**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЯ** …………………………………………………………… ……...…**2**

**1. ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ:**

**1.1 Объективные причины возникновения** ……… ……………………..….**5**

**1.2 Личностные особенности конфликтующих** …………………….…..…...**7**

**1.3 Два класса конфликтов** …………………….…..........................................**11**

**2.МОДЕЛЬ КОНФЛИКТОВ:**

**2.1 Деловой спор** ……………………………..…………………………...….... **15**

**2.2 Формализация отношений** ………………………………………..….…. **16**

**2.3 Психологический антагонизм** …………………………………...…........ **18**

**2.4 Схема процесса конфликта**…………………………………………….…**19**

**2.5 Разрешение конфликта: анализ и беседа** ………………………...……. **23**

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**3.1 На примере организации сксит**……………………………………...…..**27**

**ЗАКЛЮЧЕНИЯ**…………………………………………………………..…….**31**

**Список литературы** ……………………………………………..……………. **32**

**ВВЕДЕНИЕ**

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

Для того чтобы сформулировать основные принципы подхода, который позволит нам эффективно «работать» с конфликтами, нужно ответить, по меньшей мере, на несколько главных вопросов. Как возникают конфликтные ситуации в трудовых коллективах? Можно ли избежать их отрицательных последствий? Как выбрать правильную линию поведения в конфликте? От чего зависит его исход? Постараемся очертить некоторые принципы практического подхода к решению задачи управления конфликтными явлениями в коллективе.

Значительная часть конфликтов представляет собой продолжение, отображение вполне объективных, не зависящих от воли конфликтующих противоречий. Конечно, трудно обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют иногда большая дистанция, множество «посредников». До превращения в конфликтное взаимодействие противоречие проходит определенные этапы.

Один из центральных этапов – идентификация лиц, групп, организационных структур, блокирующих деятельность, движение к намеченным целям. Взаимная идентификация участников событий превращает объективно существующую проблемную ситуацию в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации. Последняя может оказаться ложной, неверно осознанной. Конфликтные взаимодействия, начавшись, могут изменить всю обстановку, создать новую проблемную ситуацию или способствовать ее пониманию участниками. До тех пор пока не ликвидирована проблемная ситуация вместе с лежащими в ее основе целями участников, основа для конфликтов остается. Вступающие в противоборство участники конфликта реагируют друг на друга как на препятствие, блокирующее достижение целей, т. е. оценивают цели друг друга как конкурирующие. С этой точки зрения конфликт есть механизм, так или иначе устраняющий блокирование, препятствия. Следовательно, конфликт по своей природе призван создавать необходимые условия для удовлетворения потребностей его участников.

Здесь мы имеем дело исключительно с человеческими конфликтами - с конфликтами между отдельными людьми, группами людей, системами групп и т. п. Мы специально это подчеркиваем, чтобы акцентировать внимание на деятельностной природе конфликтного взаимодействия. Поэтому же в анализе конфликтного взаимодействия присутствует категория цели.

Попытка определения конфликта без категории цели приводит к чрезмерно расширенному толкованию этого типа взаимодействия. Любые живые существа, начиная с простейших, так или иначе, борются за свое существование, в том числе и друг с другом, и, отказавшись от категории цели, мы неизбежно будем вынуждены всякую такую борьбу объявить конфликтом. В то же время приписывание конфликтному взаимодействию категории цели позволяет выделять в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, т. е. к осознанию своей позиции, позиций других участников конфликта, планированию своих действий, сознательному использованию средств.

Отсюда же следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятелями, субъектами своего поведения. Это заставляет иногда отказывать в именовании «конфликтующие стороны» даже людям и группам людей, и рассматривать их в качестве орудия, инструмента, средства чьих-то конфликтных взаимодействий, если только подобные «инструменты», кроме то­го, сами не достраивают всю ситуацию до конфликтной и для себя самих.

Если согласиться с приведенными выше определениями и рассуждениями, то окажется, что конфликт - один из самых древних способов взаимодействия существ, способных к самосознанию. Угроза конфликтом со стороны «своих» должна быть одним из самых древних и интимных механизмов стимулирования определенного поведения, так же как и поощрение. При этом избегание конфликта, во многих случаях являющееся мотивом деятельности, может быть как прямым уходом в сторону, покиданием арены борьбы, так и конструктивным устранением самой конфликтной ситуации за счет ее перестройки или уничтожения. В первом случае конфликт оказывается неразрешенным, незавершенным, так как либо ситуация «замораживается», либо конфликт просто прерывается на какое-то время. Все множество мыслимых исходов во втором случае - пути разрешения данного конфликта.

**1. ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ**

**1.1 Объективные причины возникновения**

Итак, в общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны – объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтогенных, т. е. объективно являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Так, например, в одной организации мы столкнулись с недостаточной определенностью прав сотрудников отделов технического контроля ряда цехов. Это приводило к хронической напряженности в отношениях между рабочими цехов и работниками ОТК, на которых оказывалось систематическое давление. Примечательно, что неотрегулированность их взаимоотношений тянулась годами, столь же затяжными были и конфликты. Объективность этой конфликтной ситуации лишний раз подтверждалась тем, что работники отдела технического контроля, как и рабочие в цехах, за эти годы менялись, а конфликт оставался. Независимо от конкретных особенностей людей, в него втянутых, суть конфликта целиком определялась той противоречивой ситуацией, в которой оказались его участники. Следует сказать, что ситуаций, где отчетливо проступает объективное происхождение конфликтов, в реальной производственной практике возникает не так уж мало. Недостаточно гласно осуществляется распределение отпусков, нарушается график их распределения - и возникают конфликты. Не продуман перевод коллектива на бригадные формы работы, нарушены их принципы - легко возникают конфликты и осложнения с руководством, да и в отношениях работников между собой.

Устранение конфликтов, вызванных такими причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Теперь обратимся ко второй стороне возникновения конфликтов - субъективной, «человеческой».

**1.2 Личностные особенности конфликтующих**

Нередко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Со многими из них мы спокойно миримся, считая их естественными и неизбежными. Проблема начинается тогда, когда эти преграды вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

В институте было решено начать исследовательские работы по новой перспективной тематике. В ходе предварительных обсуждений с руководством института заведующий одной из лабораторий настаивал на включении этой тематики в план работы именно его лаборатории, что не встретило серьезных возражений. Однако окончательное решение было принято в пользу другой лаборатории. Если руководитель, проанализировав ситуацию, придет к выводу, что для такого решения есть основания и что дело от этого не проиграет, а выиграет, то он оценит принятое решение как обоснованное и конфликт не возникнет. Если же он сочтет, что решение

неправильное, принято по каким-то неясным или неделовым соображениям, то ситуация станет конфликтной.

Начало конфликта, как правило, связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, переубеждая оппонента.

Кто является этим оппонентом? Конкретный человек или - реже - группа людей протеста: руководитель, принявший соответствующее решение, работник, который подвел своих товарищей, и так далее. Оппонентом может также оказаться человек, на которого вступающий в конфликт возлагает ответственность за создавшуюся ситуацию, хотя мера его «вины» проблематична.

Руководителю часто приходится сталкиваться с конфликтами этого типа, когда подчиненный предъявляет ему претензии за какие-то не удовлетворяющие его обстоятельства: плохие условия труда, невозможность получить отпуск в удобное время, отсутствие перспектив продвижения и т. д. В этой ситуации у руководителя часто возникает ответная реакция протеста, связанная с тем, что речь идет об обстоятельствах, от него не зависящих, и он считает претензии подчиненного несправедливыми. Следует иметь в виду, однако, что руководитель в глазах подчиненных воспринимается не только как конкретный человек на конкретном рабочем месте, но и как представитель всей администрации. Именно поэтому он и выступает для своих подчиненных лицом, несущим ответственность за трудовую ситуацию в целом.

В свою очередь и руководитель за не удовлетворяющую его ситуацию - плохую работу коллектива, нездоровую атмосферу - нередко возлагает ответственность на кого-то из своих подчиненных, видя в нем источник проблем, что определяет его поведение и действия по отношению к этому человеку, хотя, возможно, даже удаление его из коллектива ситуацию не изменит.

Конфликты такого типа потенциально чреваты серьезными осложнениями, так как оппонент воспринимает предъявляемые ему претензии как необоснованные обвинения, а это вызывает у него ответную конфликтную реакцию. В своем крайнем выражении ситуации такого типа могут напомнить поиск «козла отпущения», когда человек, попавший в тяжелую для него ситуацию, свои переживания по ее поводу реализует в том, что «срывает гнев» на первом попавшемся ему под руку.

Следует подчеркнуть, что в большинстве случаев человек пытается поначалу разрешить возникшую ситуацию «мирным путем». Умение разрешить трудную ситуацию, не доводя ее до конфликта, — признак социально-психологической культуры человека. В то же время, чисто личностные неблагоприятные проявления в сложной ситуации могут резко обострить ее, вызвав конфликт.

Среди этих личностных особенностей, осложняющих урегулирование сложных ситуаций и способствующих переходу взаимодействия в конфликтное, - склонность настаивать на своем, не считаться с доводами других, категоричность и безапелляционность суждений, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера, приписывание ему злонамеренных и корыстных мотивов.

Так проводилось психологическое обследование работниц с выраженной склонностью к конфликтному поведению (по мнению экспертов из их окружения) и - в противоположность им - тех, кто характеризовался окружающими самым наилучшим образом.

Можно было предположить, что лицам с благоприятным стилем общения свойственна склонность избегать конфликтных ситуаций, что они скорее готовы уступить и т. д. Ничего подобного. Они так же попадали в конфликтные ситуации, обнаруживали свои рассуждения и разногласия с другими, выясняли отношения и так далее. Но в одном они явно отличались от «конфликторасположенных»: в сложной ситуации столкновения интересов они были настроены на разрешение ситуации с учетом не только

своих интересов, но и интересов партнера, стремились к поиску решения, которое по возможности удовлетворяло бы интересы обеих сторон. «Конфликторасположенные» же в сложных ситуациях проявляли выраженную склонность к разрешению ситуации только в свою пользу, причем любой ценой, пренебрегая интересами партнера.

На этом примере хорошо видно, что дело не в том, чтобы избежать любых противоречий, борьбы мнений, столкновений точек зрения (это и невозможно), не в бегстве от противоречий, а в умении правильно вести себя в конфликтной ситуации.

Навыки анализа сложных ситуаций и выработка решения предполагают определенный уровень социально-психологической культуры руководителя. Исследования показывают, что ориентация руководителя исключительно на производственные аспекты, пренебрежение сферой межличностного взаимодействия приводят к неудовлетворенности и напряженности в отношениях с подчиненными. Это не только осложняет процесс руководства коллективом, но и может стать причиной серьезных психологических проблем для самого руководителя. Невысокий уровень психологической компетентности нередко становится причиной неадекватного поведения, приводит к «повышенной стрессоуязвимости» руководителей.

Что значит психологическая подготовленность к управлению конфликтными явлениями в коллективе? Это прежде всего готовность к конструктивному разрешению конфликтов. Это навыки анализа ситуации, управления ее развитием, прогнозирования последствий, принятия оптимального решения, устранения отрицательных ее последствий, извлечения по возможности положительного ее эффекта.

**1.3 ДВА КЛАССА КОНФЛИКТОВ**

Конфликты можно подразделить на две большие группы, два класса. Способы разрешения конфликтов первого класса обусловлены или обязательным разрушением структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, или, по меньшей мере, полным отказом всех конфликтующих сторон, кроме одной, от стремления достичь своих целей. Эта одна сторона и выигрывает конфликт. Главная характеристика такого способа разрешения конфликта - отсутствие компромиссного исхода, при котором конфликтующие стороны либо примиряются с частичным удовлетворением своих интересов, либо как-то согласуют свои цели, либо, наконец, полностью отказываются от конфликтного взаимодействия. Иногда, по-видимому, характер самих целей таков, что, с одной стороны, их достижение является жизненно важным, а с другой - они достижимы лишь в соответствии с принципом «все или ничего». К подобному взаимодействию может приводить и установка, которой следует в своем поведении хотя бы одна конфликтующая сторона. Все такие конфликты - антагонистические.

На макросоциальном уровне антагонистическим является, например, классовый конфликт, который может то разгораться, то затухать, но компромиссом между классами не закончится. На примере классового конфликта, кстати, особенно отчетливо видно различие между конфликтующими сторонами и составляющими их индивидами. Конкретный владелец предприятия нередко имеет друзей среди наемных работников даже своего предприятия, и эти друзья не испытывают какой-то личной вражды по отношению к нему. Но, тем не менее, и тот, и другие - части антагонистически конфликтующих сторон.

Антагонистические конфликты не редкость и в обществе без антагонистических общесоциальных конфликтов, но здесь они происходят на микросоциальном уровне. Победа в таком конфликте не требует обязательного разрушения всех конфликтующих сторон. Но в этом случае главная характеристика конфликтного взаимодействия заключается в том, что любое продвижение к своей цели одной из конфликтующих сторон создаст абсолютное препятствие для продвижения к своим целям остальных, независимо от того, является ли это препятствие объективным или входит в структуру мотивов деятельности.

Способы разрешения конфликта и на микросоциальном уровне при антагонистическом взаимодействии не включают компромиссные исходы. Конечно, это придает особую остроту и напряженность такому взаимодействию. На время конфликта вовлеченные в него противные стороны становятся антагонистами, но не обязательно «вечными» врагами. Наиболее яркими при­мерами подобных конфликтов являются любые спортивные игры с выбыванием проигравшего. Более сложный, но также очевидный случай - борьба общества с нарушителями закона. Антагонистический характер может приобрести взаимодействие отдельных организаций и организационных структур, выполняющих предписанные им функции, например санитарно-эпидемической станции и завода, когда санитарно-эпидемическое учреждение требует немедленного прекращения функционирования предприятия, осуществляющего вредные выбросы в окружающую среду. При любом исходе данного конфликта: отказе от требования прекратить рабо­ту предприятия или ее прекращении - одна из конфликтующих сторон не достигает своих целей. Антагонистический характер могут приобрести и конфликты между группами или индивидами внутри одной организации.

Характер конфликтов второго класса иной. Хотя и в этих случаях продвижение одной из конфликтующих сторон к своей цели препятствует продвижению остальных, но здесь существует мера продвижения, мера удовлетворения интересов, потребностей. Сама цель формулируется в терминах этой меры, а иногда - и как направление движения. В данном случае можно говорить о противоречивости целей как главном, необходимом признаке конфликта, так как продвижение к каждой цели связано с

интересами различных групп людей, являющихся работниками одной или разных организаций.

Например, взаимопротиворечивы такие цели завода: выпускать больше приборов, обладающих максимальной надежностью, затрачивая при этом как можно меньше живого и овеществленного труда в условиях неизменной технологии, неизменной организации труда и производства. При наличии резервов в течение некоторого времени удастся двигаться в сторону всех целей одно­временно. Но как только резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при «жертвах» на остальных. Если управление организовано так, что за отдельные направления ответственны различные подразделения (например, отделы заводоуправления), противоречивость целей воплотится в конфликтное взаимодействие специа­лизированных групп работников: успех любой из них будет означать неуспех остальных.

Однако такие конфликты допускают не столь драматические исходы, как конфликты первого типа. Здесь возможны более разнообразные разрешения: компромиссы (временные или постоянные), иногда - конструирование общей (глобальной) цели. Эти конфликты в отличие от первых будем называть компромиссными.

В то же время в силу разных обстоятельств, и не в последнюю очередь из-за плохой информированности и «необразованности» оппонентов, компромиссные конфликты могут протекать острее антагонистических и даже перерастать в них. Конфликтное взаимодействие людей невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников. Несомненно, долгий, застойный конфликт без перспектив разрешения приобретает, независимо от своего начального характера, черты антагонистического, оппоненты могут постепенно превратиться в антагонистов. Обратный переход - от антагонистического конфликта к компромиссному - по-видимому, тоже возможен, но наверняка более сложен и не протекает стихийно.

Итак, необходимыми признаками конфликта являются наличие противоречивых целей, направлений движения или намерений и наличие конфликтующих сторон, т. е. субъектов, способных к деятельности, а не просто к поведению. Собственно конфликтная деятельность состоит в таком преобразовании среды (воздействии на нее), которое позволяет одной из конфликтующих сторон достичь своей цели или двигаться в избранном ею направлении. Среда деятельности каждой из сторон, естественно, включает другие стороны, но не ограничивается ими.

**2. МОДЕЛИ КОНФЛИКТОВ**

**2.1 Деловой спор**

В ситуациях этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, как правило, конкретному, связанному с их совместной деятельностью. Это может быть столкновение точек зрения по поводу того, какое техническое или организационное решение является лучшим, как реализовать принятое решение, какова оптимальная последовательность организационных действий и т. д. Так или иначе, область разногласий предметна и определена. «Противники» верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение их становится интенсивным, они обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используют аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. Для отношений участников ситуации характерна доброжелательность, сохраняются элементы благоприятных отношений. В целом их взаимодействие можно охарактеризовать как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности.

Если описанная нами выше ситуация разногласий между начальником цеха и начальником участка будет развиваться в соответствии с этой схемой, то это означает, что они предметом своей «борьбы» сделают конкретное обстоятельство, вызвавшее разногласия, - решение о целесообразности или нецелесообразности слияния двух участков, не перенося эти разногласия на другие аспекты своей работы. Можно надеяться, что в этой ситуации будет принято действительно лучшее из предлагаемых решений или же будет найден третий вариант, удовлет­воряющий обе стороны.

**2.2 Формализация отношений**

Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно увеличение зоны разногласий, они не относятся уже к какому-то одному вопросу, а распространяются на более широкий круг вопросов. Так, могут предъявляться претензии в отношении основ деловой политики, проводимой кем-то из участников ситуации, общего стиля его поведения, взаимоотношений с членами коллектива и т. д. Придя к признанию такого широкого круга имеющихся между ними разногласий (даже если это признание не имеет явного, открытого характера, возникло не в результате предварительных обсуждений, а просто как результат внутреннего убеждения), оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, а иногда просто не желают обсуждать спорные вопросы. В случае же необходимости принятия какого-то решения (например, выбора из двух предлагаемых ими альтернатив) они стремятся обратиться к каким-то внешним, официальным способам решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива»). Если один из оппонентов выше по должностному положению, он использует данные ему права окончательного решения. Взаимодействие участников ситуации уже не имеет характера товарищества, его скорее можно охарактеризовать просто как партнерство, когда люди связаны чисто служебным взаимодействием.

Как разовьются события в избранной нами для примера ситуации в соответствии с этой схемой? Обнаружив разногласия между собой по конкретному вопросу реорганизации в цехе, участники ситуации могут вместо ограничения зоны своих разногласий перейти, напротив, к ее расширению, т. е. начнут предъявлять друг другу претензии и в отношении других аспектов взаимодействия («Вы всегда принимаете решение, ни с кем не советуясь...», «Легко вам принимать решения, выполнять-то другим придется...», и т. д.). Обсуждение переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые быстро приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Придя к этому, партнеры могут отказаться от обсуждения возникшей проблемы, избрав официальные способы принятия решения («Вы начальство - вам виднее», «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ»). Отказавшись от совместного принятия решения, констатировав взаимные разногласия и претензии, невозможность договориться, партнеры наносят, как правило, серьезный урон своим будущим отношениям. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, напротив, предпочитают по возможности ограничивать свое общение. Из их взаимоотношений уходит все личное, а поэтому такое развитие конфликтной ситуации мы назвали формализацией отношений.

**2.3 Психологический антагонизм**

Когда конфликтная ситуация между людьми развивается по такому типу, как «психологический антагонизм», то реальная зона рассогласований между ними неопределенна, с субъективной тенденцией к увеличению. Это означает, что участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоят их разногласия, однако они явно склонны их преувеличивать («У нас не может быть ничего общего...»). Это связано с тем, что отношения между «противниками» принимают форму взаимного отталкивания, любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником разногласий. Оппоненты не стараются прийти к соглашению, их общение вынужденное и соответственно ограничено неизбежным минимумом. Психологически участники ситуации откровенно не приемлют друг друга, попытки воздействия друг на друга если и осуществляются, то скорее в духе откровенно враждебных действий.

Если начальники цеха и участка и в прошлом неоднократно обнаруживали какие-то разногласия между собой, если у них накопились взаимные претензии и обиды, если они относятся друг к другу с настороженностью и подозрительностью, то новое столкновение точек зрения может подорвать основы их отношений. Для этого достаточно посмотреть на ситуацию предвзято и увидеть в поведении друг друга лишь намерение нанести вред. Тогда начальник участка будет считать, что своим решением начальник цеха просто под него «копает», что вообще он затеял это все лишь для того, чтобы создать для него дополнительные трудности. А начальник цеха также увидит в противодействии начальника участка реакцию по отношению к себе лично: «Он противодействует мне во всех начинаниях», «Он настраивает против меня коллектив».

Таким образом, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников.

**2.4 Схема процесса конфликта**

Рис..1. представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможностивозникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потериили которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: “На этот раз я разрешу ему поступить по-своему”.

Модель (природа) конфликта

База конфликта (конфликтная ситуация)

Инцидент

Возможность разрастания конфликта

Реакция на конфликтную ситуацию

Отсутствие конфликта

Наличие конфликта

Управление конфликтом

Нет последствий конфликта

Функциональные и дисфункциональные последствия

Рис. 1. Модель конфликта как процесс

Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому человеку добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что “вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная”. Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникать либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться “по наследству”, переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер.

Процесс развития конфликта можно представить графически (рис. 2).

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и “войти” в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46; а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия “пик”), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с навой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

Пик

конфликта

Подъём Спад конфликта

Начало

Период

**2.5 Разрешение конфликта: анализ и беседа**

То значение, которое имеет общение участников конфликтной ситуации для ее исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным моментом конфликта переговоры. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта, напротив, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, нагнетают напряженность в отношениях сторон.

Предполагая провести беседу со своим оппонентом (если сам руководитель является одной из сторон конфликта) или с участниками конфликта (если перед ним стоит задача разрешения конфликта между членами коллектива), руководитель должен предварительно, по возможности полно, проанализировать создавшуюся ситуацию. Именно поэтому не рекомендуется идти на сложный разговор, повинуясь внезапному решению, без предварительной подготовки. Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Он предполагает выяснение того, кто является участником конфликтной ситуации, чьи интересы и каким образом затронуты в конфликте, кто является его инициатором и какую цель он преследует, какова реакция других членов коллектива, на создавшуюся ситуацию и т. д. Помимо уточнения основных объективных обстоятельств конфликтной ситуации, стоит попытаться составить своеобразный психологический портрет участников конфликта, т. е. по возможности уяснить себе, какие особенности их личности, их характеров сыграли роль в возникновении конфликта, что вообще характерно для их поведения в трудовом коллективе. Это необходимо, чтобы найти те «точки», где может быть достигнуто сближение позиций участников конфликтной ситуации, чтобы учесть их психологические особенности, которые могут нежелательно обострить конфликт.

Помимо общего анализа ситуации и обрисовки характеров ее участников, предварительная подготовка к проведению беседы с участниками конфликта предполагает формулировку цели беседы и ее основной схемы. Если руководитель не до конца уяснил позиции сторон, то целью беседы может быть уточнение позиций оппонентов. Если они ему ясны, и он видит конструктивный выход, то целью беседы может быть обсуждение предлагаемого руководителем решения конфликта. Цель переговоров может состоять и в устранении напряженности между участниками конфликта, в создании основ их делового сотрудничества в дальнейшем. Не следует ставить перед собой все цели сразу: и разобраться в ситуации, и тут же попытаться договориться, снять напряженность и разрешить ситуацию. Такое «одномоментное» решение конфликта возможно только в относительно простых ситуациях. Чем сложнее конфликт, тем риско­ваннее пытаться решить все проблемы сразу, ибо непродуманное решение может нанести серьезный вред возникшей ситуации.

Начиная беседу, необходимо продемонстрировать собеседникам свое доброжелательное и искреннее желание разобраться в ситуации и понять ее участников. Если руководитель сразу обнаружит свое недовольство возникшей проблемой и желание поскорее устранить ее, то участники конфликта не почувствуют интереса к себе и своим проблемам и беседа может не получиться. Полезно в начале беседы вслух сформулировать ее цель, чтобы придать разговору более целенаправленный характер. Например: «Мне хотелось бы еще раз услышать ваши токи зрения по поводу создавшейся ситуации и тех вариантов решения, которые вы считаете приемлемыми».

Проводя беседу с участниками конфликта, руководитель должен сохранять контроль над ситуацией, т. е. управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы.

Ученым С. Кратохвилом разработана так называемая «техника конструктивного» спора, нап­равленная, на овладение участниками переговоров эффективными приемами их проведения. Конструктивный стиль спора, по мнению автора, характеризуют конкретность (обсуждение конкретного предмета конфликта, отсутствие обобщений, переноса разговора на другие области взаимодействия, ссылок на прошлые, не имеющие отношения к делу неудачи или ошибки партнёра); активность обеих сторон, их вовлеченность в ситуацию, заинтересованность в разговоре; четкое, открытое изложение своей позиции и внимание к позиции и доводам собеседника, желание понять их; соблюдение эстетических принципов поведения сторон по отношению друг к другу, использование только деловых аргументов, избегание всего, что может задеть личность партнера.

Переговоры должны протекать динамично. Сложность беседы, ее эмоциональная значимость для собеседников нередко быстро вызывает у них своеобразное чувство психологической усталости. Надо стремиться закончить беседу до того, как кто-то из участников беседы начинает ею тяготиться, даже если для этого придется отложить завершение разговора. Это вытекает из общего требования к окончанию переговоров, связанного с их завершением на позитивной ноте. Собеседник должен уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам. Важно также обязательно подчеркнуть достигнутое при обсуждении (даже если вам и не удалось достичь своей цели и вы в целом не удовлетворены результатом), чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли впустую («Я рад, что мы поговорили, теперь я гораздо лучше представляю себе создавшуюся ситуацию») и т. д. Ощущение бесплодности проведенного разговора настраивает его участников на пессимистический лад и создает у них негативные установки по отношению к продолжению переговоров.

С. Крахотвил предлагает использовать следующие критерии оценки результатов спора: беседу следует считать удавшейся, если в результате нее:

партнеры получили какую-то новую информацию, что-то уточнили в своем видении ситуации или позициях партнеров; смогли хотя бы частично снять напряженность в отношениях, проявления взаимной недоброжелательности;

пришли к большему взаимопониманию и сближению своих позиций; смогли установить проблему, разрешить ситуацию.

Конечно, именно последнее является наилучшим результатом, но даже любого другого исхода достаточно, чтобы считать проведение переговоров хотя бы частично удавшимися. Если же в результате спора партнеры не узнали для себя ничего нового, напряженность между ними сохранилась или даже усилилась, они чувствуют свою разобщенность, невозможность или нежелание изменить ситуацию, то переговоры следует оценить отрицательно.

Итак, анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками способны превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблем, поиска наилучшего решения и даже средство улучшения отношений людей.

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**3.1 Напримери оргонизации сксит**

В коммерческом организации сксит, как и в любой другой организации, существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно почерпнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов, действительно имевших место в организации сксит. Один из них – конфликт, возникший из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

**Пример 1.**

Организация сксит является сложным механизмом, все части (отделы) которого должны четко и отлажено работать. Один из отделов – операционный. В нем особенно тесно переплетается работа всех сотрудников: сведения, вовремя поданные одним «операционистом», обеспечивают своевременность и правильность выполнения своих функций вторым «операционистом».

На начальной стадии деятельности организации, именно тогда, когда не было четкой устоявшейся системы организации труда, происходили нарушения сроков и порядкоочередности проведения операций по счетам клиентов, что вызывало их справедливые нарекания. Такие ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях при проведении проверок эти недочеты (не вовремя производились отчисления со счета клиента в федеральный бюджет, пенсионный фонд и т. п.) обнаруживались государственными органами, и организации начислялись пени, штрафы. В такой ситуации каждый из «операционистов» видел причину этих нарушений в недостаточно четкой работе другого. Выявить действительно виновного работника в каждом конкретном случае не всегда удавалось, и это, безусловно, не способствовало нормальному климату в отделе, соответственно и его работе в целом.

В итоге, для нормализации работы «операционистов» руководство организации приняло следующие меры:

-Был проведен тщательный анализ всех случаев допущения «операционистами» ошибок.

-На основании проведенного анализа детально распределены и расписаны должностные обязанности каждого «операциониста». Разработан график документооборота в целом по банку, строго регламентирующий время передачи информации внутри банка (между его отделами) и четко указывающий ответственных за выполнение каждого пункта.

-Введен жесткий ежедневный контроль за всеми выполняемыми операциями.

В результате предпринятых мер удалось стабилизировать работу организации сксит, полностью исключить нарушения сроков выполнения организационных операций, так же улучшился климат в данном отделе, а значит и его производительность.

В общем, такого рода конфликты являются указателем неблагополучной работы коллектива, то есть организации его работы, и разрешение таких конфликтов возможно только при изменении объективной ситуации и условий труда, в которых оказались люди.

Другой пример основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта, то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении – чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека.

**Пример 2.**

Один из руководителей организации при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание высшего руководства организации сксит. Здесь надо также отметить, что сам этот руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в отделе проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем отдела и с каждым из сотрудников.

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации (анализ ситуации, управление ей, прогноз последствий, принятие оптимального решения, устранение отрицательных последствий), но и от желания самих конфликтующих.

Итак, мы рассмотрели два примера. Естественно, существует множество различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникших по объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав в своей работе конфликт в организации, его особенности, я пришла к следующим выводам:

1. Потенциальные причины конфликта в организациях - совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохие коммуникации.

2. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, высокая текучесть кадров, ухудшение социального взаимодействия.

3. При эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений и улучшение сотрудничества в будущем.

4. Структурные методы решения конфликта связаны с эффективной интеграцией структуры управления организацией.

5. Существует несколько межличностных стилей разрешения конфликта: уклонение, сглаживание, компромисс, принуждение и решение проблем. Решение проблем - стиль, предпочитаемый в ситуациях которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для всех сторон. Наиболее эффективные организации чаще применяют стиль решения проблем в разрешении конфликта.

Таким образом, конфликт может иметь и позитивные моменты. Имеет большое значение грамотное, профессиональное поведение руководителя в случае возникновения конфликта, а также в профилактике конфликта, для чего необходимо глубокое и детальное изучение научной категории – конфликт.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Шамкалов, Ф.И., «Американский менеджмент» – М.: Наука, 1993.

2. Деминг, В., «Выход из кризиса» – Тверь: Альба, 1994.

3. Гришина, И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990.

4. Дип, С., Сесмен, Л., «Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам» – М.: Вече, 1995.

5. Шаленко, В.Н., «Конфликты в трудовых коллективах» – М.: изд-во МГУ, 1992.

6. Кравченко, А.И., «Трудовые организации: структура, функции, поведение» – М.: Наука, 1991.

7. Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., «Руководитель и коллектив: взаимодействие» – М.: Знание, 1990.

8. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М., «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука, 1989.

9. Поляков, В.Г., «Человек в мире управления» – Новосибирск: Наука, 1992.

10. Попов, А.В., «Теория организации американского менеджмента» - М.: изд-во МГУ, 1991.

11. Уткин, Э.А., «Профессия менеджер» – М.: Экономика, 1992.

12. Иосефович, Н., «Ты – босс!: Как стать толковым руководителем» – М.: Вече, 1995.

13. Заренок, Н.Н., «Культура управления» – Минск: Вышэйш. шк., 1990.

14. Хачатуров, С.Е., «Организация производственных систем» – Тула: Шар, 1996.

15. Каппони, В., «Сам себе авторитет» – СПб.: Питер, 1995.

16. Гансова, Э.А., «Социально-экономическое управление» – Киев: Выща шк., 1988.

17. Липсиц, И.В., «Не повторить ошибок» – М.: Экономика, 1988.

18. «Социальное управление: словарь-справочник» – М.: изд-во МГУ, 1994.