этом случае сам конфликт способствует развитию всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения – он становится «более легитимным». Сам факт другого аргумента, признание его легитимности, способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри страны, тем самым открывая возможности для его регулирования и решения, и, следовательно, для нахождения оптимального решения обсуждаемой проблемы.

В основе любого конструктивного конфликта лежит ситуация, включающая:

1 либо противоречивые позиции сторон по какому-то поводу;

2 либо противоположные цели и средства их достижения в данных условиях;

3 либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов.

Как субъект взаимодействия в продуктивном конфликте может выступать и отдельное лицо (внутриличностный конфликт), и несколько лиц (межличностный конфликт). В зависимости от ситуации выделяют: межорганизационные, классовые, межгосударственные. В особую группу выделяют межнациональные.

Островский Э.В. отмечает, что одним из наиболее распространенных оснований классификации конфликтов является их разделение по субъектам или сторонам конфликта:

- внутриличностные;

- межличностные;

- между личностью и группой;

- межгрупповые.

Рассмотрим эти виды конфликтов подробнее.

Внутриличностный конфликт. Носитель – индивидуальная личность, а стороны – различные психологические факторы их внутреннего мира, потребности, мотивы, интересы, ценностные ориентации. Противоречия между этими психологическими факторами могут сопровождаться негативными переживаниями, эмоциональным стрессом. Одной из наиболее распространенных форм внутриличностного конфликта является конфликт интересов, отражающий необходимость разрешения противоречивых требований человека, представленного ему производственной компанией, семьей или учебным заведением (при совмещении ра­боты с учебой). Подобный конфликт может возникнуть между сотрудником и, при необходимости, исполнением противоречивых требований начальников разного уровня. Как и любой другой конфликт, он может иметь как негативные, так и позитивные последствия, как конструктивные, так и деструктивные.

Межличностный конфликт. Конфликты такого рода происходят постоянно и по разным причинам, они широко распространены в различных сферах общественной жизни – дома, в политике, на работе. В производстве такие конфликты обычно возникают между менеджером и подчиненным (например, из-за размера заработной платы, установленных производственных стандартов) или из-за использования ограниченных материальных ресурсов – производственной площади, оборудования, трудовых ресурсов и т. д.

Конечно, межличностные конфликты могут возникать не толь­ко на объективной, но и на субъективной, чисто психологической почве, на основе несходства характеров, неприязни и т.п.

Конфликт между личностью и группой. Наиболее распространенный конфликт этого типа возникает из противоречий между руководителем и группой, рядовые члены которой считают, что руководитель предъявляет к ним несправед­ливые требования. Иногда причины внутриличностных, межлич­ностных и групповых конфликтов суммируются, что делает кон­фликт между личностью и группой особенно трудно разрешимым.

Межгрупповой конфликт. Стороны этого конфликта являются отдельными формальными или неформальными группами, которые обычно существуют в организациях. Например, разногласия между дирекцией компании и сотрудниками, руководителями между высшим и нижним уровнями, между администрацией и профсоюзной организацией компании. Основной причиной межгруппового конфликта является борьба за ограниченные материальные ресурсы и социальные противоречия.

Рассмотрение типологии конфликтов по их субъектам помо­гает понять как структуру, так и динамику конфликтов, а также способы их регулирования.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Наиболее предпочтительный для организации – продуктивный способ.

Продуктивный (конструктивный) конфликт – конфликт, который положительно влияет на структуру, динамику и эффективность социально-психологических процессов, а так же служит источником самосовершенствования и саморазвития личности. Исследования Л. Козера, М. Дойча и других показали, что при определенных условиях межгрупповой конфликт может выполнять интегративную функцию, сплачивать членов группы, стимулировать эффективный выход из проблемной ситуации. В научных коллективах конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных представлений и стратегий исследовательского поведения, что способствует поиску конструктивных решений проблем.

1.3 Причины и последствия продуктивных конфликтов

Многие обстоятельства могут служить поводом для возникновения продуктивного конфликта.

Ефимова С.А., и Плотников А.П. считают, что причины, которые создают конфликты, могут быть сгруппированы.

1. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Конечно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- сам распределять поступившие приказы по своему усмотрению;

- браться за все подряд.

В любом случае, конфликтная ситуация очевидна. Созревающий конфликт разрешается разделением труда и сотрудничеством, устранением жестких стандартов и совершенствованием процесса делегирования.

1. Ограниченность ресурсов. Даже в крупнейших организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить их между различными группами для достижения целей. Выделение большей доли ресурсов одним, будет означать недополу­чение их другими членами коллектива, что приведет к неудовлетворенности и различным конфликтам.
2. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае существует вероятность конфликта из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверя­ют выполнение отдельных видов работ, выполняемых другим сотрудником. В результате, одни работники не полностью заняты, а другие перегружены работой.
3. Неопределенность перспектив роста. Если у сотрудника нет перспектив роста или сомнения в ее осуществлении, он работает без энтузиазма, и рабочий процесс становится для него болезненным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.
4. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная компоновка рабочего места могут привести к конфликтам.
5. Отсутствие внимания руководства. Причиной конфликта может быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимательность к потребностям и заботам подчиненных.

Наличие социальной напряженности может быть выявлено простым наблюдением. Видимыми признаками надвигающегося конфликта в организации могут быть:

- спонтанные мини-собрания;

- снижение производительности труда без уважительных причин;

- массовые увольнения по собственному желанию;

- распространение слухов;

- коллективное несоблюдение административных распоряжений.

Такие явления служат сигналом для руководства. Руководство срочно нуждается в понимании причин такого поведения, чтобы предпринять активные действия для разрешения конфликтной ситуации.

Конфликты способствуют развитию и изменению организации, выявляя недостатки и раскрывая противоречия. Они действуют как метод социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми. Когда выявляются несовместимые взгляды, позиции и интересы, существует конфронтация между сторонами, имеющими общие цели.

Конструктивные последствия конфликта:

- Способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.

- Способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на организацию.

- Могут уменьшить вероятность группового мышления и синдрома подчинения, когда подчиненные не выражают идеи, которые, по их мнению, противоречат идеям лидеров. Это может улучшить качество процесса принятия решений, поскольку дополнительные идеи и «диагноз» ситуации приводят к лучшему пониманию; Симптомы отделяются от причин и разрабатывают дополнительные альтернативы и критерии их оценки. Конфликты позволяют членам группы выявлять потенциальные проблемы исполнения до начала принятия решения.

- Способствуют формированию групповой солидарности, которая позволяет нам устранить причины внутренней разобщенности и восстановить единство. Однако необходимо подчеркнуть, что такое влияние проявляется в конфликтах, которые затрагивают только те цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. Такие конфликты, как правило, изменяют внутригрупповые нормы и отношения в соответствии с жизненными потребностями отдельных лиц или подгрупп.

- В процессе конфликта проблема может быть решена таким образом, чтобы это было приемлемо для всех сторон, и, следовательно, люди будут больше ощущать свое участие в решении этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или устраняет трудности при принятии решений - враждебность, несправедливость и принуждение действовать против воли.

- Вследствие конфликта сторон будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

- Конфликт способствует структурированию организации, определяет положение различных подгрупп в системе, их функции и распределяет позиции власти между ними.

1. Продуктивные конфликты в управлении организационным поведением
	1. Организация управления продуктивными конфликтами

Организационная деятельность, как отмечает Кибанов А.Я., немыслима без столкновения идей, жиз­ненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и боль­ших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перераста­ющие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

В настоящее время кадровые службы наряду с другими выполняют следующие функции:

- социально-психологическую диагностику;

- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;

- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами.

Функции управления производственными и социальными конфлик­тами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами – конфликтологами и специально созданными подразделениями. На многих крупных и средних предприятиях они, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.

Как отмечает Островский Э.В., в сложной работе по предотвращению негативных, разруши­тельных последствий конфликтов руководитель должен: создавать условия для предотвращения конфликтов; хоро­шо поставленная работа по профилактике конфликтов ограни­чивает возможность возникновения разрушительных конфликтов и способствует общему сокращению их количества; вести себя должным образом в возникшей конфликтной си­туации, уметь управлять конфликтом. Современная конфликто­логия разработала несколько тактик поведения руководителя в конфликтной ситуации. Каждый из них реализуется с помощью конкретных механизмов.

Прогнозирование конфликта – это один из основных видов деятельности руководства, направленный на выявление причин конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей.

Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта, особенно деструктивного. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Разрешение конфликта – это своего рода деятельность подразделения руководства, связанного с конструктивным прекращением конфликта. Разрешение – последний этап управления конфликтами.

Стимулирование конфликта – это деятельность субъекта управления, направленная на провокацию, вызов конфликта.

Урегулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону конструктивного разрешения, введение определенных правил поведения для сторон при невозможности прекратить конфликт или взаимодействие сторон.

* 1. Разрешение продуктивных конфликтов в организации

Ратников В.П. отмечает, что способы или тактики, улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако их можно обобщить следующим образом:

1. тактика ухода или избегания конфликта;
2. силовое подавление или метод насилия;
3. тактика компромисса или сотрудничества.

Наименьшей степенью такой готовности отличается тактика ухода от конфликта, которую иногда называют тактикой (методом) избегания. Тем не менее, она явля­ется весьма популярным способом 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 той тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой развертывается конфликт, самоустранении или физически, или в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, находящийся в конфликте, не принимает конструктивных мер для его разрешения или изменения.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что, как и всякий метод, эта линия поведе­ния в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества тактики избегания заключаются в следующем:

1 она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллек­туальных, ни материальных ресурсов. Например, руководитель, который избегает конфликта, может не ответить на письменный запрос другого подчиненного, чтобы дать ему определенные льготы, поскольку этот запрос неуместен;

2 существует возможность отложить или даже предотвратить конфликт, содержание которого незначительно с точки зрения стратегических целей организации или группы.

Но в этой тактике есть минусы. При определенных условиях конфликт может обостриться, потому что причина, по которой он вызвал тактику избегания, не преодолевается, а только усложняется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не ула­живанию конфликта. Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена.

Во многом противоположен рассмотренному способу ухода метод силового подавления. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности подавления 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.

Силовая тактика также имеем вои специфические проявления и на поведенческом уровне.

Для успешного применения метода односторонних уступок, или приспособления существует ряд специфи­ческих предпосылок, связанных с конкретными особенностями кон­фликтной ситуации. Среди таких условий могут быть:

1 Обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущен­ная одной из сторон, например администрацией завода при уста­новлении норм выработки производимой продукции. В этих усло­виях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавле­ние, а единственно возможной тактикой, которая поможет админи­страции «сохранить лицо», станет уступка работникам в виде, на­пример, снижения до разумного предела норм выработки. Подоб­ный шаг администрации, несомненно, будет воспринят как прояв­ление ее самокритичности, способности к объективной оценке тре­бований работников, что в конечном итоге приведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы.

2 В условиях, когда значимость необходимой уступки для од­ной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для дру­гой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеоче­редного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника.

3 В преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресур­сы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в усло­виях возникновения военной угрозы, спешно разрешая путем от­дельных уступок споры с соседними государствами в расчете при­влечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне.

4 К тактике уступок поневоле приходится прибегать, когда от­каз от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и кошельком». Такая ситуация часто возникает в ходе переговоров с преступниками, взявшими заложников.

Тем не менее, метод односторонних уступок имеет свои недостатки, по­скольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «вы­игрыш – выигрыш». Ведь 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.

 Более надежным и эффективным методом урегулирования конфликта является тактика компромисса (взаимных уступок), которая может стать надежнейшей основой для долгосрочного сотрудничества в будущем. Эта тактика все чаще используется в демократических странах и считается классической в ​​исследованиях конфликтов, т.е. образцового, спо­соба разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом, как отмечает Ратников В.П., понимается путь взаимных уступок, взаимо­выгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовле­творения интересов противоборствующих сторон. Компромисс, та­ким образом, есть вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, по­иск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Разумеется, для успешной реализации этого метода необходим определенный набор благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести:

1 Готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш – выигрыш» или «отдай – получи»;

2 Невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу «выигрыш – проигрыш».

Именно в реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры. Процесс переговоров и проведение дискуссий, в самом широком смысле, позволяет нам идентифицировать точки соприкосновения интересов противников, так называемые «зоны согласия».

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако компромиссное решение может привести к неудовлетворенности и новым конфликтам из-за своей половинчатости.

## Роль продуктивных конфликтов в управлении организационным поведением

Системно-функциональный анализ конфликтов показывает, что они играют роль по отношению к участникам и социальной среде. Это влияние многозначно и может быть рассмотрено как функциональность конфликта. Конфликт функционален в том смысле, что социальные и психологические процессы его развития воздействуют как на психику, поведение, деятельность оппонентов, так и на окружающих.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт является признаком неэффективной организации и плохого управления. В наше время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом.

В повседневной жизни у людей существует четкое отношение к конфликтам как к негативному явлению. Появление конфликта в цехе или отделе, в семье или в кругу друзей рассматривается как симптом неблагополучия, и силы заинтересованных сторон направляются на его преодоление. Те, кто рассматривает конфликты как нежелательные явления, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Эта точка зрения присутствует в трудах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вебера, Маркса.

У Даренфорфа, как отмечает В.П.Ратников, конфликт становится центральной категорией социологии. Свою социологическую концепцию он даже называет «теорией конфликта». Человеческое общество в его концепции изображается как система взаимодействий между конфликтующими социальными группами (классами). Конфликты неизбежны и необходимы. Отсутствие их – явление «удивительное и ненормальное».

Льюис Козер, в своей ставшей уже классической работе «Функции социального конфликта», отмечает функции социального конфликта:

Групповые функции конфликтов:

- служит для установления и поддержания идентичности и границ обществ и групп;

- с другими группами способствует также упрочению и подтверждению идентичности группы и сохранению ее границ в отношении окружающего социума.

Группосохраняющая функция: Конфликт не всегда дисфункционален по отношению к системе, в которой он возникает; часть конфликт необходим для ее сохранения. Если нет способа выразить враждебность или неудовлетворенность друг другом, члены группы могут выдержать глубокое разочарование и прийти к полному разрыву в отношениях. Благодаря свободному доступу к сдерживающим враждебным эмоциям конфликт служит для поддержания групповых отношений.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается также на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными специалистами.

Конфликт – это отсутствие согласия между участвующими сторонами. Мы привыкли видеть негативную сторону конфликта. Мы стремимся сгладить конфликты, чтобы уйти от них. Да, конечно, бесконфликтная работа помогает повысить эффективность организации в достижении ее целей. Любой руководитель знает, что конфликт проще, легче и дешевле предотвратить, чем устранять его последствия. Но с другой стороны, конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, позволяет проанализировать альтернативные варианты тех или иных решений, дает дополнительную информацию, помогает выявить слабые стороны оппонента.

Существует общее представление о том, что конфликт всегда является негативным явлением, которое вызывает угрозы, враждебность, недовольство, недоразумения, то есть то, чего следует избегать, когда это возможно. Представители ранних научных школ управления считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Однако в настоящее время теоретики и практики управления все чаще склонны полагать, что некоторые конфликты, даже в самой эффективной организации с лучшими отношениями с сотрудниками, не только возможны, но и желательны. Нужно научиться управлять конфликтом. Можно найти множество различных определений конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

Конструктивный конфликт, напротив, является полезным. Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выявлении позиций часто происходит и так, что сами люди начинают более ясно осознавать свои собственные интересы в ходе объяснения их своим партнерам.

Во-вторых, в конструктивном конфликте, который обычно происходит в напряженной ситуации, но без крика и взаимных обвинений, в течение короткого времени организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Кроме того, в центре внимания участников конструктивного конфликта лежит поиск решений сложных проблем, а не взаимное угнетение.

Стеганцев А. в своей статье «Конструктивный конфликт – ключевой фактор эффективной коммуникации» отмечает, что для конструктивного конфликта характерно, что:

1. Усилия сторон направлены как на разрушение, так и на созидание;
2. У участников есть общая цель;
3. Процедура взаимодействия определена и согласована.

Пример конструктивного конфликта на уровне тела – поединок. На уровне психики – выяснение отношений. На уровне интеллекта – дискуссия. В поединке стороны выясняют, кто сильнее или какая техника и тактика более эффективна. Во время выяснения отношений определяется, кто прав, кто виноват. Во время дискуссии – кто умнее или чья картина мира ближе к истине.

И, несмотря на то, что во время конструктивного конфликта стороны, безусловно, стремятся разрушить что-то в партнере (например, в дискуссии – заблуждения партнера), но делают они это с общей согласованной созидательной целью и по согласованным правилам (Кстати, правила – это яркое отличие конструктивного конфликта от деструктивного).

Тюкавкин Н., Цаплина Н. в своей статье «Корпоративная культура и конфликты» выделяют позитивные и негативные функции конфликта:

Позитивные функции конфликтов:

- определение и выявление скрытых противников корпоративной деятельности;

- выявление позиций и сторон оппонентов;

- получение новой информации об оппонентах;

- выявление проблем, существующих в корпорации;

- определение новых правил корпоративного поведения;

- стимулирование к развитию корпорации;

- сплочение коллектива перед лицом проблем, трудностей;

- снятие социальной напряженности.

Негативные функции конфликтов:

- оттягивают большие силы и средства на их разрешение;

- снижают дисциплину;

- осложняют восстановление порядка в организации после конфликта;

- подрывают авторитет администрации;

- увольнение персонала.

Конфликт может иметь последствия как деструктивные, так и конструктивные.

К конструктивным последствиям конфликта Островский Э.В. относит:

- обнаружение противоречий в группе, например в системе материального и морального стимулирования, и создание условий для изменения и развития организации, ее обнов­ления;

- расширение информации, более глубокое взаимопонимание людей, их ценностей и мотивов поведения; именно в про­тивоборстве люди лучше познают друг друга, вскрывается подлинная картина взаимоотношений между ними;

- усиление сотрудничества, сплоченности, организованности группы, совершенствование ее структуры;

- снижение социальной напряженности, укрепление отноше­ний взаимного доверия, сотрудничества, создание благопри­ятных условий для роста производительности труда, твор­ческого отношения к делу.

Условия и факторы конструктивного разрешения конфликта

Условия:

- прекращение конфликтного взаимодействия

- снижение интенсивности негативных эмоций;

- устранение «образа врага» у себя. (У оппонента: «с небес на землю»);

- объективный взгляд на проблему;

- учет статусов друг друга;

- выбор оптимальной стратегии разрешения;

- поиск близких или даже общих точек соприкосновения (карта конфликта);

Факторы:

- время: сокращение времени ведет к увеличению вероятности выбора агрессивного поведения;

- третья сторона: участие третьих лиц, стремящихся урегулировать конфликт, приводит к более спокойному его протеканию и скорому разрешению;

- своевременность: чем раньше стороны преступают к урегулированию, тем лучше;

- равновесие сил: если стороны приблизительно равны, у них нет другого выбора.

Как отмечает Аширов Д.А. для продуктивных (конструктивных) конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и членов коллектива. Разрешение этих проблем выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития.

#

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение конфликтов имеет большое значение для организационного поведения, поскольку развитие организации неизбежно связано с конфликтом.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия.

Конфликт – это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу, достичь определенной цели, предотвратить удовлетво­рение интересов соперника или изменить его взгляды и социаль­ные позиции.

Решение проблем организационного поведения требует понимания причин и динамики развития конфликта.

Современный взгляд на конфликт признает его ценность для организации.

Причины конфликта достаточно разнообразны, как разнообразны и методы управления конфликтом. Конфликты, связанные с трудовым поведением, составляют значительную часть всех конфликтов.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными (продуктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют деструктивными. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

1 Проблема решается путем, который устраивает все стороны в результате люди чувствуют себя причастными к реше­нию важной для них проблемы.

2 Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3 Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спор­ных вопросов и могут использовать его в будущем.

4 Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5 Улучшаются отношения между людьми.

6 Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Отсутствие конфликта в ряде случае приводит к застою во взаимоотношениях людей и групп, препятствует изменениям, имеющим целью приспособление организации к динамичным условиям существования.

Поэтому ответственность управленца состоит в регулировании уровня конфликта в группе, своими действиями он должен обеспечивать его минимальный необходимый уровень и обеспечивать профилактику конфликтов, несущих угрозу групповой сплоченности и нормальному ходу работы.

Конструктивный конфликт является нужным и полезным. Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. При таком выявлении позиций часто происходит и так, что сами люди начинают более ясно осознавать свои собственные интересы в ходе объяснения их своим партнерам.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряженной ситуации, но без крика и взаимных упреков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено именно на поиск решения сложных вопросов, а не на взаимное подавление друг друга.

Таким образом, конфликт может быть не только негативным, но и позитивным. Может приносить не только вред, но и пользу.

#

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст]: учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. **–** М.: Питер, 2015. **–** 528 c.

2 Аширов, Д.А., Резниченко, Л.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2014. **–** 193 с.

3 Балан, В.П. Конфликтология: Учебное пособие для вузов [Текст]: учебник / В.П. Балан, А.В. Душкин, В.И. Новосельцев и др. **–** М.: РиС, 2015. **–** 342 c.

4 Друкер, П. М. Эффективное управление [Текст]: учебник / П.М. Друкер,: Фаир-Пресс, 2017. – 133 с.

5 Ефимова, С.А., Плотников, А.П. Управление персоналом: Трудные клиенты **–** работа с возражениями [Текст]: учебник / С.А. Ефимова, А.П. Плотников, : Принт 2016. **–** 80 с.

6 Кибанов, А.Я., Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов,**–** 3-e изд., перераб. и доп. **–** М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. **–** 440 с.

7 Кибанов, А.Я., Ворожейкин, И.Е., Захаров, Д.К. Конфликтология [Текст]: учебник / Кибанов, А.Я., Ворожейкин, И.Е., Захаров, Д.К.; Под ред. А.Я. Кибанов,**–** 2-е изд., перераб. и доп. **–** М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. **–** 301 с.

8 Крюкова, Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте. [Текст]: учебник / Т.В. Крюкова, **–** М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. **–** 148 c.

9 Литвак, М.Е., Психологический вампиризм. Учебное пособие по конфликтологии [Текст]: учебник / М.Е. Литвак, **–** М.: Феникс, 2015. **–** 416 c.

10 Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: [Текст]: учебное пособие / Ю.А. Лукаш, **–** М.: Юстицинформ, 2014. **–** 158 c.

11 Островский, Э.В. Учебное пособие [Текст]: учебник / Э.В.Островский,**–** М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. **–** 268 с.

12 Островский, Э.В. Психология менеджмента [Текст]: вузовский учебник / Э.В Островский. **–** Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. **–** М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. **–** 240 с.

13 Ратников, В.П. Конфликтология. [Текст]: учебное пособие / Под ред. проф. В. П. Ратникова, **–** М.: Юнити-Дана, 2014. **–** 240 с.

14 Ратников, В. П. Конфликтология:, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям [Текст]: / учебник для студентов вузов В.П. Ратников,; под ред. В. П. Ратникова,. **–** 3-е изд., перераб. и доп. **–** М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. **–** 543 с.

15 Решетникова, К.В. Организационная конфликтология [Текст]: учебник / К.В. Решетникова. **–** М.: ИНФРА-М, 2016. **–** 175 c.

16 Тюкавкин, Н., Цаплина, Н. Корпоративная культура и конфликты [Текст]: учебник / Н. Цаплина, Н. Тюкавкин. **–** Кадровик. Кадровый менеджмент. **–** 2015. **–**324 с.

17 Шапиро, С. А. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.А. Шапиро,**–** М.: КноРус, 2017. **–** 352 c.

18 Шейнов, В.П., Управление конфликтами [Текст]: учебник / В.П. Шейнов, **–** М.: Питер, 2014. **–** 576 c.