Министерство образования РФ

Калужский государственный педагогический университет

им. К.Э. Циолковского

**Курсовая работа**

**на тему:**

**Особенности управления конфликтами в организации.**

Калуга

2005г.

**Содержание.**

Введение.

Глава I. Организационный конфликт и его сущность.

1.1 Понятие конфликта в психологии.

1.2.Особенности организационного конфликта.

1.2.1.Типы конфликтов в организации.

1.3.Причины возникновения конфликтов в организации.

Глава II. Управление конфликтами в организации.

2.1. Способы разрешения организационного конфликта.

2.2. Методы профилактики организационного конфликта.

Заключение.

Список литературы.

**Введение.**

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Рынок поставил организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партерами, работниками. В связи с эти меняются отношения межу руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. В связи с этим развитие социальной среды организации, вопросы управления персоналом играют немаловажную роль. Эту среду образует сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам. Следовательно, одной из главных задач социального развития организации является создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной работе, раскрытие интеллектуального и нравственного потенциала каждой личн6ости, удовлетворенности совместным трудом. Но в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой возникают конфликты, безусловно, играющие дестабилизирующую роль. В частности, особенностям управления конфликтами в организации посвящена моя работа.

Любая организация в своей жизнедеятельности связана с неизбежностью возникновения внутри нее различного рода конфликта. Большинство руководителей любых уровней управления на вопрос о том, как они относятся к конфликтам в организации, ответят, что это плохо, нежелательно для руководителя. Очевидно, это происходит от неумения разрешать конфликтные ситуации, управлять ими и предупреждать их возникновение. Поэтому,

ЦЕЛЬ работы - выявить основные особенности управления конфликтом в организации.

ЗАДАЧИ работы:

1. выявить специфические особенности, причины и типы конфликтных ситуаций в современных организациях;
2. определить и охарактеризовать способы управления конфликтом и этапы процесса управления в ходе конфликтных ситуаций;
3. дать характеристику основным методам профилактики и предупреждения конфликтов.

В данной работе использовался метод анализа теоретического материала. Логика работы определила ее структуру. Работа разбита на две главы. В первой главе рассматриваются сущность понятия конфликта, определяются типы конфликтов в организациях, причины их возникновения. Во второй главе рассматривается проблематика управления конфликтными ситуациями в организациях, приводятся характеристики этапов управленческого процесса и методы профилактики конфликтов.

**Глава I. Организационные конфликты и его сущность.**

**1.1. Понятие конфликта в психологии**

Традиции изучение конфликта имеют многовековую историю. Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Первые дошедшие до нас исследования рассматриваемой проблемы относятся к 7-6 векам до н.э. Целый ряд мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, их роли в развитии человечества. Представители древнегреческой философии (Аристотель, Платон, Геродод) считали, что конфликт есть противоборство, зло; отношения между людьми должны быть бесконфликтными.

В Средние века были предприняты попытки осмыслить сущность конфликта изучить его природу и причины. Томас Гоббс (1599-1679 гг.), считавший главной причиной конфликта стремление к равенству, которое приводит к возникновению у людей одинаковых надежд, желание завладеть теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, а это превращает людей во врагов, порождает соперничество, недоверие и честолюбие. В Новое время конфликт впервые был изучен как многоуровневое социальное явление в работе Адама Смита (1723-1790 гг.) «Исследования о природе и причинах богатства народа». В основе конфликта лежит деление общества на классы (капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие) и экономическое соперничество. Таким образом, за многовековой период сформировались две традиции в понимании проблемы конфликта. Важнейшие источники конфликтов, устанавливаемые в работах Аристотеля и Платона, состоят в имущественном неравенстве людей и в неравенстве получаемых ими почестей, что приводит к возрастанию своекорыстия и тщеславия, а также «причиной конфликтов,— пишет Аристотель,— бывают наглость, страх, превосходство, презрение, чрезмерное возвышение; с другой стороны,— происки, пренебрежительное отношение, мелкие унижения, несходство характеров». Другая традиция исходит из того, что человек есть некая самость, индивид, для которого другие люди представляют собой среду его обитания, врагов или партнеров, который сам формулирует свои задачи и стремится использовать свои связи и отношения с другими людьми в качестве средств для достижения этих задач.

В наше время взгляд на конфликт мало изменился. Нужно только отметить, то эта проблема сейчас выделена в самостоятельную науку - конфликтологию, которая является одной из самых молодых отраслей научного знания, развивающиеся на стыке многих наук, прежде всего- психологии и социологии. Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии в конце 50-х годов XX века. Это событие связывается с работами Р. Дарендорфа (Германия) «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе», а также А. Козера (США) – «Функции социальных конфликтов». В этот период аналогичная ситуация наблюдается и в психологии. Благодаря исследованиям М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотт психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление В настоящее время исследование конфликтов относится к наиболее динамично развивающейся области психологии.

На рубеже 50-х — 60-х годов появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому феномену. Выделяются основные подходы, разрабатывается понятийный аппарат психологической теории конфликта. Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются [9]:

* психоаналитическое (3. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
* теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);
* фрустрационно - агрессивное (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Миллер);
* теория структурного баланса (Ф. Хайдер).

Психоаналитический подход связан прежде всего с именем австрийского психолога 3. Фрейда (1856—1939), создавшего одну из первых концепций человеческой конфликтности. Несмотря на то, что 3.Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. Исследуя проблемы групповой динамики, германо-американский психолог Курт Левин (1890—1947) разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Группа психологов Йельского университета (США) во главе с Д. Доллардом, опираясь на труды 3. Фрейда и К. Левина, предложила новую гипотезу конфликта — фрустрационно-агрессивную. В этой концепции интегрирована биосоциальная причина конфликтов — агрессивность индивида и социальная причина — фрустрация. Теория структурного баланса, первые положения которой выдвинул Ф. Хайдер, посвящена анализу согласованности между системой аттитьюдов индивида и его знаниями об аттитьюдах и поведении значимых других. В соответствии с теорией Хайдера, конфликт возникает тогда, когда “определенное отношение единства, предписываемое условиями баланса, для человека исключается вследствие существования отношения единства со стороны другого человека”. Эти подходы стали основой, на которую опираются западные психологи при изучении конфликтов в последние 40—45 лет.

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

* теоретико-игровое (М. Дойч);
* теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
* теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

Представители теоретико-игрового подхода основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является теория организационных систем. Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. На рубеже 60—70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по изучению переговорного процесса как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии.

В нашей стране условно можно выделить три периода в исследовании конфликта [4]. Первый период с 30-х до середины 70-х годов психологическим исследованиям конфликта были присущи разрозненность, фрагментарность, прикладной характер. Отсутствовали работы обобщающего характера, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта. Во второй половине 70-х годов (второй период) появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К середине 80-х годов сформировалось несколько подходов к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный. На рубеже 80-х - 90-х годов (третий период) – на основе уже имеющихся разработок методологического и общетеоретического характера начинается интенсивное изучение конфликтов в различных сферах деятельности: конфликты в трудовых и научно-исследовательских коллективах, спорте, педагогической деятельности, воинских коллективах.

Существуют различные точки зрения в определении понятия конфликт.

К.К. Платонов и В.Г. Казаков определяют конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений [2].

А.А. Ершов определяет конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения [10].

Н.В. Гришина рассматривает конфликт как осознанное препятствие в достижении целей совместной деятельности, как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей [4].

Д.П. Кайдалов и Е.И. Суименко называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности [12].

 А.Г. Ковалев считает, что конфликт- это явление межличностных и групповых отношений, это проявление противоборства, активного столкновения оценок, принципов, мнений, характеров, эталонов поведения. Конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровнях. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция [12].

Анализ имеющихся определений, описаний при всем различии подходов позволяет выделить в качестве инвариантных следующие признаки конфликта: 1. Наличие противоречия (часто указывается на несовместимость) в целях, интересах, мотивах и т.п.; 2.Репрезентация данного противоречия в сознании или осознание наличия противоречия, несовместимость целей, интересов; 3. Активность (в виде соответствующих действий, «борьбы»), направленная на преодоление этого противоречия [6].

Таким образом, конфликт - это осознаваемое противоречие, которое характеризуется противоборством конфликтующих сторон.

**1.2. Особенности организационного конфликта.**

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. В жизнедеятельности организации как коллектива постоянно возникают и преодолеваются многочисленные противоречия по широкому кругу вопросов. Разумеются не все из них попадают под определение конфликт.

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующими в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а так же ее результатов и социальных последствий [20].

Как и другие типы конфликта, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное, так или иначе, с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целевой группы (частью управляющей системы) или ее с другими частями.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами [20]:

* различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система, это система скоординированного поведения, где правила, регуляторы, стандартные процедуры и т.п., это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Это позволяет говорить об управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;
* ролевая структура организаций. Важным является тот факт, что люди в процессе вхождения в организацию жертвуют частью своей свободы и делают это с целью достижения личных и организационных целей, т.е. на первый план выдвигаются профессиональные качества и должностное положение, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Роль работника в организации - это набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы. Эти ожидания зависят прежде всего от положения, занимаемого индивидом, а не от его личных характеристик, и будут одинаковыми для всех индивидов, занимающих эту позицию Понимание ролей дает нам возможность узнать о том, как люди осознают, что они должны делать в какой-то конкретной ситуации. Этим ролям свойственны несколько характеристик. Во-первых, рабочие роли независимы, они выполняются каждым, кто занимает конкретную социальную позицию. Во-вторых, они имеют прямое отношение к трудовому поведению, связанному с выполнением задания. В-третьих, рабочие роли могут быть трудно совместимы друг с другом. Проблема заключается в определении того, кто определяет, что от кого ожидается. Наконец, роли быстро выучиваются и могут оказывать значительное влияние как на социальные позиции, так и на трудовое поведение работников. Большая часть того, что мы думаем и делаем, определяется нашими ролями.
* организация — это «замкнутая община». Управление организацией включает в себя координацию человеческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей организации. Организационная структура это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями.

В структуре организации выделяют горизонтальную и вертикальную дифференциацию. Горизонтальная дифференциация относится к способу в котором различные задания выполняемые в организации разделяются и группируются на отдельные принципы. Существуют различные виды горизонтальной дифференциации: по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам, по месту расположения. Горизонтальная дифференциация может привести к конфликту интересов, поскольку группы, сформированные по различным критериям, преследует различные цели. В дополнение к горизонтальной дифференциации, организации также разделены вертикально. Вертикальная дифференциация определяется количеством уровней власти, степенью разделенности управленческих специальностей. Степень вертикальной дифференциации оказывает заметное влияние на удовлетворенность работой членов организации.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе:

Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Другой важный момент проявляется в том, что структурные образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д.

**1.2.1.Типы конфликтов**

По проблемам классификации конфликтов среди исследователей нет единой точки зрения. Можно присоединиться к В.И. Сперанскому, который предлагает определять основные виды конфликтов в зависимости от того, что берется за основание классификации. Таким образом, классификация конфликтов — метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака

В рамках социально - конфликтологического анализа интересно рассмотреть взаимосвязи людей в рамках их отношений в производственном коллективе. Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному производственному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное завершение соответствующей связи [5].:

1. конфликты, представляющие собой реакцию на препятствие достижению основных целей трудовой деятельности;

2. конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению личных целей работников в рамках трудовой деятельности;

3. конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным номам совместной трудовой деятельности.

4. сугубо личные конфликт, между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуально-психологических характеристик - резкими различиями потребностями, интересов, ценностных ориентаций, уровнем культуры в целом.

В реальной деятельности коллектива чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Помимо вышеприведенной типологии, существует огромное число общих и частных классификаций, данных психологами. К основным признакам, на основе которых предлагаются различные типологии конфликтов, относятся объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип структуры отношений; последствия и т.п.

В первичных группах конфликты разделяются на кратковременные и затяжные [3]. Большинство конфликтов назревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт приобретает затяжной характер.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные цели. Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые).

По источникам возникновения – деловые и эмоциональные конфликты [19] Деловые - организационные конфликты (например, несовершенство организационных структур, организации, оплаты труда, стиля руководства); эмоциональные связаны с индивидуальными психологическими особенностями, психологической несовместимостью оппонентов.

По объему конфликты делятся на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем) [15].

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации. Деструктивный конфликт возникает, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

По уровням взаимодействия различают «вертикальные», «горизонтальные», линейно-функциональные, ролевые конфликты [19].

Первым в классификации по уровням идет горизонтальный конфликт - взаимоотношения равных по своему должностному статусу оппонентов. Типичные горизонтальные конфликты -  конфликт между функционально связанными отделами, например, сбытом и производством, между отдельными компаниями в концерне, между партнерами при слиянии, между двумя учредителями. В данной системе наиболее частыми являются следующие проблемы, которые и приводя к конфликтным взаимодействиям:

1. Распределение задач и ответственности. Очень характерны пререкания подразделений, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил. Характерно стремление переложить ответственность на других.

2. Разные цели и интересы отделов с различными функциями. К примеру, производство требует времени, а сбыт - быстрой поставки.

3. Зависимость от общих служб и ресурсов. Возникает тенденция создавать "дубликаты" - свои собственные службы, к примеру, иметь свою бухгалтерию и самостоятельно осуществлять подбор персонала.

4. Различия в престижности работы, Внутри фирмы одни отделы более одобряются, другие - менее. К примеру, в привилегированном положении могут оказаться брокеры в финансовой компании или сотрудники отдела продаж, которые "для всех" зарабатывают деньги людей или групп.

Вертикальный конфликт возникает между руководителем и подчиненным. Первый стремится усилить свою власть и контроль, а второй все больше сопротивляется. Стремясь защитить свою автономию, подчиненные используют следующие “способы” воздействия на руководство: утаивают от руководителя информацию, оказывают пассивное сопротивление, сплачиваются с коллегами и используют “круговую поруку”, создают видимость бурной работы или подчеркивают свою незаменимость. Конфликты, имеющие «вертикальный» характер, наиболее нежелательны для руководителя, так как его действия рассматриваются всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Наиболее распространены конфликты вертикальные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных.

Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений руководством и специалистами.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Таблица 1

Горизонтальные и вертикальные конфликты[18]

|  |  |
| --- | --- |
| Тип конфликта | Способ проявления конфликта |
| По «горизонтали | По «вертикале» |
| «снизу вверх» | «сверху вниз» |
| Препятствия достижению основных целей совместной трудовой деятельности | Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт. | Руководитель не обеспечивает подчиненным возможности успешного достижения цели деятельности | Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели деятельности |
| Препятствия достижению целей совместной трудовой деятельности | Действия одного препятствуют достижению личных целей других. Организационный конфликт. | Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения личных целей | Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей |
| Противоречие действия принятым нормам | Конфликт норм поведения в группе | Противоречия деятельности руководителя, его стиля работы | Деятельность подчиненного как носителя определенной социальной роли противоречит ожиданиям руководителя |
| Личные конфликты | Личная несовместимость | Лидеры и авторитеты не оправдывают ожиданий последователей | Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов |

Выделяют пять уровней конфликтов в организации внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации [3]. Эти уровни тесно связаны между собой. Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, выражается в форме борьбы мотивов, сопровождаемой эмоциональной напряженностью. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт: когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт возникает и в результате того, что требования не согласуются с личными ценностями, является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку, и связан с низкой степенью удовлетворенности работой. Межличностный конфликт- это наиболее часто возникающий в организациях и рассматриваемый в литературе тип конфликта. Его проявлениями являются: борьба за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения, инвестиции между подразделениями; борьба за одну должность. Другой формой межличностного конфликта являются столкновения личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом. Возникновение определяется: личностным своеобразием членов коллектива, отношением личности к ситуации, психологическими особенностями членов коллектива, трудовым процессом и производственной ситуацией. Внутригрупповой конфликт является не просто суммой межличностных конфликтов, а столкновением между частями или всеми членами группы, влияющим на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально - производственную, социальную или эмоциональную основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутри организационному конфликту. Внутриорганизационный конфликт возникает в связи с противостоянием, возникающим на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом или на почве того, как формально распределена власть в организации. Его разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура

**1.3.Причины возникновения конфликтов в организации.**

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Существуют две противоположных точки зрения о причинах конфликта в организации:

1) конфликт является свойством человеческого характера, стремлением к первенству, доминированию, конфликтному поведению — субъективные причины;

2) конфликт вызывается объективными причинами, не зависящими от личности.

Мы придерживаемся, идеи о том, что конфликт возникает из сложного взаимодействия многих сил, находящихся как вовне, так и внутри человека, то есть конфликт вызывается действием объективных и субъективных причин.

У.Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение и выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов [24]:

1) Информационный фактор—это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. Это может быть: неполная, неточная информация одной из сторон; нежелательное обнародование; недооценка фактов при решении спорных проблем; дезинформация, слухи и т.д.

2) Структурный фактор — формальные и неформальные характеристики группы (специфика законной власти и законодательства, статуса, прав мужчины и женщины, их возраста, роли традиций, различных социальных норм и т.д.). Б. Майерс дополняет: "доступные ресурсы, процедуры принятия решения".

3) Ценностный фактор — те принципы, которые провозглашаются или отвергаются; которым будут следовать все члены группы. Они вносят в группу чувство порядка и цель существования. Это такие ценности как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения и т.д.);

-групповые системы верований и поведения;

- системы верований и поведения общества;

- ценности всего человечества;

- профессиональные ценности;

- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4) Фактор отношения — удовлетворение от взаимодействия двух или более сторон или его отсутствие. Это такие аспекты как:

- основа отношений (добровольные или принудительные);

- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);

- ожидания от взаимоотношений;

- важность взаимоотношений;

- ценность взаимоотношений;

- длительность взаимоотношений;

- совместимость людей в процессе взаимоотношений;

–вклад сторон во взаимоотношения и т.д.

5) Поведенческий фактор — это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество.

Причины возникновения конфликтных ситуаций в организации могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1. Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

2. Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

3. Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

4. Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

5. Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).

6. Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

7. Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя развитию трудового коллектива

8. Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера [5].

Р. Л. Кричевский указывает три группы причин конфликтных отношений: обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, личностным своеобразием членов группы [14]. Также, говоря об организационном конфликте, стоит упомянуть о двух уровнях причин конфликтов: организационном (проблемы менеджмента) и психологическом (проблемы отношений между людьми)

Перечислить все возможные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным, но среди основных причин конфликта в организации можно выделить и следующие:

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и в жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающие конфликт являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**Глава вторая. Управление конфликтами в организации.**

**2.1. Способы разрешения организационного конфликта.**

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, 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. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта и обеспечивающее решение социально значимых задач [20].

Управление конфликтом включает в себя: прогнозирование конфликта; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие. Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций [11].

Объективность понимания - это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание. Субъект управления имеет в качестве объекта не непосредственно реальный конфликт, а его мысленное отражение, вербальную интерпретацию. Понятно, что такое описание включает определенный подход, приемлемый для той или другой стороны конфликт или - для третьей, нейтральной, выступающей посредником. Каждая сторона стремится представить конфликтную ситуацию так, как она ее видит со своих позиций, как она ее понимает, иначе говоря, как она заинтересована объяснить конфликт.

Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований: анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации; в объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем; объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого - прогресса общества, личности и пр.; признание возможности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им.

Предупреждение конфликта - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз - это представление о будущем конфликта с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Предотвращение конфликта сводится к планированию и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеет уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей. Чтобы предотвратить, надо знать каких норм и правил придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и правил, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. Стратегия предотвращения конфликта: устранить реальный предмет конфликта; привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо, с готовностью подчиниться его решению; сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого. Среди стратегий предотвращения конфликта можно выделить:

Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам: целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих; разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми; Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения: уменьшить или увеличить роль или место одного из конфликтующих в воображении другого; изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.); изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего.

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

 Разрешение конфликта - заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта. Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов. Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй - разработка стратегии разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций.

Существует достаточно много методов управления конфликтами.

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации пользу одной из сторон.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д [23].

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами. а) Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт. б) Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. в) Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров. г) Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться. Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование права решать посреднику и т.д. Последний способ решения спора, т.е. когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий при помощи третьего, независимого участника-посредника.

Среди позитивных форм разрешения конфликта выделяют:

Компромисс - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил. В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм, стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять: во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей; в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием. Выбор компромисса оправдан, тогда – когда, проблема относительно проста и ясна; для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее; лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины; проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон; не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

Консенсус - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Существенными элементами этой формы являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций; объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие. Положительные результаты построения консенсуса: укрепляется чувство равенства и причастности к проблеме; способствует обмену мнениями; появлению точек соприкосновения у членов организации; использует коллективные знания; ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды; учитывает важность личного вклада и членства в группе; отдельные участники могут «сохранить лицо»; Отрицательные результаты построения консенсуса: процесс может занять слишком много времени и быть незаконченным; в критической ситуации может быть слишком трудно привести все стороны к соглашению; процесс может вызвать неудобства, так как придется координировать все графики и планы; процесс может угрожать авторитету, положению и статусу; может оказаться трудным в случае необходимости поддерживать в группе чувство уверенности.

Существуют и другие типы исхода из конфликтной ситуации. Попытаемся дать характеристику этих типов [21].

Первый тип - уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено обвинение, переводит тему разговора на другое русло, при этом обвиняемый ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и оставляет спор. Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен людям, которые не всегда сразу готовы к разрешению сложной ситуации. Им необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной ситуации.

Второй тип исхода - сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Третий тип - компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обоих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода - во взаимности равности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый тип - неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый тип - самый неблагоприятный - принуждение. Это тактика прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право? Чаще всего к принуждению прибегает люди уверенные в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений.

Следующим шагом в разрешении конфликта является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути. При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуаций, потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены, или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Существует еще один метод разрешения конфликта - интуитивный метод, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт [19]. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей. После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон. Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт, от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

Для более успешного разрешения конфликта эффективно составление карты конфликта, разработанной Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. [13]. Суть ее в следующем:

1. определение проблемы конфликта в общих чертах;
2. определение сторон, вовлеченных в конфликт;
3. определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит: ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; создать атмосферу эмпатии; выбрать новые пути разрешения конфликта.

Таким образом, становится понятно, что конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Соответственно и стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. У руководителя есть возможность предвидеть начало конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс протекания конфликта, внести свои коррективы и вывести конфликтную ситуацию к оптимальному разрешению. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности оппонента. При этом важно помнить, что ни один из способов разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

**2.2. Методы профилактики организационного конфликта**.

Профилактика конфликта - это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами [19].

Специалистами разработано не мало рекомендаций касающихся различных аспектов предупреждения конфликта. В частности предупреждение конфликта зависит от следующих факторов:

* адекватность восприятия среды организации;
* открытость и эффективность общения, готовность к всестороннему обсуждению конфликта;
* создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщая исследование психологов можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие:

* неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенная, так и заниженная. И в том и другом случае она может противоречить адекватной оценки окружающих;
* стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
* консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление сказать правду в глаза;
* определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность агрессивность, упрямство, раздражительность.

Люди в организации всегда находятся в процессе взаимодействия и одним из факторов, который может усложнить этот процесс является большой размер и сложность организации. В связи с этим возникают коммуникационные проблемы тесно связанные с количеством иерархических уровней в организации.

Существует некоторое количество средств, как на индивидуальном, так и на организационном уровне помогающих преодолеть эти проблемы. На индивидуальном уровне необходимо использовать язык четкий, краткий, и в наибольшей степени приложим к теме сообщения. Необходимо избегать использование «штампов» и ненужных классификаций, нужно сообщать как можно больше фактической информации. Наконец необходимо активно искать обратную связь, с тем, чтобы удостоверится в правильной интерпретации информации. Много может быть сделано и на организационном уровне. Организация может обучать своих работников искусству общения. Тренировки могут включать в себя различные типы ролевых игр, которые служат для улучшения способностей говорить, писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. Хотя тренировки не всегда оказываются очень эффективны, часто они помогают.

Конфликты, производящие в организации должны «заставлять» руководителей и менеджеров по персоналу постоянно совершенствовать систему управления организации. Чтобы избежать не нужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений, эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех-четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи - восьми человек. Тогда основной закон учреждения гласит: сотрудник должен непосредственно подчинятся только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже. Помимо этого для профилактики конфликтов необходимо заниматься корпоративной культурой, организационной структурой и персоналом.

Следовательно, профилактика и предупреждение конфликтов есть не что иное, как развитие и совершенствование организации.

**Заключение.**

Подводя итог работы исследование организационных конфликтов можно утверждать, что существование организации без конфликта невозможно. Нельзя категорично назвать конфликт проявлением дисфункции организации, отклоняющимся поведением индивидов и групп, вероятнее всего организационный конфликт- норма производственных отношений,

Таким образом, можно утверждать, что организационный конфликт – явление многоплановое, представляющее собой процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий. Тогда управление конфликтом есть отдельная деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. При таком понимании конфликт становится естественным условием существование людей и превращается в инструмент развития организации.

Проблема организационного конфликта представлено в работе с разных ракурсов. Выделены основные стратегии управления конфликтом, дана их характеристика, раскрыты особенности и причины конфликтных ситуаций в организации. Основываясь на исследованиях в области конфликтологии, представлена классификация конфликта, включающая в себя деления конфликтов по длительности, объему, целям, по уровням взаимодействиям и источникам возникновения.

Итак, поскольку конфликты в жизни организации неизбежны, нужно научиться управлять ими, основываясь на опыте, на усвоении теоретических и практических знаний по этой проблематике. Кроме того, необходимо научиться предупреждать конфликты, совершенствуя организационную структуру и межличностные отношения в ней. Тогда возникающие конфликты будут не негативным явлением, а стимулом для движения и развития организации вперед.

**Список литературы.**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология.- М., 1999;
2. Бородкин Ф.М. Внимание, конфликт!»- Новосибирск, 1989;
3. Выханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент.-М.,1996;
4. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов.- Л., 1978;
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. – М., 1996.
6. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта.- СПб, 1995.
7. Дебольский М. Психология делового общения.- М., 1998;
8. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов.- М. 2000;
9. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии// Психологический журнал.- Т.1, №6.-1980;
10. Ершов А.А. Личность и коллектив.- Л., 1976;
11. Зайцев А.К. Социальный конфликт. – М., 2000.
12. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства.- М., 1975;
13. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выигратъ может каждый. - М., 1992.
14. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель… . – М., 2001;
15. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликте.- СПб., 2000;
16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.
17. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта// В сб. Психология конфликта ( хрестоматия) (сост. Гришина Н.В.). – СПб, 2001;
18. Свеницицкий А.Л. Социальнная психология управления.- Л.,1986;
19. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления.- Киев, 1991;
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М., 1992;
21. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. - М., 1996.
22. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент.- М.,1997;
23. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения .-М., 1992.
24. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения.- Новосибирск, 1998;