**ВВЕДЕНИЕ**

Тема данной курсовой работы «Конфликты и пути их преодоления» весьма актуальна. Она охватывает широкий круг вопросов, среди которых определение понятия конфликта, его природы как общественного явления, причин возникновения, возможностей разрешения, а также типология, классификация конфликтов, выявление их роли в общественной жизни и управленческой деятельности и т.д.

Не существует человеческой общности, в которой отсутствовали бы противоречия между ее членами. К вражде и столкновениям человек склонен не меньше, чем к сотрудничеству. Конфликтами пронизана вся жизнь общества, и мы можем наблюдать их повсеместно – от элементарной драки или семейной ссоры до войн между государствами.

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивался с конфликтами. Причины возникновения их могут быть самыми разнообразными. Особую значимость они приобретают в условиях трудовых отношений, поскольку здесь конфликты, если они окажутся неуправляемыми, способны не только дезорганизовать производство, но и привести к большим социальным потрясениям. Поэтому знание природы конфликтов и способов их разрешения представляется весьма важным.

Практический опыт показывает, что управление конфликтами в организации является одной из самых актуальных и сложных проблем. Управленческая деятельность всегда связана с разрешением разного рода противоречий. Конфликт – явление, знакомое каждому человеку, тем более руководителю организации. Но тем не менее многие руководители не владеют достаточными знаниями, навыками и умениями работы с конфликтами и в большинстве случаев полагаются на личный опыт и интуицию в вопросах принятия решений по поводу тех или иных сложных конфликтных взаимодействий в организации. Часто управленцы, которые не могут сосредоточиться в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отло­жить, что не дает полного решения проблем в деловом коллек­тиве и не приводит к желаемым результатам. Поэтому одна из функций менеджера, как человека, работающего с людьми, - предотвращение возникнове­ния, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Управление конфликтами в организации – это одно из важнейших направлений в деятельности руководителя. От его конфликтологической компетентности зависит успех в решении сложных конфликтологических задач и успех в целом его управленческой деятельности, создании здорового социально-психологического климата в организации.

Руководить без конфликтов возможно, если на­учиться такому управлению, при котором в целенаправ­ленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет — значит, потерять квалификацию руководителя, управ­ляющего.

Исследования в области конфликтов проводятся уже многие столетия. Что касается менеджеров, то они являются скорее потребителями и учениками готовых достижений психологов, нежели созидателями. Отсюда можно сделать ложный вывод о том, что менеджеру следует успокоиться в этом вопросе, прочитав пару статей в журналах для общего ознакомления или выучив книжную формулировку категории «конфликт». Напротив, на менеджера возложена более ответственная задача: необходима не книжная теоретизация на почве «великих идей», а реальные меры, принимаемые для эффективного решения вопроса «на местах». Это и обусловливает актуальность темы исследования.

*Цель курсовой работы* – анализ конфликтов в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ» и характеристика предложений по совершенствованию процесса управления конфликтной ситуацией на предприятии.

 Достижение цели требует постановки и решения *следующих задач:*

1. уточнить понятие конфликта;
2. рассмотреть основные типы конфликтов;
3. описать процесс конфликта в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ»;
4. выявить причины и источники конфликтов в организации;
5. предложить основные направления совершенствования работы с конфликтами.

*Объект исследования* – ОАО «Жилсервис «СЕЙМ».

*Предмет исследования* – процесс конфликта в организации.

*Методы исследования* – системный анализ, синтез, аналогия, сравнение, наблюдения, опрос и др.

 *Информационная база.* Основными источниками в ходе написания курсовой работы послужили такие учебные пособия как: Конфликтология: Учебник для вузов. Ратников В.П. и др.; Конфликтология: Учебник для вузов. Анцупов А.Я., Шипилов А. И.; Основы менеджмента. Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф.; Основы менеджмента: Учебник. Семенов А.К., Набоков В. И.; Менеджмент: Учебное пособие. Драчева Е. Л., Юликов Л. И.

*Структура работы.* Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Понятие и сущность конфликта, процесс конфликта**

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, организации, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам.

Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обусловливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов.

В менеджменте конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – это противоречие между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и старается сделать так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, мешая при этом другой стороне сделать то же самое [22,c.522]. На рис. 1 показана принципиальная схема конфликта [9, c. 237].

Последствия

конфликта

 Источники

конфликта

Конфликт

Управление конфликтом

Рис. 1. Схема конфликта

История развития человечества однозначно свидетельствует о невозможности бесконфликтного развития общества. В обществен­ном сознании господствует мнение, что необходимо, по возмож­ности, избегать конфликта, что это явление всегда нежелательное [10, c. 234].

В деловом общении обычно подчеркивается важность гармонич­ного развития предприятий и организаций, необходимость актив­ного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматрива­ются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является про­тиворечие, столкновение разнонаправленных тенденций и сил. Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдель­ного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие кон­фликтов внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое. Конфликт со всеми его страстями и эмоциями может этому способствовать.

Разумеется, конфликт чаще имеет негативный характер. Он ме­шает удовлетворению потребностей работника, препятствует, в конечном счете, успешному достижению целей предприятия. Од­нако благодаря конфликту менеджер может выявить разнообразие точек зрения, имеющихся в коллективе, что позволяет оптимизи­ровать процесс принятия решений. Сотрудники же получают до­полнительную возможность открыто выразить свои мысли и чув­ства, удовлетворяя тем самым личные потребности. Поэтому ме­неджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситу­ации, сколько понимать причины ее возникновения и, главное, уметь управлять конфликтом.

**Основные элементы конфликта.**

 Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производитель­ности труда и качества продукции, что, в конечном счете, приво­дит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является так­же ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируются ус­тановившиеся служебные и личные отношения между сотрудни­ками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолиро­ваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между ра­ботниками не поощряется; люди не доверяют друг другу, стано­вятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчерки­ваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Наличие такой обстанов­ки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимо­сти принятия срочных мер по ее нормализации [9, c. 236].

Основными элементами конфликта являются конфликтная си­туация и инцидент (Рис.2).

Объект

конфликта

Субъекты

конфликта

Инцидент

Конфликт

Рис. 2. Основные элементы конфликта

Всякая *конфликтная ситуация* предполагает наличие объекта конф­ликта и его участников (субъектов конфликта). Столкновение между индивидами или социальными груп­пами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборст­во и способствуют возникновению и развитию конфликтной ситуации могут быть самые различные материальные и духовные ценно­сти: собственность, власть, ресурсы, статус, идея – объекты конфликта [9, c. 237].

Таким образом, та ценность, по поводу которой возникает столкновение ин­тересов противоборствующих сторон, называется *объектом конфликта* [26, c. 52]*.*

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реально­сти, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта.

*Предметом конфликта* являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства [26, c. 52].

Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением* не его объекта, а его предмета. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновре­менно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, напри­мер, если премия, на которую претендовали служащие организации, и из-за которой возникло противоборство, уже распределена или отменена, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и кон­фликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если кон­фликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко [26, c. 52].

Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным.

Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерть, даже когда от­стаиваются утопические идеи.

Объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта — противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо.

Важным условием существования конфликтной ситуации является неде­лимость объекта конфликта [9, c. 238]. Например, скрытая или явная борь­ба за место депутата в какой-либо иерархии государственного управления часто становится источником конфликта между кан­дидатами. Участники конфликта стремятся достигнуть собствен­ных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в спо­ре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого в конечном счете используется конфликт как способ, так или ина­че устраняющий преграду.

Итак, налицо объект и участники конфликта, т.е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия суще­ствования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соот­ветствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, не­доразумение, происшествие), называемое *инцидентом*. Следователь­но, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию [9, c. 238].

Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо объективных обстоятельств. Таким образом, конфликт состоит в таком преобразовании исходной конфликтной ситуации, при ко­тором одной из конфликтующих сторон удается достичь своей цели и двигаться в избранном направлении.

**Классификация конфликтов.**

Исходя из изложенного выше понимания сущности конфликта, его предмета, объекта и субъектов, целесообразно далее рассмотреть классификацию конфликтов.

Однако, дать какую-либо законченную типологию конфликтов не представляется возможным. Это объясняется тем, что имеется огромное разнообразие субъектов, целей, мотивов, облас­тей, видов, систем и уровней, временных рамок и человеческого взаимодействия, каждое из которых может служить основанием для типологии конфликтов [26, c. 57].

Один из вариантов классификации конфликтов основан на содержательной, качественной стороне конфликта [9, c. 243]. Рассмотрим основные его виды.

Первый вид конфликта можно условно обозначить ++ (плюс — плюс). Примером данного варианта конфликта являются разногла­сия между менеджером и его заместителем по поводу вида поощ­рения сотрудников отдела за хорошо выполненную работу (на­пример, деньги или ценные подарки). Конфликт, как правило, легко разрешается, поскольку здесь имеют место два благоприят­ных варианта его разрешения.

Второй вид конфликта — (минус-минус). Примером в данном случае может быть необходимость выбора одного из двух постав­щиков сырья для предприятия. Как выяснилось, оба варианта ока­зались неудовлетворительными в связи с невысоким его качеством. Менеджер в этой ситуации вынужден действовать по принципу: «выбрать из двух зол меньшее». Разрешение конфликта требует зна­чительного времени и сил.

Третий вид конфликта +— (плюс-минус). Здесь сталкиваются положительный и отрицательный варианты. Например, после не­однократных предупреждений менеджер принял решение об уволь­нении сотрудника, нарушающего трудовую дисциплину. Факт увольнения сотрудника имеет в данном случае положительный аспект — избавление от недисциплинированного работника. Од­нако уволенный работник был творческой личностью, генерато­ром идей. Поэтому хлопоты по нахождению нового работника, об­ладающего такими же высокими профессиональными качествами и, кроме того, дисциплинированного, являются отрицательной стороной конфликта.

Достоинство данного варианта классификации в его простоте и одновременном понимании того, что понятие конфликта далеко не однозначно.

Другой вариант классификации конфликтов, основанный на адресности, конкретной направленности конфликта, позволяет в достаточно полной мере оценить разнообразие основных видов кон­фликтов (Рис. 3) [9, c. 244].

Межгрупповые

Конфликты

Межличностные

Внутриличностные

Индивидуально – групповые (психологические)

Между личностью и группой

Организационные

(служебные)

Иерархический

Межфункциональный

Линейно-штабной

Формально - неформальный

Рис. 3. Основные виды конфликтов

**Индивидуально-групповые (психологические) конфликты** носят в большей степени психологический характер. Они подразделяются на 4 основные типа: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, конфликты между личностью и группой и межгрупповые конфликты.

1. *Внутриличностный конфликт.*

 Носитель внутриличностного конфликта — отдельная личность [26, c. 58]. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных пережива­ниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Например, в теории психоанализа 3. Фрейда внутриличностный конфликт возникает в результате противоречия между желаниями «Оно» и «Сверх-Я» (инстинктивными побуждениями и моральными чувствами и требованиями).

 Внутриличностный конфликт по своей природе и содержанию является во многом психологическим, и вызываются *противоречиями* мотивов, интересов, ценностей и самооценок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сло­жившейся ситуации.

 Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в период стрессового состояния [24, c. 574].

 Как и всякий другой конфликт, внутриличностный конфликт может но­сить и деструктивный и конструктивный характер, т.е. иметь как положительные, так и отрицательные последствия для личности.

 В общей форме внутриличностный конфликт можно сформули­ровать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным [26, c. 58].

 По своему содержанию и форме сам внутриличностный конфликт не является однотипным. В его основании могут лежать са­мые разнообразные внутриличностные причины, например:

* противоречие потребностей;
* противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;
* противоречие между различными ролями индивида;
* трудность выбора между различными вариантами поведения [26, c. 59].

Также внутриличностный конфликт может принимать разные формы. Одна из наиболее распространен­ных его форм - это ролевой конфликт, когда к одному челове­ку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы [22, c. 523]. Например, заведую­щий секцией магазина требует, чтобы продавец все время на­ходился в отделе, предоставлял покупателям информацию и оказывал услуги. Позже он высказывает недовольство тем, что продавец тратит много времени на обслуживание покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. Другая ситуация: непосредственный начальник - заведующий отделом дал указание товароведу ускорить проверку качества обуви, а руководитель по качеству настаивает на улучшении проверки качества обуви путем замедления технологического процесса. Оба примера свидетельствуют о том, что исполнителям дава­лись противоречивые задания и от них требовали взаимоис­ключающих результатов. В первом случае конфликт возник в результате противоречивых требований, предъявляемых к под­чиненному, во втором – из-за нарушения принципа единонача­лия.

В ряде случаев внутриличностный конфликт, происходя­щий внутри индивида, по природе является конфликтом его це­лей или взглядов. Конфликтом целей он становится в том случае, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисклю­чающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда инди­вид признает несостоятельность своих мыслей, ценностей и по­ведения в целом [22, c. 524].

*2. Межличностный конфликт.*

 Это самый распространённый тип конфликта, представляющий собой столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия [24, c. 575]. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам. В организациях они 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. Примером может служить конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

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.

*3. Конфликт между личностью и группой.*

 Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и/или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т.д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией [26, c. 59].

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Группа, коллектив сотрудников в процессе совместной деятельности вырабатывает негласные нормы поведения. Каждый член данной группы вынужден их соблюдать, даже если он не вполне согласен с ними. Если, однако, отдельная личность в своем отношении к происходящим в коллективе собы­тиям демонстрирует независимую точку зрения, может возник­нуть конфликт. Вариантом конфликта между личностью и группой могут быть взаимоотношения между менеджером и возглавляемым им подразделением, сотрудники которого по тем или иным при­чинам не согласны с решениями своего руководства [24, c. 575].

 Другой пример: обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

 Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению свя­зи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происхо­дят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция [26, c. 59].

*4. Межгрупповой конфликт.*

 Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных [24, c. 575]. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (Рис. 4).

Рис. 4. Межгрупповой конфликт

 Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. [26, c. 61].

Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией [24, c. 516].

 Как показывает мировая статистика, сегодня в мире конфликты носят в основном межгрупповой характер.

 **Организационные (служебные) конфликты**возникают в рамках служебных от­ношений между различными категориями работников предприятий. Они разделяются на иерархические, межфункциональные, линейно-штабные и формально-неформальные конфликты [9, c. 245].

*Иерархические конфликты* характерны для организационных структур с многоуровневым управлением. Примером такого конф­ликта могут быть разногласия между менеджером и подчиненным по поводу сроков выполнения работы или оплаты труда.

*Межфункциональные конфликты* преимущественно возникают между сотрудниками разного ранга функциональных подразделе­ний. Примером может быть конфликт между конструктором и тех­нологом по поводу выполнения совместной работы, но с помо­щью различных вариантов проектных решений.

 *Линейно-штабные конфликты* обычно являются следствием не­совершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сбо­рочного цеха и начальника отдела труда завода по вопросу сокра­щения численности работников.

*Формально-неформальные конфликты* характерны для разно­видности служебных отношений, если в них присутствуют род­ственные или дружеские связи. Благоприятный режим для рабо­ты (повышенная оплата труда, льготный распорядок рабочего дня и т.д.), предоставляемый, например, менеджером близким людям, создает обычно благоприятную обстановку для разви­тия конфликта.

Приведенная классификация конфликтов не является законченной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

 По *направленности воздействия и распределения полномочий* конфликты делятся на:

* конфликты «по вертикали» (начальник — подчиненный, вы­шестоящая организация — нижестоящая организация);
* конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами) [26, c. 63].

 Можно также выделить несколько типов конфликтов в среде не­посредственно менеджеров, а именно:

* между менеджерами различного уровня управления;
* между менеджерами и группами давления на предпри­ятии;
* между менеджерами как отдельными личностями и как представителями старшего и младшего поколения управленцев – носителей различных идеологий менеджмента;
* между менеджерами и различными организациями в обществе (профсоюзы, объединения, пресс-группы, лоббисты и т. д.) [22, c. 525].

Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации — помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения.

**Конфликт как процесс**

Конфликт можно рассматривать в широком смысле как процесс, состоящий из нескольких этапов [24, c. 525].

Рис. 5. Модель конфликта как процесса

 На первом этапе складывается конфликтная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели [24, c. 526]. Посягательство одной стороны на какую-либо из потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Противоречие, пока еще не перешедшее в конфликт, – конфликтная ситуация. Это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами. Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами [9,c.238]. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта. Предмет конфликта – это - то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Конфликтная ситуация может обостриться под воздействием инцидента, представляющего собой вторую фазу конфликта. Это событие или обстоятельство, которое служит толчком или поводом к столкновению. Оно может быть целенаправленно спровоцировано или произойти в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон.

Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направленно на то, чтобы помешать оппоненту реализовать свои интересы. В результате происходит дальнейшее обострение конфликта – его эскалация [24, c. 527].

Третьей стадией развития конфликта является кризис и разрыв отношений между оппонентами. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с созданием для оппонента помех и причинением прямого или косвенного вреда. Конфликтные действия могут принимать следующие формы:

* бойкот (отказ или уклонение от действий в интересах соперников);
* саботаж (сознательное нанесение ущерба другим);
* травля (компрометация соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств);
* словесная агрессия (обвинения, оскорбления, неблаговидные оценки с целью дискредитации противников);
* массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т.д. [24, c. 530].

Четвертая решающая фаза или стадия – это окончание конфликта, заключающееся в управлении им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

 **1.2. Источники и причины конфликтов**

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей. По мнению специалистов, понятие «психи­чески здоровый человек» весьма условно. Среда обитания, особен­но в крупных мегаполисах, в которых приходится жить людям, напряженный ритм работы, реальная угроза безработицы и другие причины могут создавать неблагоприятный фон для существова­ния. Это порой негативным образом сказывается на внутреннем состоянии человека. Важно, чтобы менеджер понимал, что среди его подчиненных могут быть так называемые «трудные» люди. Спе­циалисты называют их аномальными [9, c. 239]. Такие сотрудники могут быть прекрасными специалистами, однако именно они, в первую оче­редь, создают по тем или иным причинам нездоровую среду, в которой возникают конфликтные ситуации (Рис. 6).

Рис. 6. Основные типы аномальных работников

Аномальные работники

Ленивые

Злые

Беспомощные

Эмоциональные

Аморальные

Консерваторы

Ожесточенные

Уклоняющиеся

Бесчувственные

Пессимисты

Самоуверенные

Эмоциональные

Кроме вышеперечисленных, это могут быть жалобщики, мол­чуны, покладистые, всезнайки, нерешительные, максималисты, скрытные, лгуны, игроки и т.д. [26, c. 82]. Список таких людей, по мнению специалистов, практически бесконечен.

Менеджер должен уметь грамотно строить отношения с такими людьми.

Избавиться от трудного человека легко. Но это будет свидетель­ствовать о поражении менеджера как руководителя. В этой ситуа­ции нужно попытаться найти пути улучшения отношений с таки­ми работниками. Игнорировать людей намного проще, чем пы­таться понять их и повлиять на них. Менеджер должен найти отве­ты на вопросы о причинах излишних эмоций человека, устано­вить, что заставляет его поступать так, как он поступает. Необхо­димо выяснить: что влияет на его поведение; какие факторы посильны руководителю для их ликвидации или ослабления; как он должен себя вести и что для этого можно сделать [9, c. 241].

О**сновные причины конфликтов.**

 В общефилософском плане понятие *«причина»* означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое яв­ление, которое называется следствием [26, c. 85]. В обществе, так же как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следствен­ных связей и зависимостей. И конфликты здесь не представляют исключения, они могут порождаться также самыми различными причинами: внешними и внутренними, всеобщими и единичными, материальными и идеальными, объективными и субъективными и т.д. Их классификация может проводиться по разным основаниям и не должна считаться законченной.

Причины конфликтов можно сгруппировать следующим образом:

1. противоречие интересов как фундаментальная причина кон­фликтов;
2. объективные факторы возникновения конфликтов;
3. личностные факторы возникновения конфликтов [26, c. 86].

Следует также отметить, что необходимо отличать причину воз­никновения конфликта от его повода.

*Поводом конфликта* служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет появление конфликта с необхо­димостью. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно, как говорят, «на пустом месте». *Причина* же отражает закономерную связь вещей [26, c.87].

**1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов**

В общем смысле причина конфликта — это то явление, которое его предопределяет [26, c. 87]. Однако зададимся вопросом, почему одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или противоречие социальных групп и не вызывает у других? Почему одни борются за должность бригадира, директора фирмы или место в Государственной Думе, а другим до этого нет никакого дела? Ответ заключается в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других — нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует.

Таким образом, то или иное явление только тогда является при­чиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как *по­требность.* Потребность — это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, лич­ности, социальной группы или всего общества. Именно потреб­ность является внутренним побудителем активности субъекта.

Но наличие потребности хотя и необходимое, но еще недоста­точное условие возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Если чистого возду­ха или питьевой воды хватает на всех, люди из-за них не вступают в борьбу. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается *дефицит* яв­лений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие [26, c. 88].

Однако оказывается, что и этого необходимого фактора еще не­достаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потреб­ность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфлик­та. Другими словами, неосознанная потребность не выступает при­чиной конфликта. Так, люди объективно могут сильно нуждаться в витаминах или каком-либо лекарстве, новом типе власти или более прогрессивной организации производства, но если данные потреб­ности неосознанны, из-за них конфликт не возникнет, даже если само лекарство или какие-либо другие объективные потребности являются дефицитными.

Причиной конфликта служит только *осознанная* потребность, которая выступает как *интерес.* Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворе­нием дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и воз­никает противоречие и происходит столкновение сторон.

Таким образом, конечная причина всякого социального кон­фликта — это *противоречие интересов* между его субъектами: ин­дивидами, социальными группами, общностями и обществами [26, c. 88].

Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов. При этом сами интересы могут быть весьма разнообраз­ными. Они могут быть материальными и идеальными, объективны­ми и субъективными. Люди могут вступать в борьбу как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными. Так, человек мо­жет продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценно­сти или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает историче­ский опыт человечества, люди могут бороться не щадя живота сво­его за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в ис­тинность или реальность его содержания. За сказочные, изначально ложные идеи никто свою жизнь отдавать не будет.

Не менее многообразны и противоречия интересов, которые вызывают конфликт. В общем смысле противоречие есть взаимо­действие противоположно направленных тенденций, стремлений и действий, находящихся вместе с тем в единстве. По своему характе­ру они могут быть;

* внутренними и внешними;
* антагонистическими и неантагонистическими;
* основными и неосновными;
* объективными и субъективными и т.д [26, c. 89].

**Объективные факторы возникновения конфликтов в организации.**

На разных уровнях общественной жизни и в различных ее сферах *объективные* факторы, вызывающие конфликт, весьма многочисленны. Ими могут быть материальные блага, ресурсы, власть должность, статус, общественные духовные ценности и т. д. Но более конкретно объяснить роль, значение и механизм влияния объективных на возникновение конфликтов можно на примере производственной сферы жизни людей и, в частности, таком ее уровне, как организация [26, c. 92]. Современная конфликтология выделяет здесь следующие объективные причины конфликта:

* ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
* взаимозависимость ответственности и заданий;
* несогласованность целей разных групп работников;
* различия в оценке ситуации и мнениях;
* различия в представлениях, ценностях, уровне образования, манере поведения и жизненном опыте;
* плохие коммуникации;
* низкая культура поведения, общения одного или всех участников конфликта;
* низкое качество продуктов труда – документов, управленческих решений;
* нечеткое распределение прав и обязанностей;
* некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
* неудовлетворительное распределение полномочий;
* формальное выполнение работником своих функций;
* устойчивые качества личности, черты характера, предрасполагающие к столкновению с окружающими;
* чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая лич­ные возможности;
* неблагоприятный стиль руководства;
* непродуманные критерии оценки труда членов коллектива;
* плохие условия труда;
* инновации, нововведения на производстве;
* недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
* слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Подробнее рассмотрим основные и наиболее часто встречающиеся причины возникновения конфликтов.

***Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению.***

Материальные, трудовые и финансо­вые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оп­тимальное распределение ограниченных ресурсов между различ­ными структурными подразделениями предприятия. Однако сде­лать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны. В этой ситуации выделить больше ресурсов какому-то менеджеру, группе или рядовому сотруднику означает обделить других. Таким образом, ограниченность ресурсов и необ­ходимость их распределения неизбежно ведут к различного рода конфликтам [9, c. 242].

***Взаимозависимость ответственности и заданий.***

 Все организационные системы состо­ят из взаимозависимых элементов, т.е. работа одного сотрудника или коллектива зависит от работы другого сотрудника или коллек­тива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Матричная и функциональная структуры уп­равления предприятием в силу специфики своей организации уве­личивают вероятность конфликтов, поскольку с одной стороны в этом случае нарушается основополагающий принцип единонача­лия, а с другой — функциональная служба в первую очередь стре­мится решать собственные проблемы.

Возникновению конфликта способствует также нечеткое рас­пределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооценивают, а другие, на­оборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции [26, c.93].

***Несогласованность целей различных групп работников*.**

Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, нежели организации в целом. При этом кон­фликт может возникнуть как между группой и организацией, так и между группами внутри организации. Например, между отделом сбыта и производственным отделом.

Возможность конфликта вместе с тем увеличивается по мере то­го, как подразделения становятся более специализированными и дифференцированными. Это происходит потому, что специализи­рованные подразделения сами формируют свои цели и могут уде­лять больше внимания их достижению, чем целям всей организа­ции. Так, отдел сбыта может настаивать на увеличении ассортимен­та продукции, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения выполнить легче, если но­менклатура продукции менее разнообразна [26, c. 93].

 ***Различия в представлениях и ценностях.***

В действительности чело­век в первую очередь стремится принимать во внимание те обсто­ятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Поэтому имеются мно­гочисленные примеры, когда различия в представлениях и ценно­стях явились причиной конфликтов. Правило здесь простое: иметь право — не значит делать. Необходимо обязательно учитывать при­входящие обстоятельства.

***Различия в манере поведения и жизненном опыте.*** Люди суще­ственно отличаются друг от друга. Встречаются люди излишне агрес­сивные, авторитарные, безразличные по отношению к другим. Именно такие люди чаще провоцируют конфликт. Различия в жиз­ненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличива­ют возможность возникновения конфликта [9, c. 243].

***Неудовлетворительные коммуникации.***

Коммуникации, являясь средством передачи информации, могут стать причиной конф­ликта. Это наблюдается, например, при семантических барьерах, когда одни и те же слова могут иметь различное значение для разных людей.

Возникновению конфликта способствуют информационные перегрузки, плохая обратная связь, искажение сообщений. Осо­бую остроту конфликт может приобрести в случае появления в коллективе сплетен. Сплетни — это всегда негатив и очернение, а поэтому благоприятная среда для серьезного конфликта. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдель­ным работникам или коллективу в целом понять реальную ситу­ацию. К другим распространенным проблемам передачи инфор­мации, вызывающим конфликт, можно отнести недостаточно четкие критерии качества продукции, отсутствие или низкий уровень разработки должностных обязанностей сотрудников и закрепленных за подразделениями функций, а также предъяв­ление менеджером сотруднику взаимоисключающих требований к работе [9, c. 244].

***Этический фактор*** *—* объективный для членов организации, по­тому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить обще­принятые этические нормы и принципы поведения и должен счи­таться с ними, нравятся они ему или нет. Проблема заключается в том, что отсутствие интереса различных служб организации к профессиональной этике очень часто приводит не только к внутригрупповому, но и внутриличностному конфликту. Если человек затрудня­йся решить, как правильно поступить в том или ином случае, он Постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в деловом общении. А это уже весьма серьезно, ибо если неформаль­ного общения можно избежать, то делового общения избежать нельзя. Здесь, как говорится, noblesse oblige (положение обязывает) [26, c. 94].

Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов на каждом предприятии и в каждой организации необходимо разработать основные *этические нормативы делового общения* и поведения Они должны описывать общую систему и правила этики, которых по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмо­сферы и выработка этических рекомендаций поведения в проблем­ных ситуациях для предупреждения конфликтов. Каждое предпри­ятие, если оно желает уменьшить количество конфликтов в своей жизнедеятельности, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у се­бя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важ­нейшим фактором нормального функционирования коллектива.

Однако, следует понимать, что объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда делают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, задевают личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом опре­деляется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальны­ми нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реа­лизовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает [22, c. 529].

**3. Личностные факторы возникновения конфликтов**

 *Личностные* факторы возникновения конфликта связаны с наличи­ем в любом конфликте личностных элементов:

* основные психологические доминанты поведения личности;
* черты характера и типы личностей;
* установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
* неадек­ватные оценки и восприятия;
* манеры поведения;
* этические ценно­сти [26, c. 95].

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта, и, таким образом, про­тивоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам. Хотя очень часто наблюдается взаимодейст­вие между объективными и субъективными причинами конфликта.

**Способы определения причин и анализа конфликтов.**

Имеется несколько способов определения причин и анализа конфликтов. Один из основных - *метод картографии* [22, c. 530]*.* Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потреб­ностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту (Рис. 7).

 Рис. 7. Карта конфликта

Работа состоит из нескольких этапов. На первом этапе про­блема описывается в общих чертах. При этом важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники конфлик­та. При этом, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками, в карту можно включить этих работников, а ос­тавшихся работников объединить в одну группу. Можно выде­лить отдельно начальника подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных по­требностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. При этом выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участни­ков.

Графическое отображение потребностей и опасений рас­ширяет возможности и создает условия для принятия более ши­рокого круга решений, возможных после окончания всего про­цесса картографии. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из ситуации [22, c. 531].

**1.3. Управление конфликтной ситуацией. Методы разрешения конфликтов и их последствия**

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей [22, c. 532].

Существует несколько методов управления конфликтной ситуацией, которые подразделяются на структурные и межличностные.

К **структурным** относятся:

***1. Разъяснение требований к работе.*** Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации. В ряде случаев целесооб­разно внесение добавлений или изменений в существующие должностные инструкции сотрудников или в положения о под­разделениях.

***2. Координационные и интеграционные механизмы.*** Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом - то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

 ***3. Общеорганизационные комплексные цели.*** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели [20, c. 146]. Так, если три сек­тора торгового отдела конфликтуют между собой, следует сфор­мулировать цели для отдела в целом. Аналогичным образом ус­тановление четко сформулированных целей для предприятия в целом должно способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, необходимые для достижения целей предприятия, а не только его подразделений.

***4. Структура системы вознаграждений.*** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе [24, c .582]. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

 **Межличностные методы разрешения конфликтов.**

Существует два основных межличностных метода разрешения конфликтов: **самооборона и сотрудничество** [9, c. 247].

**1. Самооборона**. Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое Я. Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению.

Различают четыре типа самообороны.

***Ослабление.*** Обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, снять гнев, огорчение, раздражение, уверяет, что нет причин для ссоры, что, в общем, все в порядке. Добрые слова оказывают свое благотворное воздействие, наступает мир. Но надолго ли? Ведь в существо обвинений человек не вник. В результате проблема остается. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они накапливаются.

Поступки людей, ставшие причиной недовольства, могут повториться и станут восприниматься с еще большим возмущением, а новые заверения о том, что «все будет хорошо», перестанут вызывать доверие. Растет вероятность того, что в конечном счете иллюзия мира рухнет.

***Уклонение***. Это уход от конфликта, за которым может стоять осторожность и даже трусость. Обвиняемая сторона конфликта ссылается на то, что сейчас не время или не место для разбирательства. Поэтому все делается для того, чтобы не попадать в ситуации, которые ведут к возникновению противоречий. Человек стремится не вступать в обсуждение чреватых разногласиями вопросов. Когда возникает конфликт, делается вид, что никаких проблем нет. «Что толку бороться, все равно ничего не добьешься», – рассуждает участник конфликта. Говорить на эту тему не хочется, поэтому он просто покидает «поле брани». В большинстве случаев такой уход не ликвидирует конфликта, ведь причина недовольства не устранена, не дошла до сознания обвиняемого, он не пожелал над ней поразмыслить. Результат: чувства людей не получают выражения и «перегорают» впустую, потребности остаются неудовлетворенными, цели – недостигнутыми. Конфликт загоняется внутрь.

***Сглаживание.*** Этот метод характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку, в которой мы все сидим» [20, c. 147]. Этот метод старается не допустить выхода за пределы организации признаков конфликта, призывая к потребностям и солидарности. Но, к сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, и она остается. Эмоции не прояв­ляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что в конеч­ном счете произойдет взрыв.

***Капитуляция.*** Это подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу, поражение; оказаться в меньшинстве или в одиночестве; боязнь испортить отношения; иногда – увлечение ролью жертвы. Из капитулянтов рождаются толпы, послушные воли вождей. На работе это сотрудник, который покорно выполняет приказы начальства, а за его спиной наводит на него критику.

***Доминирование (принуждение).*** Врамках данного метода используются попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль разрешения конфликтов, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения [9, c. 249].

Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.Главные движущие силы здесь – стремление к власти и самоутверждение. Как правило, к принуждению прибегает тот, кто уверен в своем влиянии и власти, кто вспыльчив, нетерпелив и плохо воспитан. Это противоположность нормальному стилю руководства, при котором руководитель не нуждается в самоутверждении за счет подавления других. Доминирование действительно приносит самые быстрые плоды: инициатор конфликта быстро добивается своего. Но исход конфликта в данном случае будет самый неблагоприятный. Такой вариант поведения подавляет инициативу подчиненных. Поскольку не учитывает другие точки зрения. Человек, с которым обошлись так бесцеремонно, чувствует себя глубоко оскорбленным, униженным. Даже не протестуя, он всё равно сохраняет в душе горькое чувство обиды. Таким образом, принуждение, хотя им нередко пользуются в жизни, - самый худший вариант. Интересы участников конфликта никогда не будут учтены во всей полноте. Это ведет к разочарованию и скрытому недовольству сотрудников, даже если их заверяют, что все было проделано в их интересах. Иногда встречается и крайняя степень доминирования – стремление уничтожить источник конфликта [9, c. 249].

**2. Сотрудничество**. Наиболее желательный выход из конфликта – это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех. И еще одно решающее условие успеха: в обсуждении обстоятельств конфликта надо уметь сохранять правильный тон. Многим кажется, будто слова, сказанные спокойно, снижают значимость претензии. Однако именно раздраженность, грубость, резкие выражения могут заслонить самую суть вопроса, завести в безысходность обычную перебранку. Тот, кому адресованы резкие слова, может возмутиться будет вправе вообще отказаться от обсуждения. Правильная тональность сразу придает конфликту совершенно иную окраску. В этом случае конфликтующие стороны не ссорятся, а вместе выясняют возникшее недоразумение и ищут выход из создавшейся ситуации.

Есть хорошее правило: надо уметь слушать и слышать! Необходимо попытаться понять другую сторону, вникнуть в ее положение и состояние. Конфликт – не битва, и дело здесь совсем не в том, чтобы поразить противника. Разрешая какую-то конкретную проблему, возникший спор, необходимо помочь достигнуть более глубокого взаимопонимания, укрепить доброе согласие. В результате конфликты будут возникать все реже и реже.

Различают два типа сотрудничества [9, c. 250].

***Компромисс.*** Это объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента. При этом используется принцип: худой мир лучше доброй ссоры. Компромисс, найденный в полемике и принятый добровольно двумя сторонами, как правило, устойчив. Он означает примирение без побежденных и победителей и поэтому дает чувство удовлетворения всем сторонам конфликта. Способность к компромиссу высоко ценится в менеджменте, так как это дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако такое единство порой носит поверхностный и формальный характер, означает лишь согласие избежать дальнейшего осложнения. Компромисс может сделать врагов не столь непримиримыми, но его недостаточно, чтобы превратить их в друзей или соратников. В результате возможны еще большие осложнения. Поэтому необходим упорный дальнейший поиск радикального решения конфликта. Использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив [20, c. 147].

***Взаимодействие*** (решение проблемы по существу). Это существенный шаг вперед по сравнению с компромиссом. Тот, кто пользуется таким типом сотрудничества, ищет оптимальный вариант выхода из конфликтной ситуации, а не старается добиться своей цели за счет других. Конфликтующие стороны стремятся к установлению общих целей для всех участников, сближению точек зрения и интересов, а также получению обоюдных выгод на прочной основе и на долгий период времени. Взаимодействие способствует созданию атмосферы искренности, необходимой для успешного решения проблемы, и требует реализма, терпения, сосредоточения на том, что объединяет, а не разъединяет.

 Существует еще один, на мой взгляд, самый действенный и эффективный метод разрешения конфликтов – это **решение проблемы.** Он основан на признании различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными т очками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемых для всех сторон [20, c. 147]. Тот, кто пользуется этим стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

 Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя именно стиль решения проблемы.

По мнению специалистов, изучающих проблемы психологии, можно построить график моделей поведения человека в конфлик­тной ситуации (рис. 8), который отражает принципиальный под­ход к пониманию проблемы управления конфликтами [9, c. 247].

Рис. 8. График моделей поведения человека в конфликтной ситуации

На графике по вертикали показано изменение поведения чело­века в конфликтной ситуации от податливости — О до на­стойчивости — X, а по горизонтали — от индивидуализма — О до кооперации — У.

Различают четыре основных модели состояния конфликта:

А — нежелание признать его существование (сочетание подат­ливости и индивидуализма);

В — присоединение к оппозиционной стороне (сочетание по­датливости и кооперации);

С — противопоставление собственной позиции (сочетание на­стойчивости и индивидуализма);

D — сотрудничество в разрешении конфликта (сочетание на­стойчивости и кооперации).

Первые три модели поведения считаются малоперспективными. Гораздо большего внимания заслуживает модель D (сотрудничество в разрешении конфликта), когда усилия конфликтующих сторон направлены на поиск и достижение взаимоприемлемых решений.

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

* частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;
* полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне [26, c. 161].

 Так, если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт разрешен частично. Обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

**Последствия конфликтов**

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 четко 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.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с

эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом [24, c. 573].

 Спектр последствий конфликтов достаточно представителен. Их можно дифференцировать на две основные группы: позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные) [9, c.251]. Они существенным образом сказываются на результативности деятельности предприятия: в первом случае повышая личную удовлетворённость, групповое сотрудничество, эффективность производства и организации, а во втором, соответственно, снижая эти показатели. В свою очередь, те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или, соответственно, возникновения новых причин будущих конфликтов.

 Имеется несколько **функциональных последствий конфликта.**

 *Одно* из них заключается в том, что проблема будет решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

*Другое* функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антогонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом [20, c. 144].

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.

Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие **дисфункциональные последствия**, т.е. условия, которые мешают достижению целей. Это могут быть [22, c. 339]:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы [24, c.580].

 В таблице 1 представлена классификация основных последствий конфликтов, составленная по данным зарубежных источников [9, c. 251].

Таблица 1.

**Последствия конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные (функциональные) | Негативные (дисфункциональные) |
| Повышение заинтересованностив решении проблем предприятия | Снижение производительности труда, неудовлетворенность |
| Стремление к сотрудничеству | Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами |
| Повышение качества принятия решений | Прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта |
| Создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы | Придание большого значения победе в конфликте,нежели решению реальных проблем |

Практически неизбежное последствие любого конфликта — **стресс.** Его неприятные признаки (повышенная возбудимость, невозможность сосредоточиться, чувство беспричинной усталости и пр.) про­являются мгновенно и видны, что называется, невооруженным гла­зом [26, c. 178].

**«**Стресс (англ. stress – «туго натянуть») – давление, напряжение. Это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий» [23, с. 276].

Стрессы бывают: физиологические, когда происходит сильное накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций, результат физического стресса – язва, астма, болезнь сердца и т.д., и психологические стрессы. Психологические делятся на информационные и эмоциональные.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТРЕССЫ. Возникают при информационных перегрузках, когда человек не справляется указаниями, не успевает принимать решения и т.д.

 ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СТРЕССЫ. Появляются, в основном, в ситуациях опасности, обиды и т.д.

 Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс (Рис. 9).

 **Организационные факторы**. Широко распространённой причиной стресса в организациях является **перегрузка**, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадёжности и материальных потерь.

**Конфликт ролей** возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, и соблюдать требования руководства – с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

**Неопределённость ролей** возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают, В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

**Факторы, вызывающие стресс**

**Личностные**

1. **Уход на пенсию**
2. **Свадьба (развод)**
3. **Привлечение по суду**
4. **Увольнение с работы**
5. **Наказание (выговор)**
6. **Смерть близкого**
7. **Переход на другую работу**
8. **Потеря вложенных в банк средств и т. п.**

**Организационные**

**1.Перегрузка**

**2. Конфликт ролей**

**3. Неопределённость ролей**

**4. Неинтересная работа**

 Рис. 9. Факторы, вызывающие стресс

**Неинтересная работа** – четвёртый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям,

 В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

 В связи с тем, что стрессы неизбежны, менеджер, как руководитель, должен уметь управлять ими. «Есть два подхода к стрессам:

1) внести изменения в менеджмент, чтобы устранить базу стрессов. Для этого надо оценивать способности, потребности, склонности работников четко определять зону полномочий и ответственности, использовать двустороннюю коммуникацию и т.д.;

2) принимать конкретные меры индивидуального характера, разрабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, психоанализ, диета, тренинг и т.д.)» [23, с. 279].

**ГЛАВА II. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ В ОАО «ЖИЛСЕРВИС «СЕЙМ»**

**2.1. Организационно – экономическая характеристика ОАО «Жилсервис «СЕЙМ»**

Прежде чем рассматривать конфликты в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ», необходимо датьорганизационно – экономическую характеристику данного предприятия.

 На основании устава открытое акционерное общество «Жилсервис «СЕЙМ» создано в соответствии с постановлением главы города Курска от 20.12.2005 г. № 3615.

 Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом, утвержденным 28 декабря 2005 года.

 Местонахождение предприятия:

 Российская Федерация, 305018, г. Курск, ул. Серегина, 22, тел. 37-99-33

Целями деятельности ОАО «Жилсервис «СЕЙМ» являются расширение рынка услуг, а также извлечение прибыли.

 Основными видами деятельности предприятия являются:

* выполнение работ по текущему и капитальному ремонту жилищного и нежилого фондов;
* выполнение работ по технической эксплуатации, ремонту, содержанию жилищного и нежилого фондов и придомовых территорий;
* выполнение строительных, ремонтных работ в обслуживаемом жилом фонде.

Данное предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру (Рис. 10).

**Организационная структура ОАО «Жилсервис «СЕЙМ»**

**Генеральный директор**

**Гл. бухгалтер**

**Отдел кадров**

**Главный инженер**

**Зам. Директора по экономике**

**Экономист**

**Бухгалтер по з/п**

**Бухгалтер по материалам**

**Кассир**

**Инженер по охране труда**

**Нач. транспортно-аварийной службы**

**Начальник ЖЭУ № 1**

**Начальник ЖЭУ № 2**

**Начальник ЖЭУ № 3**

**Начальник ЖЭУ № 4**

**Планово-технический отдел**

**Зам. Гл. бухгалтера**

Предприятие включает в себя следующие структурные подразделения без образования юридического лица:

* ЖЭУ № 1 (г. Курск, ул. Серегина, 22)
* ЖЭУ № 2 (г. Курск, ул. Серегина, 15)
* ЖЭУ № 3 (г. Курск, проспект Ленинского Комсомола, 61)
* ЖЭУ № 4 (г. Курск, ул. Менделеева, 47)
* транспортный участок (г. Курск, ул. Серегина, 22)
* электротехнический участок (г. Курск, ул. Серегина, 22)
* аварийно-ремонтная служба (г. Курск, ул. Серегина, 15)

 Обслуживаемый жилищный фонд на 1.04.06 г. составляет – 864218,4 м 2.

 Основные финансовые показатели организации за 2006 – 2007г. приведены в таблице 2.

Таблица 2.

**Основные финансовые показатели деятельности предприятия за 2006 – 2007 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование****показателей** | **Единицы****измерения** | **2007г.** | **2006г.** |
| **Доходы** | Тыс. руб. | 36878 | 34057 |
| **Расходы** | Тыс. руб. | 2354 | 2507 |
| **Себестоимость, всего** | Тыс. руб. | 34352 | 30776 |
| **Прибыль от продаж** | Тыс. руб. | 941 | 2089 |

 Анализируя данные таблицы о текущих расходах и доходах ОАО «Жилсервис «СЕЙМ» за 2006 – 2007 год, можно сделать вывод, что в целом предприятие развивается стабильно, т. к. доходы за 2007 г. увеличились по сравнению с предыдущим годом.

**2.2. Причины и виды конфликтов в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ»**

Существуют 4 основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

В ходе трудовой деятельности данного предприятия возникает каждый из этих типов конфликт.

Наиболее часто возникающий **межличностный конфликт** – это *конфликт между руководителем и подчиненным*. Он возникает по самым разнообразным причинам:

* когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему руководителем (прогулы, нарушения трудовой дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей);
* когда требования предъявляемые к работнику руководителем противоречивы, нечетки, неконкретны (низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей);
* когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию (выполнение функций нормирования, оценки, контроля);
* когда работники недовольны заработной платой и сроками ее выплаты.

 Между руководителем и подчиненным в организации возникают конфликты и по противоречиям, порождаемым личностными особенностями людей. Работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются руководителю. Имея дело с жестким, несгибаемым начальником, они подчиняются ему только внешне.

 Возникают также обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется социальная напряженность, способная перерасти в конфликт. По требованию директора предприятия ОАО «Жилсервис «СЕЙМ», но против своей совести и воли, начальник транспортно – аварийной службы должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе или даже увольнением. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативные последствия. Здесь также налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

 Примером конфликта **между личностью и группой** в организации может служить *конфликт между руководителем и коллективом.*

 Коллектив является сложным сочетанием разнонаправленных мыслей и действий. Формирование коллектива сотрудников мо­жет продолжаться не один год. Но после того, как это произош­ло, можно констатировать наличие в коллективе единого психо­логического начала. Отдельный человек, даже если это руководи­тель, обычно вынужден учитывать фактор «коллективного разу­ма»; в противном случае коллектив его отторгает. Примером конфликта между руководителем и коллективом в рассматриваемой организации может служить следующая ситуация. На должность начальника ЖЭУ № 1 пригласили руково­дителя, привыкшего к жесткой исполнительской дисциплине. Он столк­нулся с коллективом, в котором царила неформально-семейная атмосфера, и в которой привыкли оценивать больше человечес­кие качества, чем результаты работы. Когда новый руководитель делал замечание нерадивому работнику или грозил ему увольне­нием, обиженный шел к коллегам, жаловался, что не понимает, почему его хотят уволить. Сотрудники, проработавшие вместе длительное время, всегда поддерживали своего коллегу, в резуль­тате чего среди них начался скрытый саботаж указаний нового руководителя. В результате подразделение стало работать хуже.

Конфликты между руководителем и коллективом также возникают по самым различным причинам: это как сугубо личное отношение к руководителю или противоречия между ним и коллективом, так и несогласие с методами управления, решениями данного руководителя.

 **Межгрупповые конфликты** также имеют место в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ». На мой взгляд, это самые «острые» и проблемные конфликты. В первую очередь эти конфликты представлены противоречиями между ЖЭУ (их руководителями и работниками) и квартиросъемщиками. Последние не всегда бывают довольны работой работников ЖЭУ – слесарей, транспортно – аварийной службой, ремонтной бригадой. Также они выражают недовольство ценами на коммунальные услуги, забывая о том, что тарифы на их оплату не устанавливает ЖЭУ. Постоянное их недовольство выражается также и в якобы нежелании ЖЭУ выполнять капитальный ремонт в подъездах, тогда, когда средства на это практически не выделяются из муниципального бюджета. Отсюда и возникают конфликты.

 **Внутриличностные конфликты** также возникают в данной организации. Их причины и виды подробно были описаны в первой главе.

**2.3. Особенности и способы разрешения конфликтов в организации**

 Конфликтные ситуации в рассматриваемой организации в большинстве случаев разрешаются путем переговоров и разъяснений по поводу сложившихся проблем. В основном все решается мирно и, как правило, не перерастает в большой конфликт, т.к. в ходе объяснений люди понимают суть конфликта и возможные его последствия и предпочитают не конфликтовать.

 Достаточно распространены в организации межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс.

 Из структурных методов разрешения конфликтов применяются в основном разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы и общеорганизационные комплексные цели.

**ГЛАВА III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ**

**3.3. Основные способы разрешения конфликтов**

На мой взгляд, методы применяемые руководством для разрешения конфликтов в ОАО «Жилсервис «СЕЙМ» не совсем правильные и недостаточно эффективные. В основном они направлены на избежание или уход от конфликта. А это, я думаю, не совсем правильно.

 Целесообразно применять метод сотрудничества – взаимодействие.

При управлении конфликтом основное внимание следует сосредоточить на предмете конфликта в позициях его участников, не делая акцента на их личностных особенностях; важно проявить беспристрастность, сдержанность, не делать преждевременных поспешных выводов.

 Имеется 7 этапов поиска путей взаимодействия:

* необходимо признать наличие конфликта;
* следует договориться о процедуре разрешения конфликта (где, когда и как начать работу по преодолению конфликта);
* необходимо очертить границы конфликта, признать конфликт «нашей проблемой» (это поможет наладить дух сотрудничества). При этом высказаться должны обе стороны (в чем они видят конфликт, как каждый оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию). Нельзя переходить на личности, а следует сосредоточиться на конкретных действиях и потребностях сторон;
* необходимо проверить возможные варианты решения конфликта. При этом можно использовать метод «мозговой атаки». Здесь должны быть рассмотрены и проанализированы все варианты решения;
* необходимо придти к соглашению. Из высказанных предложений по разрешению конфликта следует выбрать наиболее приемлемое. В ряде случаев нужно составить документ (резолюцию, меморандум сотрудничества и др.);
* необходимо воплотить план в жизнь. В плане ясно и четко должно быть расписано, что нужно делать, когда и с кем. К исполнению плана нужно приступать как можно скорее, отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон;

необходимо дать оценку принятого решения. Даже при самом удачном решении могут быть обиженные. Нужно дать им возможность открыто высказаться.

**Заключение**

В результате проведенного в курсовой работе исследования на тему «Конфликты и пути их преодоления» можно сделать следующие выводы: конфликт – это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции. Конфликты бывают внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые.

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей.

Причинами конфликта являются: ограниченность ресурсов; взаимосвязь задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

Любой конфликт имеет как негативные, так и позитивные последствия.

К позитивным последствиям конфликтов можно отнести:

* повышение заинтересованности в решении проблем предприятия;
* стремление к сотрудничеству;
* повышение качества принятия решений;
* создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы.

К негативным последствиям конфликтов можно отнести:

* снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров;
* увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
* прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта;
* придание большего значения победе в конфликте, нежели решению реальных проблем.

Одна из сложнейших задач – разрешение конфликта.

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

* частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;
* полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Все способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным относятся: разъяснение требований к работе; координационные и интеграционные механизмы; организационные комплексные цели и структура системы вознаграждений.

К межличностным относятся: самооборона, которая бывает четырех видов (ослабление, уклонение, капитуляция и доминирование) и сотрудничество, которое бывает двух видов (компромисс и взаимодействие, т.е. решение проблемы по существу).

К типичным ошибкам разрешения конфликта можно отнести:

1. Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностик;
2. Преждевременное «замораживание» конфликт;
3. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты;
4. Запаздывание с принятием мер
5. Некомплексность, односторонность мер
6. Неудачный выбор посредника.
7. Попытки посредника разыграть свою собственную «карту».
8. Пассивность оппонентов
9. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью.
10. Отсутствие работы со стереотипами
11. Генерализация конфликта
12. Ошибки в договоре