# Введение

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями приложения. Каждый стремится достичь чего-то своего или по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт, который – один из самых главных врагов менеджера, т. к. он дезорганизует людей, переводит их в эмоции, а не разум. 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. Но 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.

Большинство руководителей любых уровней управления на вопрос о том, как они относятся к конфликтам в организациях, ответят, что это плохо, нежелательно, это зло для руководителя. Давайте зададим себе вопрос: «Возможно ли развитие без борьбы противоположностей?» В жизни производственного коллектива конфликты – это отражение борьбы противоположностей на уровне личности, социальных групп, социума (коллектива) в целом. Поэтому правильнее было бы считать конфликт нормой производственных отношений.

Любая организация в своей жизнедеятельности связана с неизбежностью возникновения внутри нее различного рода конфликтов. Конфликт является естественным условием существования любого сообщества людей, источником и движущей силой развития этого сообщества. Такое восприятие конфликта дает возможность использовать его в качестве инструмента воздействия на развитие организации через изменение при необходимости ее культуры, структуры и создание, тем самым, условий для наиболее эффективной работы коллектива по достижению организационных целей.

Откуда же такая боязнь конфликтов? Очевидно, что от неумения разрешать конфликтные ситуации, предупреждать их возникновение. Руководитель рассматривает конфликт как стихийное бедствие вместо того, чтобы относится к этому явлению как к социальному бытию. Конфликт необходим для продвижения и отбора новаций, развития и движения организации вперед.

Конфликт – это нормальное состояние общества; в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют и будут существовать конфликтныеситуации.

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с конфликтами разного рода. Мы хотим чего-то достичь, но цель оказывается трудно достигаемой. Мы переживаем неудачу и готовы обвинить окружающих нас людей в том, что мы не смогли достичь желаемой цели. А окружающие – будь то родственники или те, с кем вы вместе работаете, полагают, что вы сами виноваты в собственной неудаче. Либо цель была вами неверно сформулирована, либо средства ее достижения выбраны неудачно, либо вы не смогли оценить верно сложившуюся ситуацию и обстоятельства вам помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создается обстановка неудовлетворенности, социально-психологического напряжения и конфликта.

**1. Понятие конфликта**

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, 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, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам.

Конфликты неизбежны, даже если взаимоотношения с другими людьми строятся на мире и гармонии. Для того чтобы ткань общественной жизни не рвалась из-за конфликтов, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы, каждый здравомыслящий человек должен обладать умением определять момент зарождения конфликта, эффективно улаживать споры и разногласия.

Для разрешения конфликта важно уметь гибко пользоваться различными подходами, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможность поступать и мыслить по-новому.

Конфликт можно использовать как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения. Конфликты могут быть использованы в качестве учебного материала, если в последующем найдется время на анализ конфликтной ситуации, что позволит узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или обстоятельствах, вызвавших конфликт. Такие знания помогут принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Под конфликтомпонимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Конфликты являются частью повседневной жизни. Конфликт в социальной сфере как спор сторон, как противоречие в их интересах и целях естественен и поэтому неизбежен. Более того, по словам известного специалиста в области переговоров Р. Фишера, чем более разнообразным становится мир, с тем большим числом противоречий в интересах приходится сталкиваться. Психологи также отмечают, что конфликт позволяет предотвратить стагнацию общества, ведет его к развитию, стимулирует поиск решения проблем. Кроме того, конфликт малой интенсивности, разрешенный мирно, может предотвратить более серьезный конфликт. Замечено, что в тех социальных группах, где довольно часты небольшие конфликты, редко дело доходит до крупных противоречий. Вопрос заключается не в том, чтобы предотвратить или не заметить конфликт, а в том, чтобы предотвратить конфликтное поведение, связанное с деструктивными, насильственными способами разрешения противоречий и направить участников на поиск взаимоприемлемого решения.

Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии руководитель имеет более тесные рабочие отношения с персоналом, что дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен чувствовать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать неофициальную, дружескую обстановку для разрешения проблем своего работника, высказать свое мнение о сложившейся ситуации и убедить работника принять решение самостоятельно, если это его личные проблемы.

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии. Они возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов двух или нескольких людей, а также это вид противоречия, который может привести или к развитию деятельности организации, или к ее угасанию. В конфликтах человек может вести себя как агрессивное существо.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия и разнообразных точках зрения на те или иные события.

Позитивными последствиями конфликта считаются: решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон; укрепление взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества. Конфликты способствуют повышению активности и мотивации в работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность, появление новых идей в развитии предприятия, рост способности к изменениям. Совершенно без конфликтов, проблем, переживаний человек может остановиться в своем развитии. Все это способствует процессу управления, а потому конфликты в зависимости от ситуации следует не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь дисфункциональные (негативные) последствия: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, сворачивание сотрудничества, рост текучести кадров, снижение производительности, нарастание враждебности.

Любой руководитель предприятия заинтересован в том, чтобы конфликт был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб.

**2. Виды конфликтов**

В науке менеджмента различают виды конфликтов:

**2.1 По количеству и уровню участников**

а) внутриличностные;

б) межличностные;

в) межгрупповые

г) межгосударственные (или между коалициями государств).

**Внутриличностные**

В каждой личности обычно сочетаются конкурирующие потребности и роли; различные способы выражения побудительных мотивов; разного рода барьеры, возникающие между побудительным мотивом и целью; положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью. Все это усложняет процесс адаптации человека к существующей ситуации и часто приводит к конфликтам.

Носитель внутриличностного конфликта – отдельная личность. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями.

Эти конфликты по своей природе и содержанию являются во многом психологическими и вызываются противоречиями мотивов, интересов, ценностей и самооценок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сложившейся ситуации. Как и всякий другой конфликт, он может носить и деструктивный и конструктивный характер, т.е. иметь как положительное, так и отрицательное 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. Например, самооценка студента вуза такова, что ему давно бы уже пора быть кандидатом наук. В результате может возникнуть конфликт нереализованного желания.

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;

противоречиемежду различными ролями индивида; трудность выбора между различными вариантами поведения.

Помогая человеку справиться с его внутриличностными конфликтами, можно значительно поднять производительность труда данного работника.

**Межличностые**

Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам.

К причинам возникновения межличностных конфликтов помимо индивидуальных различий можно отнести несовместимость ролей; дефицит информации; стресс, обусловленный окружающей средой.

Примерами таких конфликтов являются: противоречие между руководителем и подчиненным из-за размера зарплаты; между пассажирами общественного транспорта. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни: бытовой, экономической, политической ит. д. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.д. Конфликт между индивидами может возникнуть из-за собственности.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

Это такой вид конфликта, который, возможно, оказывает самое сильное влияние на производственный процесс. Типичные виды таких конфликтов:

1. конфликт между работодателем и наемным работником;

2. конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации, за определение производственной, маркетинговой политики организации и т.д.;

3. конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии между администратором и работником;

4. конфликты из-за получения более выгодной работы;

5. конфликт из-за влияния в организации, фактически из-за власти и т.д.

В организациях такую борьбу вынуждены вести многие отделы персонала.

Цель борьбы – усилить свое влияние на политику организации для того, чтобы решение организации было более эффективным.

**Межгрупповые**

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Малая социальная группа – это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединенных общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количественный состав малой группы может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков людей. Такие группы могут быть формальными (официальными), имеющими четко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей, и неформальными, возникающими спонтанно, на основе личностных качеств. Они могут быть также временными или постоянными, открытыми или закрытыми.

Средние социальные группы – это например, коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Для таких групп характерна институциональная организация, а основная их роль и задача обусловлены официальным общественным статусом. Типичная средняя группа – относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции в системе общественного разделения труда или внетрудовой деятельности (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а постоянный характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

К большим социальным группам относятся такие образования, как социальные классы, политические партии, касты, социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы конституируются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

Следует отметить, что именно конфликт между большими социальными группами некоторые исследователи называют социальным конфликтом в собственном смысле слова, в отличие от внутриличностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов, а также конфликтов между малыми группами.

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп.

Наиболее значимые конфликты могут возникнуть:

– между профсоюзом и администрацией,

– между линейным и штабным персоналом,

– между разными подразделениями, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т.п.

**Межгосударственные**

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины этих конфликтов могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.). В основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях – опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

Важнейшим центром урегулирования межгосударственных конфликтов и поддержания международного миропорядка является Организация Объединенных Наций (ООН), у которой имеются уникальные возможности и преимущества перед другими международными организациями. Одна из важнейших задач ООН – предотвращение всеми имеющимися у нее средствами вооруженных конфликтов и защита гражданского населения от гибели в тех горячих точках планеты, где эти конфликты все-таки произошли.

Таковы основные типы конфликтов, выделенных на основе их субъектов. При этом следует иметь в виду, что все названные типы конфликтов находятся между собой во взаимодействии и влияют друг на друга. Так, международный конфликт очень часто оказывает влияние на внутригосударственный. Например, война с другим государством может способствовать консолидации (или, напротив, конфронтации) политических сил внутри страны. А межгрупповые конфликты могут подвигнуть правительство развязать межгосударственный конфликт. Внутриличностный конфликт так или иначе проявится в межличностных и других отношениях и может вызвать не только межличностный конфликт, но и международный, если, например, государственная власть находится в руках руководителя-невротика. С другой стороны, межличностный конфликт может вызвать внутриличностный конфликт, повлиять на внутригрупповые отношения и т.д.

* 1. **По характеру влияния – на рациональные и иррациональные**

**Рациональные конфликты** – это конфронтация между индивидуумами или группами, которая повышает результативность деятельности организации. Последствия таких конфликтов оказывают положительное влияние на решение возникшей проблемы.

**Иррациональные конфликты** – это любой вид конфронтации или взаимодействия между индивидуумами или группами, который может нанести вред организации или послужить препятствием достижению целей, стоящих перед ней. Такие конфликты оказывают разрушительное воздействие на организацию.

* 1. **По характеру причин – объективные и субъективные**

В основе **субъективных конфликтов** чаще всего лежат неправильные действия руководителя и / или подчиненных. Такие конфликты, как правило, носят иррациональный характер. К причинам их возникновения можно, например, отнести невыполнение обещаний, утаивание информации, ошибки в применении поощрений и наказании, действия, основанные на нетерпимости к чужим мнениями критике, и т.д.

**Объективные конфликты** носят в основном рациональный характер. Их причины отражают несовершенство организации производства и управления, поэтому устранение этих причин ведет к повышению эффективности деятельности организации. К объективным конфликтам может привести противоречивость целей разных подразделений компании, отсутствие четкости в распределении обязанностей, необеспеченность заданий ресурсами и т.д.

* 1. **По содержанию – на общественные и частные**

**Общественные конфликты** затрагивают интересы общества в целом или отдельного государства. Одной из разновидностей общественных конфликтов являются межгосударственные конфликты.

В основе **частных конфликтов** лежат социальные интересы отдельных лиц или организаций. Следует иметь в виду, что в ряде случаев частные конфликты могут перерастать в общественные.

* 1. **По природе – на формальные и неформальные**

**Формальные конфликты** возникают при нарушении или игнорировании общепринятых норм поведения. Например, опоздание на работу может привести к конфликту с руководством.

Природа **неформальных конфликтов** связана с ценностями и убеждениями конкретных людей или организационной культурой компании. Неформальные конфликты очень тяжело разрешаются и могут приводить к стрессу.

* 1. **По ранговым различиям – на горизонтальные и вертикальные**

**Горизонтальные конфликты** (высший против низшего) возникают между равными по занимаемому положению участниками, например между заведующими кафедрами, сотрудниками отдела продаж и т.д.

Как правило, вертикальный конфликт («высший против низшего») возникает между руководителем и подчиненным. Первый стремится усилить свою власть и контроль, а второй все больше сопротивляется. Стремясь защитить свою автономию, подчиненные используют следующие «способы» воздействия на руководство: утаивают от шефа информацию, оказывают пассивное сопротивление, сплачиваются с коллегами и используют «круговую поруку», создают видимость бурной работы или подчеркивают свою незаменимость.

Как можно изменить систему «высший – низший», чтобы уменьшить потенциальные конфликты?

· Руководитель должен использовать разные стили лидерства

· Замена личной власти обезличенной через введение организационного порядка, правил и процедур в отношении персонала

· Личная власть может быть подменена корпоративной культурой

**Вертикальные конфликты** (высший против среднего и против низшего)

являются следствием противоречий, возникающих между участниками, находящимися на разных уровнях социальной лестницы. Любой конфликт между начальником и подчиненным относится к вертикальным.

«Средний» (мастер, начальник отдела, иногда менеджер по персоналу) в этом конфликте выступает в роли буфера. «Высший» приказывает, а «низший» сопротивляется. Это двусмысленное положение «среднего» между двух огней – основная причина стресса и благодатная почва для конфликтов.

Как можно изменить систему «высший – средний – низший», чтобы уменьшить потенциальные конфликты?

· Установить более открытую коммуникацию между всеми

· Более четко определить задачи и распределить полномочия

· Обсуждать расхождение во мнениях

· Соблюдать дистанцию в системе «средний – низший»

Нетрудно заметить, что конфликты по уровням словно «заставляют» руководителей и менеджеров по персоналу постоянно совершенствовать систему управления организацией, заниматься корпоративной культурой, организационной структурой и персоналом. А это не что иное, как развитие организации.

**2.7 По количеству причин – на однофакторные и многофакторные**.

В основе **однофакторного конфликта** лежит одна причина.

**Многофакторный конфликт** возникает в силу двух и более причин.

**3. Другие виды конфликтов**

Однако приведенная классификация конфликтов, конечно, не является законченной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

**3.1 По сферам жизнедеятельности людей**

бытовые;

семейные;

трудовые;

воинские;

учебно-педагогические и др.

**3.2 По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты**

**ресурсные:**

статусно-ролевые;

социокультурные;

идеологические и др.

**3.3 По направленности воздействия и распределения полномочий**

конфликты «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);

конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты:

– явные и латентные;

– конструктивные и деструктивные;

– кратковременные и длительные;

– реалистические и нереалистические;

– локальные, региональные и международные и т.д.

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.