**Введение.**

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек.

Изучением конфликтов занимались ученые с древнейших времен. Они отмечали как позитивную, так и негативную роль конфликтов в жизни обществ. Первые попытки рационального осмысления природы социальных конфликтов принадлежат древнегреческим философам.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненные в конце XIX-начале XX веков: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, К.Маркса, Д.Смолла, У.Самнера и др. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, автор функциональной теории конфликта. В середине 60-х годов XX века немецкий учены Р.Дарендорф выступил с теорией социального конфликта, получившей впоследствии название “конфликтная модель общества”. Рассмотрение конфликта как нормы социальных отношений было проведено в работах Л.Козера, К.Болдинга, Дж.Бернарда и других. Л.Козер предложил теорию позитивно-функционального конфликта. Попытка создания единой теории конфликтов с применением математического аппарата была предпринята и в нашей стране - В.В.Дружининым и Д.С.Конторовым.

Проблеме конфликтов и конфликтного взаимодействия посвящено множество работ: от технического направления (теории катастроф) до социально-философского.

Несмотря на значительный интерес и длительную историю до настоящего времени общепризнанного определения понятия “конфликт” пока не сложилось, а может быть, и не появится в будущем, поскольку слишком разные явления попадают под данную категорию.

1. **Суть конфликтов в организации, их виды и причины.** 
   1. **Природа конфликта.**

Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Что же такое конфликт?

***Конфликт*** – борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация, нанесения ущерба или уничтожение соперника.

Но здесь конфликт ассоциируется с враждой и конфронтацией. Между тем ***конфликт*** – это не обязательно негативное явление. Многие социологи и политологи считают, что общество не может существовать без конфликтов. Наиболее отчетливо этот подход представлен в трудах Г. Зиммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера. Отечественный социолог И.Д. Ладанов считает, что конфликт помогает участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться с своим неиспользованным резервам и сделать многое для того, что кажется невозможным в обычных условиях. По мнению К.А. Радугина, ***конфликт*** – это не аномалия или дисфункция в деятельности организаций, а норма отношений между людьми, необходимый элемент жизни, дающий выход социально-психологической напряженности и порождающий изменения в деятельности организации.

Несколько позднее было предложено такое представление конфликта: **конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.**

Таким образом, можно сформулировать признаки конфликта:

* наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
* неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
* желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

Обращая внимание на все нюансы, большинство социологов сходится на том, что ***конфликт*** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы. Их обычно обозначают как «оппонентов». При этом каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель, препятствуя другой стороне делать то же самое. ***Конфликт*** – это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.

Говоря о природе конфликтных взаимодействий, социологи отмечают их кумулятивный характер, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное.

Наиболее конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных областях социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления коренятся в субъективных различиях восприятия социальных норм людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по раз ному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Итак, под конфликтами в сфере управления необходимо понимать ***конфликты***, возникающие в системах социально го взаимодействия субъектов и объектов управления. Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия и возможности. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления.

* 1. **Сущность конфликта в современной организации.**

Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка; это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы и неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций или непродуманное распре деление должностных обязанностей может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора нормирования оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

По оценке С.С. Фролова общей чертой всех организационных конфликтов является реальная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворению потребностей) отдельного члена организации или социальной группы. Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника блокады потребностей (например, члены группы осознали, что их значимые потребности блокированы представителями администрации), то далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух типов – отступление или агрессия.

Отступление – это реакция на блокаду потребностей, которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Очевидно, что при такой реакции на блокаду не происходит конфликта в организации. Отступление может быть двух видов:

• сдерживание – состояние, при котором индивид (или социальная группа) отказывается от удовлетворения потребности из страха, в надежде получить определенные блага в другой области (заменителей) или удовлетворить потребность спустя какое-либо время более легким путем, с меньшими издержками. В этом случае индивид (социальная группа) перестраивает свое сознание, полностью подчиняясь требованиям ситуации, и действует с ощущением правильности отказа от удовлетворения потребности;

• подавление - уход от реализации целей при удовлетворении потребности под воздействием внешнего принуждения, когда индивид постоянно испытывает чувства несправедливости, обиды, возмущения, а также постоянное желание немедленного удовлетворения потребностей (или эти чувства существенно изменяют коллективное сознание группы), но эти чувства и желания загоняются вглубь и могут в любой момент выйти наружу в форме агрессии при определенных, благоприятных для этого условиях.

Агрессия - это ответная реакция на блокаду, которая может привести к конфликту. Агрессия - враждебная внутренняя установка или враждебный тип действий по отношению к другому индивиду (или другой социальной группе). Выражается она в поведении, направленном на нанесение физического и морального вреда или ущерба другому. Агрессивные действия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или социальной группы), и с этого момента начинается социальный конфликт. Но даже очень сильная агрессия может не привести к социальному конфликту, если она не вызывает соответствующей агрессивной ответ ной реакции.

Социологи в структуре конфликтов обычно выделяют:

* участников конфликта;
* конфликтную ситуацию как базу конфликта;
* поведение, направленное на разрушение намерений другой стороны;
* границы конфликта.

Основные участники конфликта - противодействующие стороны (оппоненты, противники). Это те участники, интересы которых несовместимы и которые совершают активные действия друг против друга. Они как бы составляют стержень конфликта. Если одна из сторон по какой-либо причине «выходит из игры», конфликт прекращается. Кроме непосредственных участников конфликта, существуют и другие участники, которые играют второстепенные, эпизодические роли. Среди них выделяют субъектов конфликта, которые могут влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами, и субъектов которые не преследуют собственных интересов и не влияют на исход противоборства как, например, люди, случайно втянутые в конфликт, толпа. Ими манипулируют другие для достижения своих целей.

Понятие конфликтной ситуации не совпадают с понятием конфликта, так как характеризует лишь предпосылку, почву для возникновения реального конфликта, включающего, кроме того, реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов. Объективная конфликтная ситуация может сложиться как помимо воли и желания будущих противников, так и может быть созданной одной из сторон.

* 1. **Виды конфликтов в организации.**

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Классифицируя организационные конфликты, исследователи (С.С.Фролов и др.) обычно выделяют конфликты *внутриличностные*, *межличностные* и *социальные*.

*Внутриличностный* (психологический) конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека. Поэтому данный тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Среди внутриличностных, или психологических конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты:

* ролевые конфликты. Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации;
* Мотивационные конфликты. В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации а также неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д.

*Межличностный* (социально-психологический) конфликт - наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Как правило, это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, место службы, рабочую силу, одобрение проекта и т.п. Межличностный конфликт также может проявляться в столкновении различных типов характера и темперамента.

Межличностный конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

* конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый «лицом к лицу»), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукции;
* конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии.

Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными с членами.

Выделяют следующие типы межличностных конфликтов:

* конфликты как агрессивная реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности. Например, неправильное с точки зрения работника решение производственной проблемы, борьба руководителей за дефицитные ресурсы, несправедливое вознаграждение со стороны руководителя и т.д. Все эти конфликты касаются только сферы трудовых взаимоотношений;
* конфликты как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей связанных напрямую с производственной деятельностью. К конфликтам этого типа относятся конфликты из-за «несправедливого» распределения заданий между работниками, претендующими на определенную должность при наличии одной вакансии, и т.д.
* конфликты, связанные с контролем за соблюдением групповых или организационных культурных норм, возникают, когда работник занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; следует нормативным образцам, отличающимся от групповых нормативных образцов; не выполняет нормативные требования, связанные с его статусом в организации, и т.д.
* личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

*Социальный конфликт* возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Возможны также **классификации конфликтов по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящихся в подчинении друг к другу), **по вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и **смешанные**, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные.

Конфликты различают и **по их значению для организации**, а также **по способу из разрешения**. Различают *конструктивные* и *деструктивные* конфликты. Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные конфликты* приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы и организации.

Конфликты в организации классифицируются также по **степени открытости конфликтных взаимодействий**, В этом случае различают открытые и скрытые формы конфликта.

*Открытые конфликты* развиваются в форме открытого противостояния. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому ее работнику. Конфликтные взаимодействия проявляются при этом в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой.

*Скрытые конфликты* составляют основную часть конфликтных взаимодействий. Это - тлеющие конфликты. Они недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности. В свою очередь, *скрытые конфликты* разделяют на два вида:

* конфликты, включающие в себя те же действия, что и при открытом конфликте, но не манифестируемые, информация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлогами), регулирование производительности, утечку информации, саботаж, предоставление невыгодной работы (так как якобы ее некому больше выполнять) и т.д. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставления ненужной или даже вредной по последствиям помощи. Очень часто вред сопернику наносится через третьи лица или со ссылкой на высшие инстанции.
* психологические конфликты, в которых соперники (или один из соперников) пытаются воздействовать на цели, видение ситуации и способы достижения целей. При этом каждый пытается навязать сопернику свою точку зрения таким образом, чтобы либо подавить стремление соперников к сопротивлению, либо представить конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете.
  1. **Причины возникновения конфликта и его протекание.**

Причина - это первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время - источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией (С.С.Фролов).

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

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 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.

Причинами, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, могут быть:

1. Распределение материальных благ и ресурсов. даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации.
2. Распределение социальных благ, выраженных в престиже, в оценке значимости человека или социальной организации, в социальной поддержке.
3. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту.
4. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти – подчинения).
5. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. На пример, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих под чиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники.
6. Различия в представлениях и ценностях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение воз награждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести нацеленность на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

1. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.
2. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других.

Однако каждая из этих причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. К этим условиям относятся, по мнению многих исследователей, следующие:

* технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;
* политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;
* социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;
* психологические условия: эмоциональный настрой соперников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энергетика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию.

1. **Пример конфликтных ситуаций в организации.**

В коммерческом банке, 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 данной организации. Один из них - конфликт, возникший из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

*Пример 1.*

Банк является сложным механизмом (где я проходила стажировку), 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 банка, именно тогда, когда не было четкой устоявшейся системы организации труда, происходили нарушения сроков и порядкоочередности проведения банковских 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 банку 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 банка 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 банка, полностью исключить нарушения сроков выполнения банковских 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 банка 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 банка. 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 проводились 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.

1. **Управление конфликтом в организации.**

Итак, конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (индивидами или группами). Каждая из сторон стремится к тому, чтобы была принята ее точка зрения или ее цель. При этом она препятствует другой стороне делать то же самое. Поэтому конфликт зачастую ассоциируется с угрозами, агрессией, враждебностью, прочими эмоционально ми проявлениями. Естественно, что широко распространено мнение: конфликт всегда нежелателен и его необходимо незамедлительно разрешать, чтобы не допустить разрушения человеческих взаимоотношений.

Конфликты могут иметь как рациональную так и эмоциональную природу. В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

* целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
* изменения установок и ценностных ориентаций соперников.

Эти виды управления конфликтом, по С.С.Фролову, реализуются в различных способах: организационных, социо-культурных и социально-психологических.

Организационные способы управления конфликтом характеризуются целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий - ослабление конфликтных взаимодействий или локализация конфликта, а нередко и полное гашение конфликта (например, с переходом к сотрудничеству). Важным моментом при выборе конкретного организационного способа разрешения конфликта является учет природы конфликта (рациональный или эмоциональный) и его причин. Основными организационными способами разрешения конфликта являются следующие:

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Смысл этого приема – снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами подгруппы, отделенными от других подгрупп. Такой способ управления конфликтом час то применяется для уменьшения интенсивности конфликта между администрацией и подчиненными.
2. Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели:

* затягивания времени для прохождения критической точки конфликта, после чего возможно более эффективное воздействие на соперников;
* поиск компромисса на основе переговоров членов не зависимой группы со всеми участниками конфликта.

1. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к нарушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.
2. Перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот исключительно организационный способ заключается в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.
3. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удается погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

Социологические и культурные способы управления конфликтами. В данном случае объектом управленческого воз действия являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. К социологическим и культурным способам управления конфликтами относятся следующие:

1. Изменение содержания властных отношений. Прежде всего, следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. В этом случае конфликтная ситуация изменяется в результате ухода от агрессии благодаря прекращению блокирования потребностей путем изменения способа воздействия на индивида. Прежняя ситуация блокирования становится не актуальной, а замещающая ситуация еще не осмыслена и не рационализирована, в связи с чем возникает иллюзия отмены блокирования. Это обстоятельство дает возможность руководителям воздействовать на причины конфликта и установки противоборствующих сторон, приближая ситуацию конфликта к разрешению или гашению.
2. Изменение отношений зависимости. Блокирование потребностей каждой из конфликтующих сторон связано с отношениями зависимости. При этом зависимость представляется как способность одной из сторон совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос этого блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.
3. Изменение структуры неформальной социальной группы. Изменение структуры неформальных отношений одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменят степень включенности конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы (решение производственных вопросов неформальны ми методами, родство, старые связи и знакомства, общее недовольство возникшей ситуацией), определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения, объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентации или степени группового неформального контроля за действиями членов данной группы.
4. Изменение системы ценностей. Наиболее типичные причины конфликтов в организации - различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения, локализации и даже разрешения конфликта весьма важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удается путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководите лей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.
5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Очевидно, что новые правила должны исключать возможность конфликтных взаимодействий. Это обстоятельство позволяет участникам конфликта по-новому взглянуть на конфликтную ситуацию и изменить свои претензии к противнику. Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.
6. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Именно на этой почве происходит столкновение интересов и появляется напряженность. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая тем самым от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.
7. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта. Для эффективного управления конфликтом необходимо, чтобы:

* нейтральный объект органично вписывался в конфликтную ситуацию, т.е. имел определенную связь с конфликтом;
* вызывал интерес у участников конфликта, привлекал внимание;
* не вызывал напряженности и не служил причиной но ого конфликта.

1. Изменение системы коммуникаций. В современной организации коммуникации могут служить каналом для осуществления открытых и скрытых действий в конфликте. Хотя в конфликтных взаимодействиях используются как формальные, так и неформальные коммуникационные связи, особое внимание следует уделять неформальным межличностным коммуникациям. Это объясняется тем, что в условиях достаточно замкнутой Организационной культуры наибольшим доверием у членов организации пользуются неформальные межличностные связи, которые затем подтверждаются и реализуются формальным способом.

С их помощью участники конфликта координируют собственные действия, оказывают мотивирующее воздействие друг друга с целью продолжения конфликтных взаимодействий, осуществляют скрытое воздействие на соперника путем маскировки, провокации, скрытые движения. В связи с этим важно не только выявить неформальные межличностные связи, но и направить их на достижение сотрудничества, компромисса или прекращение конфликтных взаимодействий. В данном случае большое значение имеет управление межличностными связями на основе изменения коммуникационных ролей. Например, возможными вариантами управления могут быть: отсечение связей лидера; введение сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе; исключение или, наоборот, внедрение «связных», способных поддерживать связи с другими группами.

Социально-психологические способы управления конфликтами. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений. К этим способам относят:

1. Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому важно создать атмосферу сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров.
2. Изменение мотивации членов организации. Поскольку мотивацию можно представить как силу, побуждающую к действию, а при конфликте мотивация направлена прежде всего на активизацию конфликтных взаимодействий, то для управления интенсивностью конфликтных взаимодействий следует ослаблять мотивацию на противодействие по отношению к соперникам. Это может быть достигнуто путем демонстрации нерациональности конфликта, его разрушительных последствий и привлекательности бесконфликтной работы. Такого же эффекта можно достичь через мотивацию участников конфликта к основному виду деятельности. Как правило, появление сильной мотивации к работе приводит к отвлечению членов организации от участия в конфликте.
3. Введение неформальных лидеров – наиболее давний и проверенный способ управления конфликтом. Неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта (поддерживать неприязнь, ненависть и установки на борьбу). Поэтому приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участника ми конфликта. Основная трудность этого способа управления конфликтом в том, что нового лидера должны принять в организации, слушать его советы, подчиняться его решениям в условиях острого конфликта.
4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы. Большинство причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта. Это может снизить интенсивность конфликтных взаимодействий.
5. Манипулятивное воздействие на поведение членов организации. Некоторые современные способы управления по ведением связаны с манипулированием сознанием участников конфликта, когда основой управления является воздействие на подсознание участников конфликта, совершаемое в обход психологических барьеров. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание участников конфликта через их репрезентативные системы.

Большое значение имеет способность самой организации нейтрализовать социально-негативные конфликты, что является показателем сильной корпоративной культуры. При подобной культуре в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы взаимодействия друг с другом в ситуации конфликта.

Выигрывает и развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально. Более того, если организация реализует инновационные программы, то управленческий персонал должен быть обучен технологиям управления и разрешения конфликтов. Это связано с тем, что любые социальные и технологические инновации сопровождаются ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемо го побочного результата и гибкостью форм. Коллективы, которые не готовы к конфликтам, не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат. Слабая корпоративная культура не способна противостоять социально-негативным конфликтам. Таким образом, в сильной корпоративной культуре должно быть место инновациям и социально-позитивным конфликтам.

Итак, наиболее распространенный подход к конфликту состоит в понимании его как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности и несовместимости. При таком подходе конфликт – явление негативное. Однако в последнее время немало социологов и психологов склоняются к другому взгляду: конфликт – это «система отношений», «процесс развития взаимодействия». Причем развитие взаимодействия происходит именно из-за различий по интересам, ценностям или видам деятельности. Иными словами, конфликт – это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий.

С точки зрения этих специалистов, некоторые конфликты могут быть полезны и даже желательны. Ведь конфликт помогает выявить многообразие точек зрения, дать дополнительную информацию, выделить и проанализировать несколько альтернатив, что способствует более эффективному управлению. К позитивным функциям конфликта при этом относят такие, как разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, получение новой информации об оппоненте, сплочение организации в противоборстве с внешними трудностями, снятие «синдрома покорности» у подчиненных, создание и поддержание баланса сил и т.п.

В рамках этого подхода профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов, а управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации. Ведь конфликты в организации все равно неизбежны, потому что люди различны между собой. Конфликт - это естественное состояние для любой системы: личности, семьи, фирмы, общества. Задача управленцев – по возможности использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

**Заключение.**

Большинство людей считает, что конфликт - это отрицательное явление, что они не могут управлять им и стараются его избежать, когда это возможно. Но конфликт плохо поддается коррекции, приобретая разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и подчиненные должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять.

Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в «тонусе», он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер деятельности. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. Но и подчиненные и менеджеры должны уметь управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других.

Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Если умело управлять конфликтом, то он укрепляет и коллектив и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.

**Список используемой литературы.**

1. Абчук В.А., «Менеджмент», – СПб: Союз, 2002;
2. Виханский О.С., Наумов А.И., «Менеджмент», - М.: Гардарики,2002;
3. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., «Конфликтология», – М.: ИНФРА-М, 2000;
4. Гаполенко А.Л., Панкрухин А.П., «Общий и специальный менеджмент», – М.: РАГС, 2002;
5. Горанчук В.В. , «Психология делового общения и управленческих воздействий», - СПб: Нева, 2003;
6. Карпов А.В., «Психология менеджмента», – М: Гардарики, 1999;
7. Лавриненко В. Н., «Психология и этика делового общения», - М., 2000.
8. Линчевский Э.Э., «Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя», - М.: Экономика, 2000;
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ, - М.: Дело - 2004;
10. Радугин А.А., «Основы менеджмента». Учебное пособие для вузов, - М.: Центр, 2000;
11. Розанова В., Беседина Н., «Психологические особенности конфликтов// Управление персоналом № 3», 2004;
12. Станкин М.И., «Психология делового человека», - М: Бизнес школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2003;
13. Субботина Л.Ю. , «Конфликты», - Ярославль: Академия развития, Академия Холдинг, 2001;
14. Фролов С.С. Социология организаций. — М., 2000.