**Содержание**

Введение 3

1. Сущность и типология противоречий в организации 6

2. Управление противоречиями, возникновение конфликта 13

2.1 Причины появления противоречий в организации 13

2.2 Последствия конфликта 16

Выделяют функциональные и дисфункциональные последствия [4]. Сначала рассмотрим функциональные последствия конфликта. 16

Дисфункциональные последствия. 18

2.3 Основные ошибочные типы поведения при противоречиях 19

3. Основные пути и мероприятия по разрешению противоречий в организации 22

Заключение 28

Библиографический список 31

**Введение**

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов.

Слово “конфликт”- латинского корня и в буквальном переводе означает “столкновение”. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям. Таким образом, конфликты в самом общем виде могут квалифицироваться как конструктивные - с позитивным знаком и деструктивные - с негативным знаком.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта - условие не только невозможное, но и нежелательное.

Чувство неудовлетворенности общением присуще людям, в жизни которых слишком часто и с избыточной интенсивностью проявляются два важных феномена: столкновение и отчуждение.

Столкновение - это чаще всего описываемая и встречающаяся форма контактов между людьми. Проявления этой формы весьма многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Примером этого может быть ситуация, когда кого-то пытаются дискредитировать с помощью интриг, преследований, ложных обвинений и т.п. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков - главное, к чему стремятся партнеры, - это доказать свое преимущество над другим. Иногда основной целью является установление господства над другими людьми, с тем чтобы подчинить их своим интересам или использовать их ради собственной выгоды.

"Конфликт" и "противоречие" имеют самостоятельную основу: конфликт - психологическую, а противоречие – организационную [11]. Конфликты играют важную социально-психологическую роль как в обществе, так и в любой компании, неформальной организации.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения.

Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Естественно, что в жизни нельзя избежать разногласий, противоречий и конфликтов. Однако в действительности чаще всего не сами конфликты разрушительно действуют на людей и затрудняют их совместную жизнь, а следствия некоторых форм поведения в конфликтной ситуации: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания чрезмерно интенсивны и длительны, у людей может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция, т.е. поведение, которое вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступков и чувств

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый человек обладает личностными качествами, своими привычками и предубеждениями, которые с неизбежностью влияют на характер контактов с другими людьми. Поэтому общение в форме столкновений является результатом индивидуальных различий между людьми и возникают тогда, когда поступки участников одной ситуации имеют антагонистическую направленность.

Целью данной работы было исследовать понятия противоречия, конфликта, изучить основные их типы, причины возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Также ставилась задача нахождения основных путей разрешения конфликтных ситуаций, эффективных приемов и методов по управлению администрацией по предотвращению противоречий в организации в будущем.

**1. Сущность и типология противоречий в организации**

В сферу деятельности руководителя любого уровня должно входить управление организационными отношениями. Каждый руководитель должен стремиться создать дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность.

Организационные отношения включают внутренние и внешние связи - коммуникации.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой; между подразделениями компании; между работниками подразделений по уровням производства и управления, а также неформальные коммуникации [14].

Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота. Как правило, это правила, инструкции, принципы, закономерности, положения.

Как процесс коммуникации - это фактическое отношение работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными технологиями [16]. Эти отношения могут характеризоваться полным взаимопониманием и поддержкой (дружеский диалог) или наличием противоречий между их участниками, что обусловливается различной степенью удовлетворения потребностей и интересов как управляющей, так и управляемой системы. Реальные отношения включают оба эти варианта.

Полная поддержка при коммуникациях характеризует либо пассивность подчиненных и большой авторитет руководителя, либо некомпетентность подчиненных. Наличие полной поддержки решений руководителя среди подчиненных свидетельствует о неблагополучии в компании. Наиболее естественная реакция подчиненных на решения руководителей или специалистов - это проявление различных противоречий.

Коммуникации по уровню нервной напряженности имеют пять ступеней (рис. 1) [18].

**П**

**Р**

**О**

**Т**

**И**

**В**

**О**

**Р**

**Е**

**Ч**

**И**

**Е**

***Поляризация***

***Антагонизм***

***Различие***

***Столкновение***

***Полная поддержка***

Рис. 1. Ступени коммуникаций

Самой спокойной по нервной напряженности является ступень различия. Данная ступень характеризуется тем, что руководитель и подчиненные достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания.

Со стороны руководителя и подчиненных возможен различный подход к отдельным сторонам реализации поставленной цели (задачи). Но это не мешает успешному выполнению задания по алгоритму, предложенному руководителем. Идеи подчиненных так и остаются нереализованными.

Различия часто возникают при нововведениях в отлаженном механизме взаимодействия, подчиненные не обижаются на руководителя за невнимание к их предложениям. Поэтому возникающие различия не накапливают отрицательных эмоций и носят кратковременный характер.

Руководитель может долгое время поддерживать в компании противоречия на ступени "различие". Коллектив и руководитель будут представлять одну целеустремленную команду, которая может добиться больших производственных и особенно социальных успехов. Ступень "различия" может быть рекомендована для коллективов, применяющих мало меняющуюся, отработанную технологию производства, а также при высоком профессионализме и авторитете руководителя или специалиста.

Поляризация между руководителем и исполнителями характеризуется взаимопониманием в целях, но различным подходом к средствам и методам их реализации. Подчиненные могут предлагать не отдельные новшества, а новый набор средств и методов. Однако это не мешает достигать поставленной руководителем цели заданным путем. Нереализованные идеи подчиненных могут либо накапливаться для дальнейшего прорыва, либо переходить в различие при совместном обсуждении их с руководителем или специалистом. При поляризации у руководителя и подчиненного отрицательные эмоции носят кратковременный характер и не накапливаются. Различие и поляризация - это естественные статические производственные отношения в компании [15].

Столкновение - это достаточно сильное нервное напряжение в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении задания. Оно характеризуется пониманием и поддержкой только части общей цели (задания) со стороны подчиненных.

В рамках общих подходов руководитель и подчиненный формируют для себя различные частные цели, задачи и предлагают различные способы их реализации.

Столкновение является естественным процессом при творческой деятельности.

Столкновение может быть вызвано:

* различием в профессиональном уровне руководителя и подчиненного, при котором исполнители чувствуют свою уверенность и правоту в эффективности предлагаемого подхода;
* внедрением в производство нового вида продукции, технология производства которого не совсем отработана и не ясна руководителю и исполнителям (например, при конверсии);
* невысоким образовательным уровнем руководителя, при котором он не может убедить исполнителя в правильности поставленной задачи, а также в правильности выбора средств и методов ее выполнения [20].

Столкновение может:

1. стать импульсом к развитию и внедрению нововведений и последующим переходом противоречия на более низкие ступени, если в данной ситуации руководитель и исполнители находят позитивный компромисс;
2. преобразоваться в антагонизм, если руководитель и исполнители не находят приемлемого решения.

Столкновение позитивно реализует себя в проектных и опытных организациях, где важно не авторство, а конкретный результат. Например, это производство новой продукции, видов услуг, информации. При этом руководитель может сам организовывать такие столкновения в рамках проведения мозговых штурмов, обучения типа "управленческих прорывов" и т. д. Руководитель провоцирует столкновение на ограниченный период времени - до достижения результата выполнения задания.

Последствия антогонизма выражаются в сильном нервном напряжении в отношениях между руководителем и подчиненными при выполнении задания. Антогонизм проявляется в разном подходе руководителя и подчиненного ко всем элементам задания: к общей и частным целям, средствам и методам их реализации [6].

Антагонизм возникает при решении новых задач специалистами, имеющими примерно одинаковый уровень профессионализма. Также он может привести к конструктивным (созидательным) или деструктивным (разрушительным) явлениям как в профессиональной области, так и в межличностных отношениях.

Антагонизм может возникнуть сам по себе и его можно организовать. Результатом может быть рациональное решение, а могут быть и пустые пререкания, ссоры, угрозы, приводящие к инфарктам и инсультам. Антагонизм может быть полезен в поисковой работе специалистов, в переходных или экстремальных условиях. Если руководитель не организует временный антагонизм, то он создается сам и обычно в нецивилизованных формах, таких как ругань, угрозы, увольнение работников и т.д.

Работа в условиях антагонизма должна носить кратковременный характер.

Противоречия в организации являются результатом взаимодействия сторон с различной степенью восприятия или оценкой одного и того же явления или объекта, которые находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы)

Противоречия являются источником развития любой организации.

Противоречие рассматривается как процесс и как явление.

Как процесс противоречие - это реакция работников с различной степенью восприятия и оценкой информации, полученной при обсуждении каких-либо проблем.

Как явление противоречие представляет собой набор документов, которые отражают имеющиеся расхождения в форме протоколов, актов, заявлений. Например, протокол о разногласиях, исковое заявление в суд и др. Как процесс противоречие имеет четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

В общем виде условия формирования ступеней противоречий могут быть представлены в виде табл. 1 [7].

Таблица 1. Условия формирования ступеней противоречий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия выполняемого задания | Ступень противоречий | | | |
|  | Различие | Поляризация | Столкно-вение | антагонизм |
| Глобальная цель организации | Единая | Единая | Единая | Единая |
| Общая цель коллектива | Единая | Единая | Сходная | Различная |
| Частные цели и задачи | Единая | Сходные | Различная | Различная |
| Средства и методы | Сходные | Различная | Различная | Различная |

Все противоречия могут быть сведены к трем видам: системным, производственным и личностным.

Системные противоречия отражают взаимодействия управляющей и управляемой систем.

Это противоречия между производительными силами и производственными отношениями; возможным, желаемым и необходимым.

Решению системных противоречий способствует различие, поляризация и столкновение путем эволюционного развития.

Производственные противоречия отражаются рамках отдельных подсистем: между объектами и субъектами управления, спросом и предложением, имеющимся и требуемым уровнями образования.

Личностные противоречия отражают бытовой уровень отношений между людьми. Данный вид противоречий определяется степенью удовлетворения социальных потребностей и интересов человека.

Примером личностных противоречий являются противоречия между человеком и коллективом, человеком и компьютером, коллективами.

Общая типология противоречий представлена на рис. 2 [9].

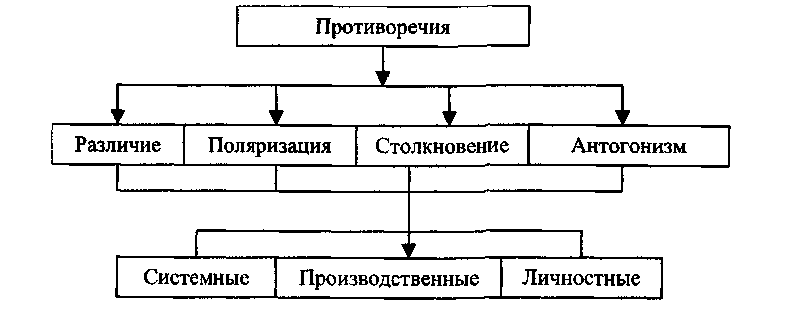


Рис. 2. Управление противоречиями, возникновение конфликта

В приложении 1 даны рекомендации по эффективному использованию ступеней противоречий. Так, ступени "различие" и "поляризация" эффективна в подразделениях с медленно меняющейся технологией. Ступени "столкновение" и "антагонизм" эффективны в конструкторских, технологических, научных подразделениях, в которых предполагается инновационный процесс.

**2. Управление противоречиями, возникновение конфликта**

# 

## 2.1 Причины появления противоречий в организации

В каждом коллективе организации существует одна из четырех ступеней противоречия или полная поддержка. Задача руководителя заключается в переводе коллектива с существующей ступени противоречия на требуемую. Все противоречия проявляются в организационных отношениях. Более того, ими необходимо управлять, то есть корректировать или изменять их в зависимости от соответствия их реальной ситуации.

Создание (предотвращение) конфликта - это переход с одной ступени противоречий на другую.

В психологии под конфликтом понимают "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия" [5]. В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками из разрешения на фоне проявления эмоций [4].

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотится окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Как выразился М. Вебер, "конфликт очищает" [12]. Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служащих источником самоусовершенствования и саморазвития личности, называют продуктивным (конструктивным) конфликтом.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта.

Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу [17].

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его функции - положительной или отрицательной, плохой или хорошей. С обыденной точки зрения здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства, связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Отметим, что из всей типологии конфликтов нас интересуют те, что проходят на социально - психологическом и личностном уровне, когда исследуются психологические механизмы осознания противоречивых ценностей, норм, ориентаций и целей индивидов и групп в процессе их совместной деятельности, а также формы взаимодействия и разрешения конфликтных ситуаций социальными объектами.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;

2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют инициирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Схема развития конфликта представлена на рис. 3 [13].



Рис. 3. Схема развития конфликта

Основные функции конфликтов представлены в приложении 3.

Важным моментом в изучении проблемы противоречий и их природы является выявление их причин. Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины противоречий:

* социально-экономические - конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;
* социально-психологические - потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;
* социально-демографические - различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представленных ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации, несбалансированность рабочих мест, недостаточная мотивация и т. д. [11].

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конф-ликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Другим словами, иногда люди понимают, что потен-циальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Человек может попы-таться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграж-дение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

# 2.2 Последствия конфликта

### Выделяют функциональные и дисфункциональные последствия [4]. Сначала рассмотрим функциональные последствия конфликта.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

* Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.
* Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.
* Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию.
* Конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отменить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений.
* В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
* Вследствие конфликта сторон будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
* Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними.

### Дисфункциональные последствия.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

* Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
* Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
* Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
* Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
* Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей.

* Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.
* Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
* Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
* Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
* Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому либо поводу, либо несовпадающие интересы, желания, влечения оппонентов. Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Большое значение для конфликта имеет фактор времени, так как конфликт чреват разрастанием.

# 

# 2.3 Основные ошибочные типы поведения при противоречиях

Если внимательно присмотреться к стилю общения отдельных руководителей в конфликтных ситуациях, можно заметить типичность этого поведения. Для одного характерным лозунгом является: "Лучшая защита - нападение" (свойственно "практикам"). Для другого - "Лучше плохой мир, чем хорошая война" (чаще проявляется в поведении "собеседников"). Для третьего - "Пускай думает, что он победил" (отличает "мыслителей") [15].

"Собеседники" не способны на длительное противостояние. Иначе протекает конфликт у "мыслителей" и "практиков". Погруженность в себя, медлительность мыслителя способствует затяжным состояниям напряженности отношений. "Действенность" практического типа также увеличивает продолжительность конфликта. Самые опасный для деловых и личных отношений - длительные конфронтации. Ведь они препятствуют выяснению отношений в общении. Конфликтующие личности закрепляют при очень долгом напряжении свое негативное состояние.

"Мыслитель" выстраивает в уме сложную систему доказательств собственной правоты и неправоты своего оппонента. И только изменившиеся жизненные обстоятельства или третий соучастник - арбитр - могут вывести конфликтующие стороны из тупика.

"Собеседник умеет так выйти из этой неприятной ситуации, что меньше затрагиваются глубинные чувства личности. Он более чувствителен к изменениям настроения партнера и своевременно пытается снять недоразумение, напряженность в отношениях.

"Практик", в силу "действенности" своих побуждений, мотивов, потребностей, склонен недооценивать последствия конфликтов, менее восприимчив к мелким недомолвкам. Поэтому факт конфликта свидетельствует о большой глубине нарушения отношений.

"Мыслитель" более осторожен в действиях, он больше продумывает логику своего поведения, хотя и менее чувствителен в отношениях, чем "собеседник". На производстве, в широком кругу общения более дистантен в отношениях, поэтому ему сложнее попасть в конфликтную ситуацию. Но зато он больше раним в близких отношениях. В этой сфере глубина конфликта и степень включенности у него будет больше. Конфликт протекает по-разному, в зависимости от психологических типов спорщиков. Реже всего вступают в него "собеседники", так как их ориентированность на общение, коммуникативные способности своевременно снимают напряженность. Этот тип личности более открыт для принятия позиций "соперника", не стремится изменить его мнение и поведение.

Типы руководителей по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим различные сферы личности.

Так, "мыслители" острее всего принимают противоречия в сфере духовных ценностей, идейного родства. "Практику" важно единство практических исходов, целей совместной деятельности. Если в сфере целей и средств деятельности, влияний и управления возникает противоречие, они очень быстро вступают в конфликт.

Более благоприятная позиция "собеседника". Ему обычно выпадает роль арбитра в конфликтных ситуациях. В отличие от "мыслителей", для которых основной ценностью является интеллектуальный, духовный мир, их меньше трогает оценка интеллектуальных способностей и практичности. "Практик" так же чувствителен к несправедливым высказываниям по поводу его работоспособности, пунктуальности, успешности деятельности.

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

# 

# 3. Основные пути и мероприятия по разрешению противоречий в организации

Управление противоречиями (создание, проведение и завершение) относится к вершинам искусства управления.

В табл. 2 приведен ряд правил, полезных для руководителя [12].

Таблица 2. Правила предотвращения или возникновения конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Предотвращение конфликтов | Создание конфликтов |
| Признавать и слушать друг друга  Находить общие точки зрения, решения  Критиковать действия, а не личность  Дискутировать честно и открыто  Улыбаться  Постоянно учиться | Настаивать на своей власти и исключительности  Не обращать внимания на предложения подчиненных  Перечислять подчиненным их старые ошибки и обиды  Взваливать на других свои ошибки  Напускать на себя несвойственную строгость грубость  Афишировать свой большой опыт |

Обычно организация характеризуется взрывным характером конфликта и долговременным периодом противоречий. При непрофессиональном управлении противоречия в организации могут влиять и на межличностные отношения, улучшая или ухудшая их. Так, ступени "различие" и "поляризация" сближают людей в бытовых областях, возникает дружба семьями; однако они не способствуют созданию сильных профессиональных организаций или коллективов.

Ступени "столкновение" и "антагонизм" разъединяют людей в быту (работники меньше встречаются, распадаются неформальные объединения и т.д.); однако они формируют долговременные профессиональные отношения.

Руководитель должен так формировать необходимые ступени противоречий, чтобы они оказывали позитивное влияние на межличностные отношения. Обычно противоречия на уровне межличностных отношений имеют только две ступени – различие и поляризацию, так как в дальнейшем межличностные отношения прекращаются.

Прекращение конфликта после перехода на новую ступень противоречий может быть достигнуто за счет принятия компромиссных решений. Компромисса можно достичь четырьмя путями за счет:

- взаимного понимания того, что среди возможных решений нет ни одного приемлемого для всех заинтересованных сторон;

- достижения взаимных уступок (консенсуса) для всех заинтересованных сторон;

- подавления потребностей и интересов одной из сторон;

- предварительного учета и удовлетворения ключевых потребностей и интересов всех заинтересованных сторон.

Управление по упреждению противоречий основано на выявлении приоритетов потребностей и интересов человека и общества.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения противоречий профессионально, говорят, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление противоречиями - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления противоречиями. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения [9]:

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение [11].

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: приспособление, уступчивость; уклонение; противоборство; сотрудничество; компромисс [10].

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

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

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (табл. 3) [5].

Таблица 3. Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы развития конфликта | Возможности переговоров |
| напряженность  несогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничество, враждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилие  военные действия | переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

На некоторые из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия. Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий: подготовка к началу переговоров; предварительный отбор позиции; поиск взаимоприемлемого решения; завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика). Общие рекомендации по решению ситуации противоречия могут быть сведены к следующему [4].

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу.
2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него.
3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки разногласия и сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде.
7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта.

**Заключение**

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать мир и гармония, противоречия неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения противоречий и конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

В данной работе было проведено исследование таких понятий как противоречие, конфликт, рассмотрена их классификация, изучены основные типы противоречий и конфликтов, причины их возникновения, стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Также были найдены основные пути разрешения конфликтных ситуаций, эффективные приемы и методы по управлению администрацией по предотвращению конфликтов в будущем в организации.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта.

Изменить отношение к противоречивым ситуациям практически означает изменить взгляд на жизнь. Попробуйте по-новому взглянуть на конфликты, и вы сможете уверенно и даже творчески находить из них выход. Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием противоречия, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Процесс управления противоречиями во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту.

По крайней мере, два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

Аналитическое пространство конфликта содержит в себе бесконечно большой набор показателей, однако в каждом случае они выливаются примерно в одинаковую сумму. В одних случаях эта сумма складывается из немногих крупных и чрезвычайно опасных конфликтов, а в других происходит ее дробление на огромное количество конфликтов незначительных, не подрывающих общественную стабильность в целом. Инициируя маленькие конфликты, мы “распыляем”, “растворяем” в них большой потенциальный конфликт.

Таким образом, управление противоречием в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого.

Подводя итог, можно предложить руководителю организации следующие этапы работы по управлению конфликтом. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать.

После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

В заключение можно сказать, что умелое поведение и, как следствие, разрешение противоречия в организации может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где ссоры могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

**Библиографический список**

1. Беляева А.А. Коротков Э.М. Системология организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. (Тектология). Т. 1,2. - М.: Экономика, 1989.
3. Даблаев В.Л. Теория организаций. - М.: Ин-т молодежи, 1995.
4. Дмитриев А. В., Кудрявцев В.Н, Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликтов.- М., 1999.
5. Здравомыслов А.Г., Социология конфликта, М: Аспект прогресс, 2001.
6. Иванов Н.Н., Нотаров М.В. Формирование организаций и основы внутрифирменного менеджмента: Учеб. пособие. - СПб: Изд-во С. - Петерб. гос. ун-та, 1997.
7. Коренченко Р.А. Теория организации: Учеб. пособие. - Пермь; Изд-во ПГУ, 1998.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: ИНФА-М, 1999.
9. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФА-М. 2000.
10. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи. ЮНИТЙ: 1998.
11. Обозов Н.Н., Щекин Г.В., Психология работы с людьми, Киев, 2002.
12. Рогожин С.В. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: Изд-во МГУ коммерции, 1998.
13. Румянцева З.П., Филинов Н.В., Шрамченко Г.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. Модульная программа для менеджеров. - М.: ИНФА-М, 2000.
14. Самков В.М. Теория организации: Учеб. пособие. В 2 ч. -Екатеринбург, Урал. акад. гос. службы, 1998.
15. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17 модульная программа для менеджеров. Модуль 2. - М.: ИНФРА-М, 1999.
16. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 1998.
17. Смирнов Э.А. Теория организаций в вопросах и ответах. - М.: ЮНИТИ. 2000.
18. Туровец О.Г., Родионова В.И. Теория организации - Учеб. пособие. - Воронеж: Изд-во Воронежского ГТУ, 1998.
19. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем (теоретическое обоснование организационной науки). - Тула: Шар, 1996.
20. Черепанцев Г.Н., Скиба В.И. Теория организации. - Ростов н/Д.: Изд-во РГСУ, 1998.