**Введение**

Воспоминания о конфликтах как правило вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды.… В результате сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

###### Признаки конфликтов

Прежде чем начать управлять конфликтом, мы должны распознать его наличие. Во многих случаях признаки конфликта совершенно очевидны: это могут быть споры, ссоры, раздражение, эмоции и даже скандалы, формальные выяснения отношений или жалобы.

Такие конфликты легко выявляются. К сожалению, многие конфликты не столь очевидны. Подобно айсбергу, они открывают взору наблюдателя лишь малую верхнюю свою часть, оставляя невидимой значительную часть ежедневной жизни организации. Однако и то малое, что находится на поверхности, Вы сможете обнаружить, если понаблюдаете достаточно внимательно. Среди признаков скрытых конфликтов можно выделить следующие:

* холодность и строгая формальность отношений между участниками конфликта
* гнетущая тишина на совещаниях

1. отсутствие на совещаниях
2. многократное рассмотрение одних и тех же вопросов на совещаниях без прогресса в их решении
3. нежелание индивидуумов или групп общаться между собой
4. один индивидуум (одна группа) «топит» другого (другую)
5. отказ людей от дискуссий или уклонение от обсуждения некоторых вопросов
6. постоянные ссылки на формальные правила и процедуры.

Обнаружение этих симптомов на ранней стадии иногда позволяет предотвратить серьезный деструктивный конфликт посредством обсуждения и консультирования.

**Конструктивный и деструктивный конфликты**

Конфликт – это не обязательно что-то плохое и непродуктивное либо для организации в целом, либо для отдельных индивидуумов или групп внутри организации.

Важно осознавать, что один и тот же конфликт может рассматриваться как конструктивный, так и деструктивный в зависимости от точки зрения и положения человека, рассматривающего его. Например, спор между двумя руководителями отделов по поводу распределения ресурсов может быть полезен для «организации в целом, если позволит выявить истинные потребности этих отделов в ресурсах, но может быть весьма неприятным для одного обоих вовлеченных менеджеров.

Конфликты могут дать разнообразные *полезные результат:*

Улучшение межличностных отношении

* Люди нуждаются в разрядке сильных эмоций, вызываемых некоторыми аспектами работы или поведения коллег. Вредно долго сдерживать гнев или обиду.
* Мычасто не способны понять, насколько остро воспринимает кто-либо из окружающих некоторые вещи. Спонтанно возникший конфликт может помочь понять, почему неудачно складываются отношения, и улучшить их в будущем.

Ускорение развития группы

* конфликты могут ускорить формирование группы: так, они иногда помогают выяснить личные устремления и планы членов группы и скорректировать на этой основе групповые цели, нормы и процедуры
* Пример коллег, открыто высказывающих свое несогласие, может поощрить скрытных членов группы изменить свое поведение и активнее выдвигать свои идеи.

Совершенствование идей и практики

* Необходимость обосновывать свои предложения во время дискуссий может заставить индивидуума или группу более глубоко продумать и уяснить собственные идеи.
* Выслушивание альтернативных предложений и идей может помочь группе прийти к наилучшему решению проблемы.

Таким образом, конструктивный конфликт может способствовать улучшению взаимоотношений между индивидуумами или группами и достижению нового, более высокого уровня понимания проблем организации.

# Источники конфликтов

Несмотря на свою распространенность в организациях, конфликты, как ни странно, являются трудными объектами для исследования. Даже тогда, когда конфликт, очевидно, имеет место, часто бывает трудно точно указать предмет разногласий. Вовлеченные стороны могут иметь разные мнения относительно природы разногласий между ними: весьма распространенной является ситуация, когда одна из сторон вообще отрицает наличие конфликта.

## Недопонимание

Здесь конфликты, проистекающие из искренних заблуждений относительно сказанного или подразумеваемого другой стороной. Недопонимание само по себе легко может быть устранено, если только оно выявлено. Однако недопонимание часто отражает более глубокие различия или противоречия, которые обычно трудно примирить или разрешить.

## Различия в ценностях и убеждениях

Различия в ценностях обычно проявляют себя в разногласиях по общим вопросам, касающимся того, как должна работать организация или каковы должны быть цели организации.

Различие интересов.

Положение, статус, ресурсы и т.д. – все это ограниченные блага, распределяемые внутри организации, и большинство людей скорее желают иметь их, чем не иметь. Поскольку решения о распределении этих благ принимаются регулярно, организации превращаются в арены конфликтов интересов. В разногласиях и конфликтах могут быть задействованы самые разнообразные интересы. Это могут быть личные интересы, интересы отдела, интересы рабочих, интересы менеджеров и т.д.

## Различия между людьми

По самым разным причинам некоторые люди с трудом переносят общение с другими людьми. Причиной этого могут быть несходство характеров, различие в темпераментах, стилях жизни и т.д. Результатом являются взаимное раздражение и «межличностные конфликты».

##### Чувства и эмоции

Чувства и эмоции людей часто оказываются вплетенными в конфликт. Однако мы не всегда осознаем, насколько сильны наши эмоции, и часто даже отрицаем сильное влияние эмоций на наше восприятие окружающего. Мы предпочитаем говорить о «сути вещей», а не том, что мы чувствуем. Между тем мы можем не согласиться с человеком только потому, что сказанное им неприятно задело наши чувства. Когда эмоции возбуждены, легко потерять представление об истинной степени важности предмета спора, вследствие чего увеличивается вероятность эскалации конфликта.

Эмоции, порожденные одной ситуацией, легко переносятся на другие ситуации. Иногда сравнительно простая ситуация может привести к взрыву гнева и раздражения, зародившихся некоторое время назад по совершенно не связанным с настоящей ситуацией причинам.

**Стратегии управления конфликтами**

Рассмотрим различные стратегии, которые Вы можете применить, ситуации, в которых эти стратегии представляются уместными, а также попытаемся оценить эффективность этих стратегий.

Разнообразные стратегии, которые можно применить для реагирования на конфликты, можно разделить на пять категорий:

1. игнорирование
2. наблюдение со стороны
3. сдерживание или ослабление
4. разрешение
5. предотвращение.

1. Игнорирование.

Многие Люди испытывают затруднения в управлении конфликтами. Неопределенность и проявления эмоций, часто сопровождающие конфликты, могут вызывать неприятные чувства беспокойства и угрозы. Один из способов избежать этих затруднений, проигнорировать проблему.

### 2. Наблюдение со стороны.

Если конфликт конструктивный или представляется временным, или сравнительно тривиален, Вы вправе умышленно положиться на естественный ход событий. Если эмоции нарастают, люди обижены или возмущены.

Вы можете принять некоторые меры, для того чтобы помочь людям исправить ситуацию.

# 3. Сдерживание или ослабление.

Стратегии, нацеленные на сдерживание или ослабление конфликта, можно дополнительно разделить на краткосрочные (стратегии быстрого реагирования) и долгосрочные (дающие эффект в долгосрочной перспективе).

#### Краткосрочные стратегии

Многие конфликты могут быть разрешены быстро и удовлетворительно с помощью разъяснений вовлеченным сторонам сложившейся ситуации, устранения заблуждений или достижения согласия относительно правомерности обеих точек зрения.

***Арбитраж****.* Вы просите обе стороны представить Вам свои аргументы, а затем используете свои полномочия для вынесения окончательного решения.

***Убеждение.***Людей иногда можно убедить прекратить конфликт или продолжать его таким образом, чтобы он не влиял на выполнение работы. Для этого может оказаться достаточным разъяснить им негативные последствия конфликта для группы, организации и для них самих.

***Принуждение.***Людей иногда можно принудить прекратить конфликт, в частности с помощью угроз. Например, можно сказать им: «Если вы не прекратите, я должен буду доложить о вашем поведении или применить дисциплинарные меры!» С другой стороны, угроза может еще более обозлить участников конфликта, и они, возможно, перенесут свой гнев на Вас. Конфликт может возобновиться позднее, когда люди посчитают, что наказание им больше не грозит.

***Подкуп.***Можно добиться прекращения конфликта, предложив людям какие-либо блага вместо тех, ради которых они вступили в конфликт. Это может привести к тому, что снизится уважение к Вам со стороны участников конфликта. Существует также опасность возобновления конфликта, после того как его участники получат обещанные блага.

#### Долгосрочные стратегии

Само название говорит о том, что эффекты применения описываемых ниже стратегий будут более продолжительными по сравнению с краткосрочными стратегиями, обсуждавшимися ранее. Представляется, что долгосрочные стратегии эффективны в тех случаях, когда конфликт обусловлен глубинными различиями.

Разделение.

Один из возможных способов установления мира заключается в разделении конфликтующих сторон. Можно, например, отвести одного или обоих участников конфликта в другой отдел или отделы. Эта стратегия, по-видимому, не применима в малых организациях или в организациях с тесным взаимодействием разных отделов. Представляется, что разделение будет наиболее успешным в случае межличностного конфликта или конфликта с малым числом участников.

Посредничество.

Вы можете попытаться помочь антагонистам понять позицию противоположной стороны и признать, что, по крайней мере, с точки зрения самого противника, его позиция справедлива. Вы можете попытаться оказать подобную помощь коллегам или членам своей группы, но для успешного посредничества противники должны верить в Вашу беспристрастность

Апелляции.

Вы можете передать спор на рассмотрение (возможно, с участием в обсуждении представителей конфликтующих сторон) высшим руководителям организации для вынесения окончательного решения. Для разрешения некоторых типов споров, например по поводу оплаты труда, дисциплинарных взысканий и жалоб, существуют хорошо отлаженные формальные процедуры. Для разрешения других споров приходится создавать специальные процедуры разбора на рабочем месте.

Конфронтация.

Когда конфликт превращается в непродуктивный или в скрытый и сдерживаемые эмоции неблагоприятно влияют на работу, может оказаться полезным позволить участникам конфликта обнажить свои чувства. Для этого можно организовать конфронтационную встречу и предоставить антагонистам возможность откровенно высказать то, что они чувствуют и думают в отношении друг друга. Связанные с такой стратегией риски велики.

4. Разрешение.

Стратегии разрешения, нацеленные на поиск решений проблем, относятся к долгосрочным стратегиям. С их помощью Вы можете попытаться не только справиться с возникшей проблемой, но также создать условия, при которых становится менее вероятным возникновение деструктивного конфликта в будущем.

***Установление общих целей.***Как было показано ранее, индивидуумы и группы могут иметь противоречивые цели. Вы сможете заставить конфликтующих членов Вашей группы перестать обращать внимание на подобные различия или, по крайней мере, придавать им меньшее значение, если сумеете указать цели более высокого порядка, общие и более важные для обеих сторон.

***Реструктурирование****.* Иногда сама структура организации порождает противоречивые требования к индивидуумам или группам. В таких случаях для устранения конфликтов можно перераспределить функции, изменить распределение обязанностей или административное деление.

***Совершенствование коммуникаций****.* Вероятность поляризации ценностей и убеждений наиболее велика в организациях, где отсутствуют коммуникации и взаимопонимание между индивидуумами и группами. Улучшение коммуникаций и устранение барьеров между группами способствуют снижению вероятности возникновения деструктивных конфликтов.

5. Предотвращение

Возможно, наиболее эффективный способ борьбы был с деструктивными конфликтами, состоят в том, чтобы попытаться, прежде всего, предотвратить их возникновение. Однако, как достичь этой цели в условиях, когда между индивидуумами и группами перманентно. Существуют различия, многие из которых даже не осознаются? Ответ состоит в том, что Вы не можете гарантировать достижение этой цели, но можете повысить свои шансы, если сумеете создать атмосферу, в которой люди более склонны искать решения типа «выигрыш – проигрыш'', нежели типа «выигрыш – проигрыш».

Описанные выше стратегии разрешения конфликта помогают создать атмосферу, препятствующую возникновения деструктивных конфликтов в будущем. Кроме этого важно способствовать формированию в людях склада мышления, характеризуемого желанием творчески искать решения типа «выигрыш-выигрыш» или, по крайней мере, компромиссные решения. Шансы добиться этого наиболее высоки, если между людьми существует взаимное доверие и люди готовы откровенно и честно общаться друг с другом. Один из способов создания подобной атмосферы – подавать пример окружающим.

К сожалению, не все конфликты могут быть подведены к итогу выигрыш-выигрыш». В некоторых из них, например, в случаях конкуренции за ограниченные ресурсы или продвижения по службе, кто-то неизбежно выигрывает, а кто-то проигрывает. Однако подобная конкуренция вряд ли превратится в деструктивный конфликт или приведет к уклонению от конкуренции, если люди чувствуют, что состязания проводятся честно.

C 2002 г. Я работаю в криминальной милиции, отдел по Борьбе с организованной преступностью и бандитизмом, дисциплина жесткая, приближена к военной, и не редко появляются разногласия между командирами и подчиненными, в чем оно заключаются сейчас мы и рассмотрим.

Сейчас я нахожусь на должности старшего экипажа группы захвата, в моём подчинении три бойца плюс водитель. Часто возникают конфликты между группой и командирским составом, сейчас мы рассмотрим один из них, который возник недавно.

В «Федеральном Законе о Милиции» есть какое постановление, что после аттестации стажер принимает должность милиционера и получает звание младшего сержанта, равно через год идет повышение в звании до сержанта, после присвоения сержанта, данный милиционер должен, как минимум проработать два года, чтобы получить звание старший сержант и т.д.

За присвоением и ходатайствованием очередного звания обязаны следить командующий состав. Конфликт произошёл с одним моим подчиненным, в январе этого года, по закону ему должны были присвоить очередное звание, но этого не произошло, т. к. «командиры забыли», я сказал, что просто стоит напомнить ответственному лицу, и конфликт был бы решён.

«Милиционеры заинтересованы в том, чтобы звание присваивалось вовремя, т. к. имеется жесткая относительность между званием и заработной платой, чем выше звание, тем выше оплата за труд.

Мои слова по поводу данного факта были пропущены, командующий состав так и «не вспомнил», мой подчиненный, ссылаясь на гордость и «…это не моя работа указывать, кому и что делать …. это обязанность командиров и пускай они сами должным образом выполняют свою работу….!» – сказал мой подчиненный.

Время шло. Никому ничего не надо. Но в один прекрасный день начальник отдела узнал, что офицеры не выполняются должным образом свои обязанности. На очередном совещании начальник отдела задал вопрос, – «Почему было допущено такой промах?!» Но ничего другого в голову офицера не пришло, как сказать, что у того подчиненного был вынесен строгий выговор (по закону, очередному званию милиционеру не присваиваются, если у него имеется выговор, пока не будет снят, а также уменьшения заработной плата в связи с уменьшением сложности). То есть после совещания офицер, для оправдания себя, оформил «свою забывчатость» строгим выговором «задним числом». В итоге пострадал подчиненный из-за своей гордости, потерял немалую сумму денег, которую мог бы получить. Офицер вышел «из воды сухим», за исключение морального состояния, т. к. если бы он на совещании сказал, что «…Я забыл……!», то мог сам получить выговор, (сработал режим самосохранения). То есть получилось, что эффект пришёл с верху вниз. Схема проста. Я наблюдал этот конфликт со стороны, и для себя сделал соответствующие выводы.

Всегда и везде, где имеется жесткая дисциплина, возникает конфликт командира и подчиненного, т.к. в нашей жизни имеется не менее важной фактор; как личная жизнь, характер и «человеческий фактор», который так или иначе может пересечься с работой.

Я рассматриваю этот конфликт как вполне типичная ситуация в учреждениях, где имеется жесткая дисциплина, или другими словами армейская. Это может происходить до тех пор, пока, личный состав не будет бояться общаться с командующим составом на должном уровне, пока офицеры не начнут ставить личный состав на один уровень вместе с собой, ведь все мы люди и хотим чтобы к нам обращались должным образом. Я думаю, что командующий состав должен находиться хотя бы не на одном уровне, а просто поближе, и эффект будет более реальный, т.к. перед заступлением на службу командующий состав ставил более реальные цели, а не взятые из «американского боевика». И соответственно подчиненные стали бы, меньше боятся, и могли бы, не опираясь на гордость, обсудить ту или иную проблему с командирами на более низком уровне, не ставя в известность вышестоящее начальство и приводя до критической ситуации, когда от этого страдают люди.

Я считаю, что причина конфликта в том, что нежелание подчиненного общаться с командующим составам, вызвано это боязнью, что его не правильно поймут или отсутствие авторитарности у командира, что к нему нельзя подойти и решить какой-либо личный вопрос, который может помешать нормальному несению службы.

Данный пример коллег, открыто высказывающих свое несогласие, может поощрить скрытных членов группы изменить свое поведение и активнее выдвигать свои идеи.

А, в сущности, конструктивный конфликт может способствовать улучшению взаимоотношений между индивидуумами и достижению нового, более высокого уровня понимания проблем отдела.

Источником конфликта стало: различия между людьми и различие интересов, каждый преследует свои цели и интересы, пока они не столкнуться. Весьма распространенная является ситуация, когда одна из сторон вообще забывает о своих полномочиях и в итоге не замечает наличие конфликта.

В итоге, конфликт закончился тем, что моему подчиненному спустя месяц сняли, наложенный ранее выговор, и повысили в звании, с новым званием произвели перерасчет по заработной плате, но всё равно не получилась та сумма, которую он бы получил, если всё было бы нормально.

Офицеру, в свою очередь, стало это уроком, т. к. его коллеги, после конфликта с личным составом, имели недоверие к нему. А он сам осознал свою ошибку и принял к сведению, и стал серьёзнее относиться к своим должностным обязанностям.

Если бы у меня была возможность провернуть время назад, то я, бы в свою очередь, просто тихо и спокойно намекнул должностному лицу (офицеру), что имеется такой факт, чтобы, тот в свою очередь, выполнил свою работу должным образом. А ещё лучше, заблаговременно, подсуетиться, что такого то числа должно произойти повышение по званию такого то подчинённого, тот поставит галочку и подобного конфликта можно было бы избежать. Офицера тоже можно понять, т.к. он один, а аттестованного личного состава более сотни. Здесь я считаю, просто сыграл человеческий фактор.

Конфликт был исчерпан почти сразу, но стал уроком, что одной стороне, что другой. А на месте моего подчиненного мог оказаться любой, в том числе и я. Так что, по моему, этот конфликт возник в нужный момент и нужном месте, гладя на это, мои коллеги приняли данный урок к сведению, чтобы избежать этого в дальнейшем. Офицер, осознав свою ошибку так извиниться и не смог. Но это остается на совести самого офицера.

Выполнение данного задания научил меня широко и многогранно рассматривать конфликты, особенно, которые происходили со мной и окружающих меня люди, находить источники конфликтов, их причины и пути их решения. А также, Я думаю, это поможет мне в будущем: пресечь возникающий конфликт, ну а если возник, то вовремя и правильно решить его.