# **Введение**

В современных условиях важным фактором успешного функционирования организаций всех типов и форм собственности является повышение эффективности их деятельности. Специфика всего комплекса проблем, с которыми сталкиваются организации в настоящее время, состоит в идеологии управления как переходе от простого функционирования к теории эффективного управления. Так как социально-экономические революции конца 1980-х гг. вызвали необходимость перехода к новой стратегии функционирования организаций, в которой основной акцент приходится на реализацию целей и функции, гибкую адаптацию к меняющимся условиям среды, быстрое внедрение инноваций и создание благоприятной внутренней среды.

По сути, конфликт неизбежно связан с проблемами различного характера, возникающими в жизнедеятельности любой организации, а также с конфликтными напряжениями, которые лишь усугубляют те или иные проблемные ситуации. Так как организации состоят из определенного количества людей (сотрудников), взаимодействующих между собой, конфликтные ситуации являются постоянным присутствующим элементом организационной деятельности. Поэтому для максимально полного и актуального отображения эффективности организационной жизнедеятельности, прежде всего, нужно понимать, что представляет собой конфликт, как его избежать и урегулировать с минимальными издержками. Причем в некоторых случаях конфликт может привести и к положительным результатам. Естественно, что все положительные и отрицательные последствия конфликта важно использовать во благо организации.

На сегодняшний день специфика возникновения, динамика функционирования и технологии урегулирования конфликтов являются актуальнейшей проблемой современных теорий организаций, организационного поведения, психологии управления и менеджмента. Отсутствие единого подхода к определению сущности конфликтов на уровне организации и его оценке, существование различных концептуальных моделей, дифференциация между теоретическими и эмпирическими направлениями исследования создают проблемы при анализе данного феномена.

# **1. Конфликты в организации**

## **.1 Понятие конфликта и его роль в организации**

Сформировать обобщенное представление о роли и сущности организационного конфликта представляется достаточно сложной проблемой. Он по-разному определяется в психологии, педагогике, социологии, менеджменте, теории организаций и других отраслях знаний. Дифференциация конфликтов зависит от того, как они понимаются и какие способы управления ими предлагаются. Так, каждый из авторов зачастую выводит свое понимание конфликта и прочих категорий, необходимых для его рассмотрения. Обобщив теоретический и практический материал, важно сформулировать ряд категорий, необходимых для рассмотрения конфликта. Определение данных понятий является необходимым для последующего анализа конфликта.

В настоящее время понятие организация трактуется в следующих направлениях:

o упорядоченное, согласованное взаимодействие частей целого, обусловленное специфическим строением;

o совокупность процессов, ведущих к совершенствованию взаимодействия связей между элементами системы;

o объединение людей, совместно реализующих цели и действующих на основе формальных правил, методов и технологий;

o искусственное объединение людей, занимающих определенное место в обществе, предназначенное для выполнения заданных функций и определенных целей;

o система, эффективно функционирующая в условиях внешней и внутренней среды;

o организация как совокупность юридических, правовых и организационных форм (ООО, ОАО, ЗАО, ЧП, ИП).

По сути, организация представляет собой целостный организм, который действует в соответствии с четко определенными целями и задачами. Именно они определяют направления работы, специфику и сущность организации.

В противовес этому в организации присутствуют цели и задачи иного порядка. Их происхождение относится к сотрудникам. Понятно, что любая организация состоит из определенного количества людей, которые являются ее сотрудниками - персоналом. Для них характерно наличие индивидуальных целей и задач, которые должны быть соотнесены с организационными.

Сотрудники (персонал), составляющие организацию, являются главным ресурсом организационной деятельности, от качества, оперативности и точности функционирования которого зависит эффективность организации в целом. На каждого сотрудника организации возлагается определенный комплекс обязанностей, он обладает кругом полномочий и компетенцией, посредством которых вносит свой вклад в достижение организационных целей.

Можно сказать, что особенностями современных организаций являются:

o реализация потенциальных возможностей и способностей индивида;

o единство интересов людей (личных, групповых, общественных);

o коллективизм, объединенность, сплоченность индивидов;

o единство организационных и частных (индивидуальных) интересов.

Деятельность сотрудников в рамках организации не происходит автономно, так как организация является результатом коллективного труда. Во многом преимущество такой формы совместной деятельности людей, как организация, заключается в том, что человек, входящий в состав коллектива, более успешно достигает своих целей, чем в индивидуальном порядке. Конечно, взаимодействие членов организации должно быть сбалансировано и скоординировано для того, чтобы существовать как стабильная внутренняя среда. Однако в организации в большинстве случаев возникают проблемы вследствие недостаточного взаимодействия и скоординированного функционирования сотрудников организации. Одной из причин того, что сотрудники работают неэффективно, увольняются из организации, руководители теряют контроль над персоналом, производство приостанавливается и возникает угроза самому существованию организации, являются конфликты.

В литературе конфликт трактуется неоднозначно, а иногда и противоречиво. Обратимся к этимологии данного слова. Так, слово конфликт (лат. conflictus) переводится как столкновение. Основываясь на исходном значении этого термина, понимание конфликта должно включать действие, ориентированное на столкновении противоборствующих сторон.

В отечественной научной литературе наиболее полное определение конфликта, на наш взгляд, дал Шайхутдинов, который выделяет следующие способы использования понятия конфликт:

o конфликт как объект исследования;

o конфликт как область специализации научных методов;

o конфликт как механизм, искусственно создаваемый организаторами для интенсификации мышления и деятельности;

o конфликт как эталон, позволяющий увидеть то, что невозможно при нормальном течении дел;

o конфликт как случившееся, по отношению к которому надстраиваются различные технические образования, доводя фактическое столкновения сторон до полной структуры конфликта.

Однако это определение не отражает сути и всех основных черт конфликта как понятия психологического и организационного. Остановимся на основных общеметодологических понятиях конфликта, которые отражают его сущность:

o конфликт - ситуация, которая возникает, когда целенаправленное поведение одной группы в организации блокирует целенаправленное проведение другой;

o конфликт - поведение, основным направлением которого является поражение, ослабление или подавление оппонента;

o конфликт - противоречие между людьми;

o конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне доказать свои взгляды;

o конфликт - это несогласие между двумя или более сторонами;

o конфликт - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Суммируя приведенные высказывания, можно определить конфликт как динамически сбалансированное воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами на основе несовпадения интересов, целей, методов и способов их достижения. Предполагается, что субъектом воздействия в процессе конфликта может быть либо отдельный человек, два человека или группа людей. Если рассматривать конфликт с позиции организации, то именно от субъектов конфликта зависит острота возникших противоречий, срок их протекания, способ и технология разрешения конфликта. Ведь совокупность индивидов в организации составляют люди, которые имеют различные психологические, физиологические, интеллектуальные характеристики, а также различные опыт, цели и задачи. Можно говорить, что одним из существенных признаков конфликта являются характерные особенности участвующих сторон. Выделим основные понятия, характеризующие субъективную сторону конфликта в организации.

Субъекты конфликта - отдельные индивиды или группы индивидов, имеющие свои личные цели, которые разнятся с целями организации. В зависимости от степени участия в конфликте, выделяют следующих основных участников конфликта:

o основные участники - это главные действующие лица на арене - оппоненты;

o группа поддержки - люди, которые могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта и его исход;

o другие участники - могут лишь оказать эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта.

Другой важнейшей характеристикой конфликта является степень остроты конфликтной ситуации. Так, по степени остроты выделяют конфликты, имеющие низкую, среднюю и высокую конфликтность. Конфликт с низким уровнем конфликтности протекает в форме обостренного диалога - спора между противоборствующими сторонами - и завершается согласованием сторон. Конфликт с высоким уровнем конфликтности протекает в форме обостренного противоречия - физического насилия - и завершается физическим уничтожением одной из сторон. Конфликт средней тяжести представляет собой симбиоз выделенных конфликтов. Степень тяжести конфликта обостряется тем, что в большинстве организаций для разрешения конфликтов не разработано правовых, административных, организационных и иных механизмов их предупреждения и урегулирования.

Предмет конфликта - существующая или воображаемая проблема или ситуация, посредством которой стороны вступают в противоречие.

Объект конфликта - ресурсы организации (материальные, человеческие, организационные, социальные, духовные), цели конфликтов организации, ценности, приоритеты.

Можно говорить о том, что в возникновении конфликтов определяющее значение играют так называемые конфликтогены, т.е. Слова, действия (или бездействие), способствующие возникновению и развитию конфликта.

На практике широко распространены следующие три основных типа конфликтогенов:

o стремление к превосходству;

o проявления агрессивности;

o проявления эгоизма.

По сути, психологическими составляющими конфликта являются стремления, стратегии, методы и способы поведения сторон. Развитие и возникновение конфликтогенов связано с уровнем информационной обеспеченности субъектов конфликта. Именно инфор-мациял ее количество и качество определяет количество и качество конфликтогенов. Например, если начальник отдела по управлению персоналом строит свою деятельность только на основании имеющейся в его распоряжении информации, что типично для практики, его действия могут вызвать конфликтную ситуацию с руководителем организации. Роль конфликтогена здесь выполняет информация, а именно ее ограниченный характер.

Традиционно в организации конфликт ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, противоборством, т.е. конфликт предстает как явление негативное. Этот подход к определению сущности конфликта характерен для основоположников теории менеджмента и управления персоналом и называется дисфункциональным. Основное направление значений конфликтов в организации основывалось на подходах к эффективности организационной деятельности при отсутствии конфликтов благодаря отлаженному механизму системы управления, четко определенных задач, процедур, должностной субординации.

Школа человеческих отношений в отношении исследования конфликтологического направления также опиралась на отрицательный характер конфликта в рамках организации. Так, конфликт рассматривался как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. Однако не исключалась возможность появления конфликта и при хорошем уровне управления, в ситуации, когда возникает дифференциация между целями отдельной личности и организации в целом, между руководством и персоналом организации. Поэтому одной из форм предотвращения конфликтов и их последующего предупреждения считалось создание благоприятной внутренней атмосферы, корпоративной культуры.

С точки зрения современного менеджмента, конфликты являются не только необходимым элементом организации, но и зачастую благоприятным, позитивным и необходимым. Положительное влияние конфликта заключается в том, что конфликт выявляет разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем по вопросам организационной деятельности, что делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность каждому члену организации выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Можно говорить о том, что конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности организации.

Однако конфликт не всегда оказывает положительное влияние, так как в большинстве случаев конфликтная ситуация препятствует удовлетворению потребностей отдельной личности, реализации целей сотрудников и организации в целом. Конфликт снижает возможность единства группового мышления, обостряет противостояние генеральной линии руководства, основывается на неформальных каналах связи и источниках информации. Это значительно снижает качество управленческих решений, способствует обострению отношений между формальным и неформальным руководителями и лидерами организации.

Роль и значение конфликта в организации определяется тем, насколько эффективно им управляют, а также в какой степени. От этого будет зависеть функциональность или дисфункциональность последствий конфликта для организации. В любом случае каждая из возникающих конфликтных ситуаций может быть решена путем, приемлемым для всех участвующих сторон, например, что проблема сводится к минимальному отрицательному эффекту и укрепляет коллектив и внутреннюю среду организации.

По сути, конфликты в организациях в большинстве случаев представляют собой межличностные и внутригрупповые столкновения, происходящие вследствие большого количества личностных психофизиологических особенностей, целей, информации и поведенческих установок. Конфликт в организации является проблемой внутренней среды, возникающей между людьми, что свидетельствует об организационных недостатках и необходимости их оперативного устранения.

## **.2 Миссия и цели организации**

Организация представляет собой искусственное образование, которое состоит из определенных компонентов. Количественные и качественные характеристики этих компонентов имеют различную трактовку и определение. В одном случае в качестве основных [компонентов выделяют цели, задачи, функции организации, трудовой коллектив и административно-правовую структуру. Другое на-i правление определяет приоритетными элементами корпоративную ‘культуру, организационное поведение, административный и финансовый ресурсы.

Эти показатели составляют сущность организации, определяя ос новые направления ее деятельности. К ним относятся миссия, цели и задачи организации. Так как они определяют основные параметры организации, они нуждаются в четком управлении. Естественно, что их формулировка и реализация является основным направлением деятельности менеджмента организации. При этом они должны быть подвергнуты анализу и управлению с позиции конфликтологии.

Заметим, что миссия, в отличие от целей и задач организации, более статична, т.е. формулируется один раз и изменяется достаточно редко. Упрощенно можно говорить о том, что миссия - это основная причина, по которой организация существует. Обычно на практике она направлена на удовлетворение какой-либо общественной потребности.

Относительно конфликтологической составляющей можно сказать, что она в меньшей степени подвержена ее влиянию. Достаточно редко присутствуют ситуации, в которых миссия организации вступает в процесс конфликта с ее сотрудниками. Чаще всего происходит конфликт между миссиями различных организаций.

Миссией одной организации является удовлетворение общественной потребности в качественных косметологических услугах. Применительно к другой организации - парикмахерской - миссия будет звучать примерно так же, только с некоторыми вариациями. Работая на одном рынке или же, проще говоря, располагаясь достаточно близко друг от друга, их миссии однозначно вступят в конфликт. В теории это приводит к такому побочному явлению, как конкурентная борьба.

Рассматриваемый пример типичен для практической деятельности организаций. Рассматриваемый конфликт приносит и положительные результаты - организация стремится более полно реализовать свою миссию посредством повышения качества и ассортимента услуг.

Вместе с миссией в организации присутствуют и определенные цели. В отличие от первой, они более часто вступают в конфликт не только с целями других организаций, но и собственных сотрудников. Цели представляют собой более мелкие направления деятельности организации. Как говорят, он играет на публику. Конформизм не приводит к формированию открытых конфликтов. В своей массе - это скрытые, или внутренние, психологические конфликты. Опасность подобных конфликтов заключается в том, что они могут проявиться тогда, когда их меньше всего ожидают. Поэтому руководитель должен отслеживать конформистские позиции индивидов по отношению к группе на предмет наличия скрытых конфликтов.

Формы отношений группы и индивида редко встречаются в чистом виде, а на практике тесно переплетаются.

В отделе снабжения было принято, что его сотрудники каждые выходные играют в футбол. Это неписаное правило уже вошло в привычку и никогда не обсуждалось. Каждый уик-энд сотрудники собирались вместе на футбольном поле. Новому сотруднику, пришедшему в отдел, не нравилась играть в футбол. Он считал, что это пустая трата времени, ему было интереснее посмотреть телевизор или почитать книгу. Он озвучил свою позицию всему отделу. Накануне выходных и после них весь отдел подтрунивал над его нежеланием заниматься спортом. Когда же во время перерыва обсуждались вопросы количества забитых мячей, новичок чувствовал себя не в своей тарелке.

Как видно из приведенного примера, вероятность возникновения конфликта между индивидом и группой достаточно велика. Здесь новичок занял позицию неприятия. Вхождение в новый коллектив требует некоторых уступок, но и поведение группы нельзя признать корректным. Предположительно, описанный выше конфликт в ближайшей перспективе приведет к смене работы новым сотрудником. Вполне вероятно, что он начнет подыскивать работу, где влияние каких-либо неформальных традиций не так велико.

Взаимоотношения личности и организации сложны и многогранны. Важно то, что они оказывают взаимное влияние друг на друга. Здесь приходится иметь дело с различными целями и ценностями, поэтому вероятность формирования процессов конфликтов достаточно велика. Для того чтобы взаимодействие личности и организации было спокойным, взаимовыгодным и эффективным, не только руководитель, но и новичок должен обращать свое внимание на процессы конфликтов и адекватное ситуации управление ими.

# **2. Характеристика и источники конфликтов**

## **.1 Функции конфликта**

Сегодня конфликт является наиболее часто встречающимся процессом в организации. Рассмотрение конфликта с позитивной и негативной стороны невозможно провести, не изучив природу и значение его функций для социальных субъектов - организаций. Это возможно осуществить с помощью определения понятия функция, выявления ее роли непосредственно для конфликта и определения его направленности.

Под функциями в большинстве случаев понимается определенная совокупность действий, выполняемых циклично, с повторением в организации. Также понятие функции дополняется направленностью определенной деятельности, которая может совпадать с явными и скрытыми целями организации и участников конфликта. Данные цели проявляются по истечении определенного промежутка времени и могут оцениваться как благоприятные или неблагоприятные для каждого из субъектов.

С теоретической точки зрения установлено разделение функций конфликта на две большие группы - положительные и отрицательные функции. Данное разграничение функций не является единственным в теории и на практике. Это связано с тем, что функции конфликтов невозможно разделить на абсолютно позитивные и негативные.

В одной организации отдел по управлению персоналом состоял в основном из людей, возраст которых превышал тридцать лет. Коллектив давно сложился, в нем наблюдались четко определенные нормы поведения, ценности и организационная культура. В основном он состоял из женщин. Единственным представителем мужского пола был старший инспектор по кадрам. В рамках этого коллектива конкуренции не наблюдалось, и в некоторой степени можно сказать, что он если не стагнировал, то и не развивался. В связи с развитием производства руководителем организации было принято решение о расширении отдела по управлению персоналом, в связи с этим на работу был принят сотрудник - молодой и амбициозный мужчина. После его вступления в новую должность между ним и старым сотрудником возникла напряженность. Постепенно их конкуренция приобрела масштабы конфликта, который проявлялся в попытках доминировать и добиться лучших результатов. В этой ситуации руководителем было принято решение о невмешательстве в процесс конфликта. Он решил отследить процесс его протекания. По итогам прошедшего совместного месяца работы выявилось, что производительность старого инспектора по кадрам увеличилась более чем в два раза. Налицо положительные результаты конфликта, которые возникли в результате здорового желания превосходства над конкурентом. При этом конфликт мог принести и нежелательные последствия: противоборство между двумя сотрудниками парализовало бы деятельность всего отдела по управлению персоналом.

В подобных ситуациях руководителю можно рекомендовать не стремиться незамедлительно урегулировать конфликт, так как в конечном итоге он может принести положительные результаты.

Объясняется это спецификой конфликта в организации, для которой определение последствия и значения конфликта носит двоякий характер. С точки зрения организационного поведения, классификация функций конфликта основана на его последствиях. В соответствии с ней выделяют созидательные и разрушительные конфликты.

Достаточно упрощенно можно говорить о том, что положительные функции конфликта направлены на конструктивные организационные изменения. Так, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов среди конструктивных функций выделяют следующие:

o устранение противоречий в функционировании коллектива, возникающее в силу несовершенства деятельности организации, ошибок в управленческой деятельности;

o познание участниками конфликта друг друга, возможность более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в конфликте;

o ослабление психической напряженности, которая является реакцией участников на конфликтную ситуацию;

o развитие личности и межличностных отношений;

o улучшение качества деятельности, повышение авторитета участника в случае его победы.

К положительным функциям конфликта относят также его способность объединять людей в команду, что выступает как средство активизации организационной жизнедеятельности индивидов.

Отдел маркетинга одной из крупных компаний не отличался особенно сплоченным коллективом. Основную роль при этом играли различный возраст сотрудников, а также их профессиональные знания и умения. Коллектив в процессе работы никак не складывался, результатом чего становилось снижение эффективности и результативности работы всего отдела маркетинга. К тому же между сотрудниками происходили различного рода локальные межличностные конфликты. Оценив эту ситуацию, руководитель организации принял решение о необходимости формирования сплоченного коллектива в отделе маркетинга. Исчерпав до этого все доступные методы и технологии, он принял решение о применении технологии искусственного формирования конфликта. Задача заключалась в том, чтобы такой конфликт привел к сплочению коллектива. Для реализации поставленной задачи применительно к сотрудникам отдела маркетинга им были введены жесткие санкции. Причем они были сформированы в излишне гипертрофированной форме. Например, за однократное опоздание более чем на 10 минут сотрудник штрафовался в размере 10% от оклада и т.д. Естественно, что примененные санкции вызвали недовольство со стороны сотрудников, которые переросли в конфликт с руководителем по поводу необоснованных санкций (штрафов). Естественно, что все это обсуждалось внутри отдела маркетинга, а поведение руководителя было предметом дискуссий вовремя обеденных перерывов, перекуров и т.д. Конфликт, в котором одной из сторон является отдел маркетинга, а другой - руководитель, позволил сплотить сотрудников в рамках одной проблемы. Со стороны руководителя сигналом к тому, что искусственно созданный конфликт достиг планируемой цели, стало то, что вопрос о санкциях (штрафах) обсуждался всем отделом. При этом их мнение было единогласным. В дальнейшем после урегулирования конфликта выяснилось, что отдел маркетинга представляет собой сплоченный коллектив, характеризирующийся чувством коллективизма, сплоченности и т.д. Этот эксперимент руководителя привел к повышению эффективности и результативности работы всего отдела маркетинга.

Основным при использовании конфликта в целях создания коллективизма в организации является постоянное отслеживание его процесса, а также результатов. Следует учитывать, что конфликт в любое время может выйти из-под контроля и не только не привести к положительным результатам, но и вызвать негативные последствия. Все это должно быть учтено в полной мере при искусственном создании конфликта.

Каждый индивид в процессе конфликта раскрывает свои скрытые психологические особенности. Основными движущими силами здесь являются подсознательные потребности. Положительное влияние конфликта на сотрудников и организацию в целом заключается в том, что он активизирует социальную жизнь, высвечивает нерешенные проблемы, формирует гуманистические ценности, а также может способствовать сплочению группы и возникновению новых. Одновременно с этим конфликт может выступать одним из способов получения дополнительной информации относительно сотрудников, диагностике их потенциальных профессиональных и личных знаний, умений и навыков.

При осуществлении управления организацией как негативные функции, так и позитивные должны в полной мере учитываться. От масштабности и значимости конфликта зависит функционирование организации в дальнейшем, поэтому изучению и анализу отрицательных функций отводится большое значение. Например, Э.А. Уткин к негативным функциям относит:

o большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;

o увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

o представление о побежденных группах как о врагах;

o чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;

o после завершения конфликта возникает ситуация, в которой происходит уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;

o сложное восстановление деловых отношений.

Однако негативное воздействие конфликта на организацию с помощью данных функций не ограничивается. Последствиями конфликта может быть плохое настроение, применение насилия, разрушение межличностных отношений, возникновение болезней, ухудшение качества индивидуальной деятельности, закрепление социальной пассивности личности. Негативное влияние конфликта заключается в нарушении системы отношений, ухудшении социально-психологического климата, качества совместной деятельности, снижении сплоченности группы. Возникновение конфликта может свидетельствовать о наличии в организации проблем, различных по содержанию и направленности, - от конфликта чьих-либо интересов до организационной несостоятельности.

В одном сетевом магазине наблюдалась высокая текучесть кадров. Сотрудник отдела персонала достаточно долго не мог определить причины этого. Отсутствовали такие распространенные причины увольнения персонала, как неудобство географического положения (отдаленность от центра или от основных транспортных маршрутов), большие вычеты из заработной платы по причине большой недостачи магазина, отсутствие нормальных и приемлемых условий труда (раздевалки, столовой). Масштабы текучести кадров отдельно взятого магазина составляли более шести человек, уволившихся в течение месяца. При увольнении сотрудникам задавались вопросы о причине их увольнения, которые ими умалчивались. Отличительной особенностью увольняющихся являлось то, что практически все они были представителями женского пола. Налицо протекание конфликта, причины и состояние которого являются латентными. Для сотрудника отдела по управлению персоналом не представлялось возможным отследить весь процесс конфликта, так как его участники не желали о нем рассказывать, хотя управляющий магазином достаточно хорошо знал его. Для решения сложившейся ситуации им было принято решение, чтобы вновь нанятого сотрудника отдела по управлению персоналом оформить в качестве сотрудника в этот проблемный магазин. Эта ситуация позволяла провести наблюдение за процессом конфликта, ведь новичка никто не знал. В результате включенного наблюдения за процессом конфликта было установлено, что причиной массового увольнения является неэтичное поведение со стороны управляющей магазином. По этой причине многие сотрудницы предпочитали уволиться. Налицо локальный конфликт, который вызывал организационные проблемы и приводил к негативным последствиям. В результате такого поведения заведующей формировалась большая текучесть кадров, а организация терпела прямые убытки. Заметим, что здесь причиной конфликта стали подсознательные мотивы управляющей магазином, которые привели к формированию конфликта. Наблюдение за процессом конфликта позволило выделить достаточно сложную организационную патологию. Поэтому руководителю, перед тем как осуществить воздействие или вмешаться в процесс конфликта, следует подвергнуть его тщательному анализу, желательно с помощью включенного и непредвзятого наблюдения.

Рассмотренные функции конфликтов можно разделить не только на положительные и отрицательные. Это связано с тем, что процесс конфликта более сложен, чем другие процессы организации. На практике отследить даже преимущественно положительное и отрицательное влияние конфликта на организацию достаточно затруднительно. Конфликт, однажды возникнув, вступает в сложную взаимосвязь со всеми процессами организации, а поэтому его последствия оказывают влияние практически на все стороны деятельности организации.

В числе основных функций конфликта можно назвать и те, которые нельзя подвергнуть разделению. Практическое значение в анализе конфликтных ситуаций имеет информативная функция, под которой понимают возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления. Она представляет двухсторонний процесс, с одной стороны - процесс общения, при котором конфликтующие стороны приобретают информацию о стратегии, тактике, целях и индивидуальных характеристиках противоборствующих сторон конфликта. Расширение информативного поля конфликта приводит к усилению коммуникативного обмена между участниками конфликта, т.е. обмена информацией в результате общения. В результате этого конфликт либо прогрессирует с большей силой, либо прекращается.

Вторая функция - дифференцирующая, она позиционируется как процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил. Дифференциация отражает общую динамику поведения индивидов в конфликтной ситуации, она так же, как и предыдущая функция, состоит из двух этапов. На первом этапе участники конфликта отделяются друг от друга, приобретают противоположные позиции по проблемам, целям и путям развития, т.е. происходит разделение противоборствующих сторон. На втором этапе происходит единение и укрепление позиций каждого из полюсов. При этом каждый участник процесса конфликта мобилизует свои силы, привлекая все большее число сторонников. Эта функция может возникнуть либо на этапе формирования конфликта, либо на этапе его протекания.

В одной из компаний у менеджера по продажам произошел конфликт с начальником отдела сбыта по поводу необоснованного, по его мнению, снижения заработной платы, а также по поводу самой работы. Казалось бы, участниками этого конфликта должны быть только руководитель отдела по сбыту и менеджер по продажам. На практике сложилась совершенно другая ситуация. Так, весь отдел обсуждал процесс конфликта, его протекание, причины и последствия, а также вопрос о том, кто прав в этой ситуации, а кто нет. В результате этого весь отдел разделился на два противоборствующих лагеря. Одни открыто поддерживали менеджера по продажам, а другие - руководителя отдела по сбыту. В описываемой ситуации сотрудники, совершенно непричастные к процессу конфликта, были задействованы в нем. Разделение в процессе конфликта на правых и виноватых привело к снижению эффективности и результативности работы. В конце месяца обнаружилось, что отдел не выполнил план. Результатом всей ситуации стало то, что в полной мере не была учтена дифференцирующая функция конфликта, которая вызвала негативные для организации последствия.

Третьей функцией конфликта является интегративная функция. Суть данной функции состоит в том, что она разнообразными способами сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон. Она направлена на объединение интересов внутри каждой группы, установление, поддержание и расширение границ деятельности не только отдельно взятого сотрудника, но и всего коллектива. Важно учесть, что процесс интеграции практически не ограничен, в результате чего отдельная конфликтная группа может стать настолько сильной, что постепенно ее неформальное руководство и нормы сместят формально установленные.

Четвертой является динамическая функция конфликта, она состоит в том, что процесс конфликта приводит к изменениям в организации. Она способствует представлению организации как развивающейся, т.е. налицо отсутствие стагнации организационного развития. Стабильные нормы, правила и политика организации под влиянием конфликта приходят в движение, видоизменяются, в результате перенаправляется движение развития сотрудников, группы, коллектива, подразделения или организации в целом. Изменения могут носить как значительный, так и незначительный характер, это зависит от степени остроты и направления (конструктивного или деструктивного) проблемы.

В одном магазине было принято, что продавцы обедают с 12.00 до 14.00 часов. Новый управляющий, который работал здесь не очень давно, заметил, что в это время в магазине наблюдается сильный наплыв покупателей. Так как большинство продавцов в этот период отсутствовали в торговом зале, оставшиеся не могли в полной мере обслужить всех покупателей. Для разрешения больших очередей у кассы и наличия продавцов-консультантов в торговом зале управляющему магазином приходилось принудительно прерывать их обед и требовать, чтобы они приступили к работе. Это привело к формированию конфликтной ситуации. Выходом из нее стал пересмотр графика обеденных и прочих перерывов, который сместился на период после 15.00 часов, что нашло отражение в штатном расписании.

В результате описываемого выше конфликта деятельность организации претерпела определенные изменения. С одной стороны, это дало положительные результаты, так как организация развивается в направлении повышения эффективности и результативности своей деятельности. С другой стороны, важно учесть, что не все изменения, вызванные конфликтом, могут носить положительный характер.

Инновационная функция также характерна для процесса конфликта. Благодаря возникновению этой функции возможно преодолеть экономический, социальный, административный и иные виды организационных кризисов. К примеру, возникновение конфликта всегда сопровождается трансформацией межличностных отношений. В некоторых случаях оперативно и правильно урегулированный конфликт только улучшает психологическое состояние коллектива, идентифицирует групповые цели.

В одном заведении общественного питания (ресторане) в административном кабинете стоял только один компьютер. В конце рабочего дня необходимо было сдавать кассу и закрывать день, а это возможно было осуществить только на этом компьютере. Он был единственным, а требовался одновременно и управляющему, и администратору ресторана. По этой причине между ними достаточно часто возникали конфликтные ситуации. Для урегулирования данного конфликта руководством сети ресторанов было принято решение о закупке еще одного компьютера. В результате этого конфликт был исчерпан. Здесь проявилась инновационная функция конфликта. Она выразилась в том, что был приобретен новый компьютер, и это повысило эффективность и результативность деятельности ресторана.

Рассмотренные функции конфликтов не следует качественно оценивать, так как каждая из функций проявляется в зависимости от специфики определенной ситуации. Изменения, происходящие в конфликтной ситуации, взаимообусловлены, поэтому функциональную направленность конфликтной ситуации следует оценивать по истечении определенного промежутка времени.

## **.2 Виды конфликтов и их диагностика**

Разнообразие природы и сущности конфликтов связано с их спецификой относительно определенного сотрудника, организации, коллектива. В теории существуют разнообразные варианты классификации конфликтов. Выбор той или иной классификации организационных конфликтов определяется направленностью интересов исследователя. Как и любая классификация, группирование интересов происходит по определенному признаку - основанию классификации. Среди таких оснований чаще всего встречаются классификации в зависимости от специфики участников, содержания, причин, степени интенсивности и способов урегулирования конфликта и т.д. Классификация представляет собой научный метод разъединения всего множества объектов на определенные группы на основе какого-либо признака. Рассмотрим каждую из классификаций более подробно.

По предмету конфликты делятся (классификация Л. Коузера12) на реалистические (предметные) и нереалистические (беспредметные). Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением одного, группы или целого комплекса требований, интересов, целей участников конфликта, по мнению которых конфликт направлен на достижение конкретного результата. Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. конфликт становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью конфликтующих сторон. Нереалистические конфликты являются наиболее проблематичными для организации и их урегулировать достаточно сложно.

Особенностью данной классификации является размытость границ между выделенными конфликтами. Так, начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, в случае если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Приход нового сотрудника в отдел по снабжению сформировал к нему негативное отношение. Это было обусловлено конкуренцией, т.е. попыткой занять лидирующие позиции. В данном случае новый относительно молодой, амбициозный и профессиональный сотрудник представлял реальную угрозу для структуры коллектива. На этой почве у него возникла конфликтная ситуация по отношению к другим сотрудникам. Здесь наблюдается реалистический (предметный) вид конфликта. Понятно, что причиной конфликта является естественное желание сотрудников доминировать, поэтому они неприязненно относились к молодому профессионалу. В ситуации, когда рассматриваемый конфликт в отделе снабжения перерастает в открытое враждебное отношение к новому сотруднику и проявляется в попытках нанести ущерб его профессиональной деятельности, он претерпевает сущностные изменения. В новой сложившейся ситуации не очевидна причина, т.е. предмет конфликта, а соответственно конфликт, который был реалистичным, становится нереалистичным.

Как видно из примера, нереалистичные конфликты могут трансформироваться в реалистичные, и наоборот. Все это характерно для практической деятельности организаций, где необходимо учитывать возможность перехода одного вида конфликта в другой.

По стратегии развития конфликты подразделяются на конструктивные и деструктивные. Функциональные (конструктивные) конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию организации. Дисфункциональные (деструктивные) препятствуют эффективному функционированию организации.

В одном ресторане директор в соответствии со штатным расписанием не имел права напрямую формировать объемы и структуру поставок. Эта обязанность возлагалась на начальника отдела по сетям, который формировал объемы и структуру поставок по всем ресторанам. На практике подобная ситуация приводила к тому, что у директора ресторана возникали конфликтные ситуации с начальником отдела по сетям по поводу поставок. Конфликт обуславливался тем, что начальник отдела по сетям не всегда корректно формировал заявку, что приводило к сбоям работы ресторана. Данный конфликт послужил основанием для пересмотра штатного расписания, в результате чего директора ресторанов стали самостоятельно формировать объем и структуру поставок.

Налицо функциональный конфликт, который позволил убрать проблемы в функционировании организации. Если бы данный конфликт не был урегулирован в максимально короткий срок, то он грозил перерасти в дисфункциональный. Его дисфункциониальность связана с тем, что в результате разногласий в поставках была бы нарушена работа ресторанов. В этом случае он не привел бы к налаживанию нормальной работы.

По степени выраженности выделяют открытые и скрытые конфликты. Скрытые конфликты носят латентный характер, им свойственно отсутствие внешнего проявления агрессии конфликтующих сторон, что происходит при сниженном уровне возбуждения одной из сторон или отсутствии реакции другой стороной. Открытые конфликты характеризуются ярким выражением недовольства, агрессии.

В одной организации наблюдался конфликт между главным бухгалтером и начальником отдела маркетинга. Причиной была четкая уверенность главного бухгалтера в том, что более половины средств, которые затребованы начальником отдела маркетинга, являются нецелевыми, т.е. нет большой необходимости в их использовании. Мнение начальника отдела маркетинга была диаметрально противоположным. Решение вопросов о том, сколько финансов будет выделено отделу маркетинга, часто приобретало глобальные масштабы. Нередко наблюдалась ситуация, в которой противоборствующие стороны открыто обвиняли друг друга в полном непрофессионализме, распускали сплетни и всячески пытались навредить конкуренту. Здесь явно прослеживается открытый конфликт, в котором были четко обозначены его причины, процесс, а также позиции участников. Заметим, что если бы в описываемой ситуации начальник отдела маркетинга, и главный бухгалтер не обозначили свои позиции и не предпринимали активных действий, то в полной мере конфликт можно было признать скрытым.

По направлению развития организации организационные конфликты можно условно разделить на две категории:

o конфликты, связанные с организационными изменениями;

o конфликты, связанные с концентрацией сотрудников различных областей знаний и сфер деятельности в одной группе для осуществления деятельности, имеющей ограниченную продолжительность.

По характеру отношений подчиненности конфликты между сотрудниками можно разделить на следующие виды: вертикальные, горизонтальные и диагональные. Диагональный вид конфликтов возникает в ситуации, когда участники конфликта находятся в отношениях косвенной подчиненности. Например, если конфликт произошел у руководителя отдела по снабжению с менеджером по управлению персоналом, то этот конфликт можно назвать косвенным, так как они не находятся в прямом подчинении и формально у них нет возможности повлиять на поведение друг друга.

В случае, когда конфликт сформировался между руководителем отдела по управлению персоналом и менеджером по управлению персоналом, то его можно назвать вертикальным. Здесь участники конфликта находятся в формальных отношениях, т.е. менеджер по управлению персоналом подчиняется непосредственно руководителю отдела по управлению персоналом.

Горизонтальный конфликт - ситуация, когда конфликт происходит между менеджерами по управлению персоналом. Они не находятся в прямой соподчиненности, а соответственно, не могут применить административные рычаги воздействия на конфликт.

По источникам возникновения различают следующие виды конфликтов:

а) структурные конфликты;

б) инновационные конфликты;

в) позиционные конфликты (конфликты значимости);

г) динамические конфликты (групповая динамика).

По составу сторон конфликты, возникающие в организациях, можно разделить на три категории:

а) личность-личность (межличностные);

б) группа-личность;

в) группа-группа (межгрупповые);

г) внутриличностные.

Данная классификация является самой распространенной, и в научной литературе по проблемам организационных конфликтов, конфликтологии и теории организаций ей отводится приоритетное значение. Она носит комплексный характер, объединяя в себе несколько признаков.

Межличностные конфликты - самый распространенный в организациях тип конфликта. Они проявляются как столкновение двух и более личностей с различными психологическими особенностями, в том числе взглядами и ценностями. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются достаточно сильно.

Межличностные конфликты в организациях, в зависимости от характера отношений подчиненности между противоборствующими сторонами, подразделяются, во-первых, на конфликты по вертикали, когда конфликтующие стороны находятся на различных по рангу должностях, и, во-вторых, на конфликты по горизонтали, когда стороны не находятся в прямой соподчиненности. Например, в первом случае конфликт между управляемым и управляющим в рамках одной организации - менеджером и персоналом, а во втором - между менеджерами одного отдела. На практике причиной возникновения подобного рода конфликтных ситуаций является борьба руководителей за ограниченные ресурсы, например, капитал, рабочую силу, время использования оборудования и т.д. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Спецификой данного вида конфликтов является их подчинение единым закономерностям развития и урегулирования. Отличия проявляются только в позициях сторон, анализ которых доказывает существование дискриминации личных, групповых интересов и потребностей.

Можно говорить также о таком конфликте, как конфликт, возникающий между отдельной личностью и группой. Известно, что в организации наряду с формально установленными правилами и нормами существует неформальное руководство и нормирование организационной деятельности. Условием вступления, пребывания и возможности удовлетворения индивидуальных потребностей в данной группе является необходимость соблюдения групповых целей, ценностей и приоритетов. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть процесс конфликта.

На практике нередко возникает такая ситуация, когда один человек зарабатывает больше остальных членов группы (выполняет работу более качественно, работает сверхурочно, перевыполняет трудовые нормы), при этом группа рассматривает такое поведение индивида как негативное.

Конфликт между отдельной личностью и группой может возникнуть при занятии личностью позиции, точки зрения или же мнения, отличающегося от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть и на почве должностных обязанностей руководителя, когда ему необходимо обеспечивать соответствующую производительность и одновременно соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, непопулярные у подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда. Это так называемый конфликт между группой и руководителем.

Наряду с рассмотренным видом конфликта в организации встречается и межгрупповой, т.е. конфликт между отдельными (поляризованными) группами. Он формируется по причине того, что организация состоит из большого количества групп, как формальных, так и неформальных, в которых могут возникать конфликты. В процессе совместной деятельности между формальной и неформальной группой могут появиться противоречия, которые связаны с осуществлением каждой из них своего перечня функций, стремлением занять приоритетное положение в организации, перераспределением властных полномочий. В результате большое различие между целями данных групп приводит к возникновению ситуации сильного уровня конфликтности, что в конечном итоге может блокировать деятельность организации в целом.

Примером межгруппового конфликта является следующая ситуация: какая-либо неформальная группа индивидов в организации, считающая позицию руководителя по отношению к их деятельности недостаточно объективной, может выступить одним из субъектов конфликта. Возникновение подобной конфликтной ситуации приведет к снижению производительности труда и, как следствие, неэффективности организационной деятельности.

Особым видом организационного конфликта является внутриличностный конфликт. Его формирование связано в большей степени с отрицательными переживаниями личности, вызванными противоречиями с социальной средой. Этот тип конфликта не соответствует нормальному (уравновешенному) психологическому состоянию личности. Сложность природы его возникновения проявляется в многообразии его проявления (подклассификации). Так, зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности ступают во внутренний конфликт, психологи выделяют следующие виды внутриличностного конфликта:

Мотивационный конфликт - конфликт, в основе которого лежит желания личности, которые в данный временной период не могут быть реализованы или реализуются в недостаточном объеме.

Если сотрудник отдела сбыта одной из организаций получает заработную плату в размере десяти тысяч рублей, но при этом он хочет приобрести в личное пользование автомобиль последней марки, то закономерно формируется мотивационный конфликт. В приведенном примере достаточно четко видно то, что желания сотрудника не могут быть реализованы, так как имеющиеся у него ресурсы ограничены. С одной стороны, этот конфликт может привести к повышению его работоспособности с целью заработать большее количество денег для приобретения нужной ему машины. С другой стороны, в крайних случаях он может привести к негативным психологическим последствиям, так как желания не всегда совпадают с их возможностями. Мотивационный конфликт служит хорошим способом для повышения работоспособности, активизации профессионального роста. Так, несбыточная мечта может служит хорошим стимулом для того, чтобы больше работать.

Нравственный конфликт - это конфликт между различными социальными нормами и ценностями, служащими эталоном значимого для общества поведения.

Один сотрудник отдела научных разработок крупной корпорации отказался выполнить исследовательский проект, основанный на информации, полученной с помощью промышленного шпионажа. Он мотивировал свой отказ от работы тем, что не может пользоваться краденой интеллектуальной собственностью. Здесь налицо конфликт ценностей отдельно взятого сотрудника, который оказал непосредственное влияние на деятельность организации.

Ролевой конфликт - конфликт, связанный с внутренними переживаниями, обусловленными невозможностью занятия определенной должностной, организационной или социальной позиции.

Необъективность самооценки - конфликт, первопричиной возникновения которого является отсутствие объективной оценки своей личности и соотношение ее с социальной средой.

Один сотрудник отдела снабжения претендовал на занятие вышестоящей по иерархии должности. Вместо него на образовавшуюся вакансию был предложен другой сотрудник. Это привело к возникновению конфликтной ситуации между обозначенными сотрудниками. Основным аргументом сотрудника, который не был представлен на вакантную должность, стало то, что он не занял ее лишь потому, что у него нет таких хороших отношений с руководителем отдела снабжения. В реальности он не мог претендовать на место, так как не отвечал необходимым профессиональным и квалификационным требованиям. В результате его необоснованной самооценки возник конфликт с назначенным на вакансию сотрудником.

Адаптационный конфликт - конфликт, возникающий в процессе нарушения равновесного состояния между индивидом и средой, в которую он входит.

Внутриличностный конфликт сложен для управления, а та же для его выделения из других процессов организации. Он может принимать различные формы, но при этом его негативные последствия идентичны с другими конфликтами. Одна из самых распространенных его форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, как быть его результат работы, трудовая деятельность.

Заведующий секцией в универсальном магазине потребовал, что продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям формацию и услуги. Впоследствии заведующий переменил позицию И высказал недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами Продавец воспринял подобные указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые друг с другом. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления роста объемов производства. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия. В любом случае данный конфликт обусловлен сложным внутренним миром личности, высоким уровнем развитости чувств и самоанализа.

Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой в организации. В процессе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа, например, внутриличностные могут перейти в межличностные, межличностные - в групповые, и наоборот. Однако приведенная типология конфликтов не исчерпывает все многообразие возможных классификаций, что объясняется возможностью классификации в соответствии со спецификой конфликта.

## **.3 Причины конфликтов**

Выявление причин возникновения конфликтной ситуации в практическом функционировании организации имеет важное значение. Без знания причин возникновения конфликтов их невозможно успешно устранить. Причинно-следственные связи организационного конфликта прослеживаются в его динамике, острота, протекая которой определяется правильностью определения причины проблемной ситуации.

Традиционно возникновение конфликта обусловлено следующими видами причин:

o субъективно-объективные;

o правленческие;

o психологические;

o личностные

Указанная зависимость неоднократно подтверждалась в психологических исследованиях, при этом было замечено, что чем сложнее и труднее деятельность, тем раньше наступает критическая точка спада продуктивности. В этом случае снижение работоспособности проявляется в постоянном чувстве усталости, вялости, несвежести, иногда и сонливости. Одновременно снижается способность к концентрации внимания, проявляются рассеянность и затруднения в запоминании. Если в этих условиях человек должен читать, то чтение может стать чисто механическим, без усвоения содержания прочитанного. Эмоциональная реакция перестает быть адекватной силе раздражителя: она слишком повышается при незначительном успехе и резко ухудшается при малейшей неудаче. Человек становится нетерпеливым и плохо переносит ожидание.

Для одних людей более характерна активная реакция на стресс, а для других - тормозная. При активной реакции мыслительные процессы могут измениться в сторону схематизации, обобщения ситуации с выделением главных аспектов приложения усилий. Эмоциональное перенапряжение приводит к сужению объема внимания и ухудшению способности его переключения и распределения, тем самым оно затрудняет доступность сознанию полного объема значимой информации.

Только достаточное количество качественной информации о последствиях конфликта приводит к минимизации стрессовых ситуаций, которое благоприятно сказывается на эффективности труда и состоянии здоровья индивида. Однако полная информированность, стереотипность ситуации, порождая чрезмерный автоматизм, привычность, монотонность, устраняя эмоции вообще, приводит к состоянию безразличия, скуки - тогда труд становится утомительным и его продуктивность падает.

# Только достаточная информированность позволяет правильно определить личную значимость события, поэтому эффективным средством сдержанности является предвидение. Чем большим объемом информации по волнующему вопросу владеет сотрудник, тем меньше вероятность эмоционального срыва. Отсюда следует, что всеми силами надо увеличивать объем сведений о волнующих сотрудников проблемах. Информированность должна быть разноплановой.

# **Заключение**

конфликт психологический диагностика

Как известно, завершение конфликта не всегда приводит к миру и согласию. Иногда окончание одного конфликта может дать толчок другим конфликтам, причем совершенно в иных сферах жизнедеятельности людей. За завершением конфликта может следовать постконфликтный синдром, который выражается в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. В случае обострения противоречий между ними постконфликтный синдром может послужить источником следующего конфликта, причем уже с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

Способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов. В современной конфликтологии есть много разных способов регулирования и конструктивного завершения процессов конфликтов. Основным способом, приводящим не только к надежному устранению противоборства, но и установлению сотрудничества в послеконфликтной стадии, является совместная деятельность людей, имеющая направленность на достижение общей цели. Там, где есть общие интересы, цели и задачи деятельности, различия и противоречия отходят на задний план. Здесь устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

Существуют различия по времени протекания конфликтов. Это зависит от того, какие стороны в нем участвуют. Если условия экстремальны, то конфликты развиваются ускоренно. Результаты того или иного конфликта находятся в зависимости от его длительности. Если конфликт длителен, то уменьшается его деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа. В случае криминального конфликта имеет место быстрая эскалация, которая завершается применением насилия. Частота конфликтов находится в зависимости от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.