**Содержание**

Введение 3

Глава I. Природа конфликта в трудовом коллективе. 5

1.1. Характеристика понятия «конфликт» 5

1.2.Типы конфликта 7

1.3.Причины и последствия конфликта 8

Глава II. Управление конфликтами в трудовом коллективе. 14

2.1.Характеристика понятия «коллектив» 14

2.2. Способы разрешения конфликтов 18

Заключение 30

Список литературы 32

# Введение

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах и тогда происходит конфликт, он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда им начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего в жизни не преподносят, то для менеджера конфликт является одним из главных врагов, т.к. последствия от него могут быть самые непредсказуемые. Поэтому одной из функций менеджера, как человека, работающего с людьми является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

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

Актуальность темы данной курсовой работы в том, что часто управленцы, которые не могут сосредоточиться или владеть собой в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отложить его, что не дает полного решения проблем в трудовом коллективе.

Цель исследования: изучить конфликты в трудовом коллективе.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы конфликтов;

- рассмотреть управление конфликтной ситуацией в коллективе.

Объект исследования: конфликт

Предмет исследования: конфликты в трудовом коллективе

# Глава I. Природа конфликта в трудовом коллективе.

## 1.1. Характеристика понятия «конфликт»

Конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта.[1, с.15]

У термина «конфликт» имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.[1, с.18]

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.[14,с.36]

Менеджеры, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в коллективе могут предотвратить возникновение конфликта.[12]

Современная точка зрения заключается в том, что даже в коллективах с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей коллектива в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, 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.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности трудового коллектива. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности трудового коллектива. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

## 1.2.Типы конфликта

Принято выделять четыре основных типа конфликта, однако нередко встречаются конфликты смешанные, которые вызывают наибольшее затруднение при попытке их разрешения или использования на пользу предприятия.

*Внутриличностный конфликт* не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в период стрессового состояния.

*Межличностный конфликт* самый распространённый тип конфликта. В трудовом коллективе он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.[14]

*Конфликт между личностью и группой,* между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.

*Межгрупповой конфликт.*  Трудовые коллективы состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Примером может служить межгрупповой конфликт - конфликт между профсоюзом и администрацией.[15]

## 1.3.Причины и последствия конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных коллективах ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. 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 задач 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.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определённые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.[12]

*Различия в целях*. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению 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 группы или личных потребностей. Различия в ценностях - распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

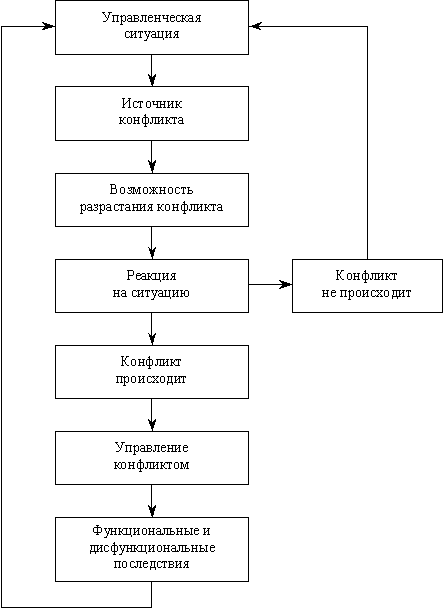
*Различия в манере поведения и жизненном опыте*  могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Ниже представлена модель конфликта как процесса, которая наглядно представляет, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления (схема 1).

Схема 1

**Модель процесса конфликта**



Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. [1]

Рассмотрим последствия конфликтов.

*Функциональные последствия. В*озможно 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.

*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.[6]

Таким образом, устранение конфликта - это универсальная реакция человека на его возникновение. Конфликт порождает противоречия, раздвоенность, дезинтеграцию, дисгармонию с самим собой и другими людьми. Отсутствие конфликтов - психологическое здоровье человека, к которому он стремится, поэтому многое зависит от умения разрешать конфликты. Для этого необходимо обладать знанием теории и практическими навыками разрешения конфликтов. Незнание этих аспектов вопроса не освобождает нас от ответственности возникновения трудностей в общении с людьми.

# Глава II. Управление конфликтами в трудовом коллективе.

# 2.1.Характеристика понятия «коллектив»

Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией. Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личностной информацией, именуют каналами коммуникаций, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – психологическим климатом группы. Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют групповыми нормами. Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, разделяют и изучают малые группы (схема 2).

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами, иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.[8,с.65]

Схема 2

**Малые группы**



Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Коллективистские отношения определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информативности. Под нравственностью имеется ввиду, построение внутриколлективных и внеколлективных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали. Ответственность трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет. Ответственность также проявляется в том, что члены коллектива свои слова подтверждают делом, требовательны к себе и друг другу, объективно оценивают свои успехи и неудачи, никогда не бросают начатое дело на полпути, сознательно подчиняются дисциплине, интересы других людей ставят не ниже своих собственных, по-хозяйски относятся к общественному добру.

Под открытостью коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике открытость коллектива проявляется в оказании разносторонней помощи другим коллективам, не членам коллектива. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Понятие коллективизма включает в себя постоянную заботу членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив. Коллективизм – это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Для подлинно коллективистских отношений характерна контактность. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный психологический климат, спокойную и дружелюбную обстановку.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это также способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.[11,с.75]

Одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе. Это знание называется информированностью. Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Эффективность понимается как успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является сверхаддитивный эффект. Он представляет собой способность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных отношений.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития, чем как то, что отражает реальность существования малых групп.

Таким образом, коллектив – это высокоразвитая малая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе, проявляющейся в форме сверхаддитивного эффекта.

Эффективность работы коллектива во многом зависит от его социально-психологического климата.

Как известно, роль непосредственного руководителя на производстве – мастера, бригадира и т.п., а также роль администрации предприятия огромна в создании благоприятного социально-психологического климата. Именно эти представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

# 2.2. Способы разрешения конфликтов

Наиболее частыми препятствиями к эффективному поиску выхода из конфликтной ситуации являются:

* представление этого выхода участниками конфликта исключительно в виде своей победы;
* подмена поиска удовлетворяющего обе стороны решения борьбой за свои интересы или представления;
* эмоциональные аспекты, препятствующие компромиссу или уступкам; неадекватности;
* недостаток открытости общения и отсутствие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
* недостаточность навыков ведения переговоров и выработки компромисса, тенденция к использованию неэффективных стратегий.[6]

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

* + 1. путь «борьбы», направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
    2. уход от конфликта;
    3. ведение переговоров с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Один из используемых в конфликтологии практических подходов к классификации стратегий конфликтного взаимодействия (авторы У. Томас и Р. Килмен) берет за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений, и на основании этих двух переменных выделяет пять видов стратегий (схема 3).[15]

1. Доминирование - стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб сохранению взаимоотношений.

2. Уступчивость - в противоположность конкуренции означает принесение собственных интересов в жертву ради поддержания взаимоотношений.

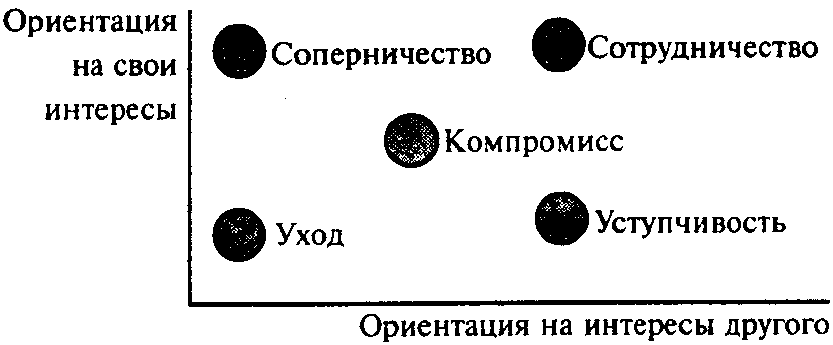
3. Уход, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей, из-за чего, собственно, и произошел конфликт

4. Компромисс, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.

5. Сотрудничество - когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон и сохраняющей взаимоотношения между ними.

Схема 3

**Классификация стратегий конфликтного взаимодействия**



Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями. Было бы неверным однозначно рассматривать какие-то из упомянутых стратегий как неэффективные. В конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выходом из конфликтной ситуации. Это не означает, однако, что, анализируя «цену» тех или иных решений, мы не можем выделить среди них приоритетные.

В сущности, только переговорный процесс, направленный на выработку компромиссных или интегративных решений, сегодня рассматривается специалистами как действенный процесс разрешения конфликтной ситуации. Путь ухода от конфликта, будь то стратегия избегания или уступчивости, расценивается как признак «нежизнеспособности», то есть в данном случае - неумения решать свои проблемы. Путь доминирования, «жесткой борьбы» или «мягкой» напористости, имеющий негативные последствия для отношений участников ситуации, в достаточной мере обнаружил свою несостоятельность на всех уровнях человеческого общения - от международных отношений до частной жизни людей. Доминирование и борьба могут обеспечить человеку решение проблемы в своих интересах, но ценой отношений с партнером. Уход от конфликта и конфликтного взаимодействия может сохранить или даже улучшить отношения, но ценой отказа от собственных интересов или позиции, которую человек защищает. И только интегративно-компромиссный подход при его эффективной реализации дает возможность одновременно решить проблему и сохранить отношения, что и считается подлинным успешным решением конфликта.

Основы интегративного подхода были заложены и разработаны американской исследовательницей М. Фоллет. На основе ее хрестоматийного примера рассмотрим путь интегративного решения проблемы.

Итак, между двумя людьми, которые работают в одном и том же кабинете, возникают разногласия по поводу того, что одному из них хочется открыть окно из-за духоты, а другой боится простудиться. Является ли эта ситуация ситуацией с несовместимыми интересами? И да, и нет, в зависимости от того, на каком уровне будем ее рассматривать. Если мы видим эту ситуацию «на уровне форточки», то интересы участников несовместимы, так как форточка не может быть одновременно открыта и закрыта.

Позиция первого участника ситуации - «открыть окно». Но его интерес не в том, чтобы открыть окно, а в том, чтобы «обеспечить доступ свежего воздуха». Позиция второго участника - «не открывать окно», его интерес - «не допустить физического дискомфорта». Один и тот же интерес может допускать разные способы его удовлетворения, но каждый из партнеров в данном случае видит лишь одну возможность, и они оказываются несовместимыми.

Задача интегративного разрешения конфликтов состоит в том, чтобы переформулировать предмет конфликта, перейдя от предъявляемых участниками ситуации позиций к стоящим за ними их интересам. В соответствии с ними проблема конфликта будет состоять не в том, чтобы «открыть окно - не открывать окно», а «при каких условиях можно обеспечить доступ свежего воздуха (интерес I участника) так, чтобы не допустить физического дискомфорта (интерес II участника)» и сведется к последующему поиску возможных вариантов (таб.1).

Таблица 1

**Общая схема интегративного разрешения конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| Предъявляемая позиция первой стороны | Предъявляемая позиция второй стороны |
| *Переход к интересам* | |
| Интерес первой стороны | Интерес второй стороны |
| *Переход к поиску условий совместимости обоих интересов* | |
| Выдвижение первой стороной своих условий принятия интереса второй стороны | Выдвижение второй стороной своих условий принятия интереса первой стороны |
| *Переход к поиску условий совместимости выдвигаемых условий* | |
| Принятие первой стороной интереса второй стороны со своими условиями | Принятие второй стороной интереса первой стороны со своими условиями |
| *Переход к выработке согласованного решения* | |
| Согласованное решение, учитывающее интересы обеих сторон и выдвигаемые ими условия реализации интереса противостоящей стороны | |

Успешное проведение переговорного процесса по разрешению возникшей конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий.

Прежде всего, взаимодействие партнеров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым; так или иначе они заинтересованы в его сохранении. Если взаимодействие для его участников не является ни необходимым, ни значимым, то они не дорожат им и, оказавшись перед лицом разногласий, возможно, предпочтут деструкцию и разрыв отношений.

Далее, участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Если кто-то из них вообще не признает, что в их взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным. Однако одного признания проблемы и необходимости ее решения недостаточно. Участники конфликта должны также осознавать общность своих интересов в решении возникшей проблемы, осознавать, что только совместными усилиями они могут решить эту проблему

Следующим важным фактором является готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов. Партнеры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей собственной позиции.

Приведенная схема поиска интегративных решений несет в себе скорее общую идею разрешения противоречий, чем точный алгоритм действий, так как они могут варьироваться в зависимости от типа конфликтной ситуации, о которой идет речь.

Ранее указывалось, что решающим для исхода конфликта являются стратегии поведения, избираемые в конфликтной ситуации ее участниками. Действительно, переговорный процесс может быть эффективно проведен независимо от предмета конфликта, однако последний может иметь определенное влияние на характер принимаемого решения.

Конфликт ценностей затрагивает наиболее существенные для человека аспекты его взаимоотношений с другими людьми. Там, где они носят мировоззренческий, идеологический, этический или религиозный характер, вряд ли возможен компромисс или согласование ценностей, скорее возможно их сосуществование. Если они имеют более частный характер и существенно влияют на взаимодействие людей, например, когда речь идет о ценностях их совместной деятельности, можно попытаться поискать либо компромисс, либо возможности их одновременной (параллельной или последовательной) реализации.[6]

Характер урегулирования конфликтов интересов определяется возможностями их совместимости. Если интересы участников конфликтной ситуации признаются несовместимыми, возможны только компромиссные решения - соглашение на основе уступок. Если интересы участников совместимы, возможен поиск интегративных решений, вариантов, удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Конфликт несоответствия потенциала человека требованиям деятельности может быть разрешен либо расширением потенциальных возможностей человека, либо изменением характера требований, предъявляемых к нему. То же может быть сказано и о конфликтах, связанных с разными потенциалами участников взаимодействия, так как возникающие в этих ситуациях проблемы, как правило, формулируются в виде конфликта несоответствия со стороны человека с более высоким потенциалом.[15]

Конфликты, которые имеют в своей основе разногласия, касающиеся средств достижения целей или правил взаимодействия, его норм, подлежат урегулированию через согласование представлений и норм. Согласование может осуществляться на основе компромисса, формулирования новых норм, поиска иных, взаимоприемлемых вариантов решения и т. д. (таб.2)

Таблица 2

**Типы конфликтов и способы их урегулирования**

| ***Тип конфликта*** | ***Типовой способ урегулирования*** |
| --- | --- |
| Конфликт ценностей | Отделение от сферы взаимодействия, сосуществования. Определение условий сосуществования |
| Ресурсный конфликт | Компромиссные решения, определяющие порядок использования ресурса |
| Конфликт интересов | Интегративные или компромиссные решения, создающие возможность полной или частичной реализации интересов обеих сторон |
| Конфликт средств достижения целей | Интегративные или компромиссные решения, определяющие порядок организации совместной деятельности или взаимодействия |
| Конфликт потенциалов | Интегративные или компромиссные решения, ориентированные либо на перспективы расширения потенциала, либо на пересмотр предъявляемых требований |
| Конфликт норм | Интегративные или компромиссные решения, пересматривающие или уточняющие нормы взаимодействия |

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками (таб.3). [7,с.25]

Таблица 3

**В каких случаях уместно использование различных стратегий**

| **Стратегия**  **поведения** | **Уместность применения** | **Неуместность**  **применения** |
| --- | --- | --- |
| 1.Соперничество | ЕСЛИ:   * критическая ситуация * уверены в своей правоте и правота значит больше, чем развитие отношений * имеете заведомо более сильные позиции, чем оппоненты * дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится | ЕСЛИ:   * попытки сотрудничества ещё не были предприняты * важно участие других и развитие отношений * слишком часто применяется * в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе |
| 2.Сотрудничество | ЕСЛИ:   * сама проблема также важна, как и отношения * важно участие и сотрудничество * необходим творческий выход из положения * есть время и энергия на обсуждения * есть надежда удовлетворить все требования | ЕСЛИ:   * недостаточно времени * проблема маловажная * ситуация перегружена «разбирательствами» * стремления другой стороны неоправданны |
| 3.Компромисс | ЕСЛИ:   * участие других важно, но времени недостаточно * хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя * попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор | ЕСЛИ:   * творческий выход из положения совершенно необходим * последствия компромисса для Вас неприемлемы |
| 4.Уход от конфликта (уклонение) | ЕСЛИ:   * проблема маловажная * дальнейшее развитие отношений маловажно * времени недостаточно и решения необязательны * не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия оппонента | ЕСЛИ:   * и само дело, и развитие отношений для вас важны * оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений) * результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций * люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу |
| 5.Уступка (приспособление) | ЕСЛИ:   * дело практически не трогает * бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента | ЕСЛИ:   * в результате затаите ненависть * этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (результат - депрессия и потеря уважения к себе) |

Итак, конфликты создают напряженные отношения в организации, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. Однако конфликт является и несомненным условием развития организации.

Исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.

2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внугригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация, как индивидов, так и групп.

3. Получение информации об окружающей среде.

4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; обеспечение социального контроля.

5. Нормотворчество.

6. Создание новых социальных институтов.

7. Диагностика нарушения функционирования организации.

8. Рост самосознания участников конфликта.

9. Стимулирование групповой динамики.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные (табл. 3).

Таблица 3

**Функции конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Позитивные функции*** | ***Негативные функции*** |
| Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| Получение новой информации об оппоненте | Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | Представление о побежденных группах как о врагах |
| Стимулирование к изменениям и развитию | Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| Снятие синдрома покорности у подчиненных | После завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива |
| Диагностика возможностей оппонентов | Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта») |

Психологами разработаны общие рекомендации по управлению конфликтами. Если их использовать, то процесс разрешения конфликтов будет протекать успешно и легко, как для руководителя, так и для подчиненного:

* вам надо знать, как развивается конфликт;
* выясните скрытые и явные причины конфликта;
* не забывайте про интересы обеих сторон конфликта (в них ключ к решению проблемы);
* делайте разграничение между участниками конфликта и возникшими проблемами;
* будьте справедливы и непредвзяты к инициатору конфликта;
* не расширяйте предмет конфликта;
* осознавайте и контролируйте свои чувства;
* учитывайте состояние и индивидуальные особенности участников конфликта;
* научитесь эффективно слушать.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

# Заключение

Как известно, конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (участниками, оппонентами). При этом каждая из сторон стремится утвердить свою точку зрения по поводу предмета спора и не допустить утверждения противоположной стороны. Предмет конфликта - это его источник, сердцевина; предметом конфликтов являются интересы, позиции, ценности, взгляды.

Уровень (ранг, значимость) участников конфликта может быть разным. Ранг индивида, не имеющего каких-либо способов воздействия на оппонентов, минимален, ранг представителя группы (объединения групп) неизменно возрастает. Наибольший ранг (в правовых условиях развития) имеет представитель государства.

Конечно, не каждый спор – это конфликт. Для возникновения последнего необходима исходная конфликтная ситуация (потенциал конфликта) и инцидент – приведение в действие спускового механизма конфликта. Инцидентом конфликта чаще всего является непродуманное, недостаточно взвешенное действие, неудачная манера поведения.

При кажущемся бесконечном разнообразии конфликтов причины их возникновения довольно тривиальны и могут быть сгруппированы следующим образом:

- основная причина ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между участниками;

- все участвующие в конфликте лица имеют разные цели своих действий. Решаемые ими задачи взаимоисключающие, и использование лишь метода компромиссов вряд ли приведет к единению сторон;

- непонимание целей и задач друг друга, взаимное недоверие достигло предела, и каждый из участников конфликта слушает лишь себя, говорит только о своих проблемах;

- манера поведения участников конфликта рефлективная и, как следствие, взаимоотталкивающая.

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния. Управление конфликтами включает: прогнозирование, регулирование, предупреждение одних и стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов.

Конфликт называют функциональным, если он ведет к возрастанию эффективности организации, и дисфункциональным (разрушительным), если он снижает эффективность. Эффективное управление – это перевод всех конфликтов в функциональное русло.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентноспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

# Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник. - М.:Юнити, 2003. – 495с.
2. Глухов В. В. Основы менеджмента. - М.: Логос, 2005. - 485с.
3. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2005. - 310 с.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000.-375с.
5. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та эко­номики и финансов, 2004. - 428 с.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Академ. проект, 2000. – 345с.
7. Искусство бесконфликтного руководоства. -М.: АСТ-Пресс, 2008.-320с.
8. Кибанов А. Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2005. - 354 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1994. – 570с.
10. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006. - 470 с.
11. Старобинский Э. К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-шко­ла "Интел-Синтез", 2005. - 312 с.;
12. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2004. - 378 с.;
13. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2006. - 404 с.
14. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: Экмос, 2000.- 515с.
15. Чумикова А. Н. Управление конфликтами. - М.: Экономика, 1995. – 370с.