**Содержание**

Введение

Причины возникновения конфликтов

Классификация конфликтов в организации

Управление конфликтом в организации

Стили разрешения конфликтов

Заключение

Список литературы

**Введение**

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями. Каждый стремится достичь чего-то своего или по-своему. Но часто люди, связанные узами совместной деловой деятельности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Поэтому одна из функций человека, работающего с людьми, – предотвращение возникновения, сглаживание последствий конфликта, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию. Но часто управленцы, которые не могут сосредоточиться в конфликтной ситуации, встать на объективную позицию, сами инстинктивно пытаются или предотвратить конфликт или отложить, что не дает полного решения проблем в деловом коллективе.

Противоречие является необходимым, но не всегда достаточным условием возникновения конфликта. Противоречия превращаются в конфликт, когда их носители начинают взаимодействовать. Таким образом, конфликт – это проявление объективных и субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.

Не всегда конфликт может выражаться в явном противоборстве сторон. Человек может просто менять поведение, приспосабливаться к ситуации или ограждаться от нее. При этом противоречие остается, и конфликт продолжает существовать в скрытой форме.

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

**Причины возникновения конфликтов**

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Причин возникновения конфликтов очень много. И конечно, было бы неплохо их устранять организационными формами. Даже само представление о них помогает их увидеть и управлять ими. Конфликты возникают по разным причинам:

Информационные: искажения (слухи), невольная дезинформация, факты (неполные, неточные, посторонние, умышленное сокрытие), ненадежность экспертов, свидетелей, отсутствие кредита доверия к информации.

Структурные: столкновение на почве статусных различий или притязаний; столкновение традиционных привычек, ценностей, взглядов; столкновения по поводу качеств или цены покупки; столкновения по поводу контрактов, договоров, соглашений о покупке; столкновения по поводу техники и эффективности ее использования.

Ценностные: нарушение этических норм, ущемление чьих-то нужд прав, нарушение принятых профессиональных или организационных норм.  
Факторы отношений: нарушение баланса сил в отношениях, нарушение совместимости в отношениях.

Экономического и социального неравенства: несправедливость распределения вознаграждения, власти, признания, престижа между отдельными членами организации, группами и подразделениями.

**Классификация конфликтов в организации**

**Личностный, или психологический конфликт.** Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия. Выделяют: *Ролевые конфликты.* Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест, так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям. *Мотивационные конфликты.* В основе лежит неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д.

**Межличностный или социально-психологический конфликт.** Конфликт охватывает двух или более членов организации. Тип конфликта называемый «лицом к лицу». Также конфликт может затрагивать отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

**Межгрупповой (социальный) конфликт** возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу вступают в противоречие с интересами другой социальной группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

**Открытые и скрытые конфликты.**

Открытые конфликты. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций, открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или не выход на работу) и т.д.

Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий, соперники пытаются подавить друг друга или навязать свою волю. К скрытым действиям можно отнести отказ в поддержки (под разными предлогами), утечку информации, предоставление невыгодной работы. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставление ненужной или даже вредной по последствиям помощи. Также можно воздействовать на соперника психологически, т.е. угрожать, запугивать, оказывать психологическое подавление.

Результатом психологического воздействия может быть чувство неуверенности, недоверия, страха или досады у соперника, что поглощает всю его энергию, изменяет мотивацию, заставляет просто идти на поводу у противника. Очень часто после успешного психологического воздействия соперник не в состоянии отвечать на конфликтные действия.

**Управление конфликтом в организации**

**Организационные способы управления конфликтом** характеризуются, прежде всего, 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 полное гашение конфликта.

1. *Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон*, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд достаточно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. Такой способ управления конфликтом применяется для уменьшения 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.
3. *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.
4. *Ротация* – перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ, по сути, состоит 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.
5. *Изменение содержания труда*. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Таким образом, достигается ослабление конфликта, прохождение его критической точки.

**Социологические и культурные способы управления конфликтами**

В данном случае объектом управленческого воздействия являются социальные отношения между членами организации, ценности ее членов

1. *Изменение содержания властных отношений*. Особенно эффективно изменение форм власти, что позволяет руководителю организации гибко воздействовать на конфликтную ситуацию. Руководитель может использовать власть принуждения или вознаграждения.
2. *Изменение структуры неформальной социальной группы* одной из конфликтующих сторон может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп. Для этого важно выявить неформальные группы, определить неформальных лидеров, после этого появляется возможность изменить отношения между членами группы.
3. *Изменение системы ценностей*. Наиболее типичные причины конфликтов в организации – различие в ценностных ориентациях или пересечение интересов членов организации. Для гашения 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 руководителей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.
4. *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 незаинтересованных 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.
5. *Концентрация интересов на нейтральном объекте*. Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством может служить введение 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. Может быть создано новое подразделение, внедрена новая техника; полезно новых норм, новых членов организации и т.д.

**Социально-психологические способы управления конфликтами**

1. *Изменение установок по отношению к членам группы*. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда переносится на личности соперников. Поэтому полезно, прежде всего, создание атмосферы сотрудничества, которая позволяет членам групп-соперников в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров.
2. *Изменение мотивации членов организации*. При конфликте мотивация направлена на активизацию конфликтных взаимодействий. Отвлечь членов организации от участия в конфликте можно путем появления сильной мотивации к работе.
3. *Введение неформальных лидеров* – наиболее старый 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). В связи с этим приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участниками 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.

**Стили разрешения конфликтов**

***Уклонение.*** Этот стиль характеризуется подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

***Сглаживание.*** Этот стиль характеризуется поведением. которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

***Принуждение.*** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том. что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

***Компромисс.*** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

***Решение проблемы***. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликта. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми… Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем, в этих организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах.

Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

**Заключение**

К 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. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение.

В конфликтной ситуации можно находиться очень долго, свыкнуться с ней как с неизбежным злом. Но нельзя забывать о том, что рано или поздно произойдет некое стечение обстоятельств, инцидент, который обязательно приведет к открытому противостоянию сторон.

Чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению и решению проблемы, руководитель должен выступить в роли нейтрального организатора встречи, который направит дискуссию в русло научного поиска решения проблемы и поспособствует налаживанию диалога. Однако такие простые способы разрешения конфликтов на практике вызывают большие сложности. Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации – это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе.

По мнению большинства ученых-конфликтологов, конфликт следует разрешать или гасить только на основе изменения конфликтной ситуации. Для этого можно использовать различные способы. Во многом изменение ситуации связано со стилем поведения членов организации в конфликте.

**Литература**

1. Фролов С.С. Социология организации. М., 2001.
2. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
3. Социология: Учеб. пособие для вузов / под ред. Аксененко Ю.Н. Саратов 1999.