Московский государственный университет печати

## Р Е Ф Е Р А Т

на тему

**«Что такое конфликт? Природа, типы и функции»**

 Студентки 2 курса

 факультета книжного дела и рекламы

 Исаевой Ольги Владимировны

Москва

2004

***Содержание***

Введение

1. Введение 2

1.1. Эволюция научных воззрений на конфликт 4

1.2. Периодизация истории отечественной конфликтологии 9

2. Проблема конфликта 13

2.1. Понятие конфликта 13

2.2. Типология социальных конфликтов и оценка их роли 21

2.3. Стадии конфликтов 29

2.4. Методы разрешения конфликтов 33

3. Конфликтология как научная дисциплина 35

3.1. Конфликтология в системе наук 36

3.2. Философский анализ конфликтов 39

Заключение 42

Список литературы 4

# Введение

На протяжении всей истории человечества его практически на каждом шагу сопровождали конфликты. Конфликты всегда негативно влияли на людей, а в 20 веке стали основной причиной гибели людей. В основном войны, борьба за власть, бытовые конфликты, конфликты на всех уровнях общения унесли до 300 миллионов человеческих жизней в этом столетии.

Конфликты играют решающую роль в жизни человека, семьи, общества, государства, человечества в целом и каждому человеку необходимы знания о способах предупреждения и разрешения конфликтов.

В данное время конфликтология находится на заключительной стадии формирования в самостоятельную науку.

***1. Понятие конфликта***

Как у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Слово конфликт пришло в русский и другие языки из латыни. В русском языке слово конфликт стало употребляться с. ХIХ века. В классическом “Толковом словаре живого великорусского языка” Владимира Даля его еще нет. А современный “Толковый словарь русского языка” С. И. Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в ХХ веке оно имеет очень широкую область применения: “семейный конфликт”, “вооруженный конфликт на границе”, “конфликт с сослуживцами”, “конфликтная комиссия”… В латинском языке conflictus означает буквально столкновение. В словаре Ожегова слово “конфликт” толкуется как “столкновение, серьезное разногласие, спор”.

Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая меняется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта. Противоречия пронизывают все сферы жизни общества – экономическую, политическую, социальную, духовную. Обострение тех или иных противоречий создает “зоны кризиса”. Кризис проявляется в резком усилении социальной напряженности, которая нередко перерастает в конфликт.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе. Авторы, принадлежащие к школе “человеческих отношений”, тоже были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Таким образом, конфликт может быть ***функциональным*** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ***дисфункциональным*** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им *управляют*. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что “виноваты” другие факторы.

В развитии конфликта, в переходе его в стадию крайнего обострения многое зависит от того, как именно воспринимаются самые исходные, начальные события, приводящие к развитию конфликта, какое значение придается конфликту в массовом сознании и в сознании лидеров соответствующих общественных группировок. Для понимания природы конфликта и характера его развития особое значение имеет “теорема Томаса”, которая гласит: “Если люди воспринимают некоторую ситуацию в качестве реальной, то она будет реальной и по своим последствиям”. Применительно к конфликту это означает, что если есть несовпадение интересов между людьми или группами, но это несовпадение не воспринимается, не ощущается и не чувствуется ими, то такое несовпадение интересов не приводит к конфликту. И наоборот, если между людьми имеется общность интересов, но сами участники ощущают друг к другу враждебность, то отношения между ними будут обязательно развиваться по схеме конфликта, а не сотрудничества. Сознание конфликта, ощущение враждебности намерений, реакция на воображаемую или реальную угрозу, состояние подавленности, угнетения порождают превентивные или защитные действия той стороны, которая чувствует ущемленность и связывает эту ущемленность с действиями некоторых иных групп или людей. Так воображаемое превращается в действительное.

***2. Как устроен конфликт?***

Обращаясь к тому, что предлагает нам жизнь в современном обществе, можно попытаться разобраться, как “устроен конфликт”. Предварительное расчленение этого вопроса предполагает необходимость выяснения трех исходных позиций:

1. ***Кто участники конфликта?***
2. ***Кто ведет борьбу и с кем?***
3. ***За что именно идет борьба?***
4. Что является предметом спора и в какой мере предмет конфликта осмыслен его участниками?
5. Какие средства применяются для достижения своих целей той и другой стороной?
6. Углубляют ли эти средства конфликт или же они оставляют возможность умиротворения сторон?

***Кто ведет борьбу?*** В политике, коммерции, трудовых отношениях и повседневной жизни часто можно встретить ситуации, в которых участники конфликта подразделяются на тех, кто открыто выступает друг против друга, и тех, кто как бы смотрит со стороны, а подчас и стимулирует конфликт, надеясь получить от него прямую или косвенную выгоду.

В прямом конфликте сталкиваются интересы двух сторон: например, двух претендентов на одно место, двух национально-этнических сообществ или государств по поводу спорной территории, двух политических партий при голосовании проекта закона и т.д. Однако при более внимательном изучении ситуации выясняется, что этот прямой конфликт или открытое столкновение интересов сопряжено с более сложной системой отношений. Так, претенденты на одно место оказываются не просто равновеликими личностями, обладающими одинаковыми правами и притязаниями на должность. Каждый из претендентов поддерживается определенной группой людей. Если должность или позиция, по поводу которой разгорается конкуренция, имеет отношение к власти, к возможности распоряжаться другими людьми, то эта то позиция является престижной, оцениваемой достаточно высоко со стороны общественного мнения. Поэтому не исключается, что открытое столкновение двух противоборствующих претендентов может быть инициировано третьей стороной или третьим участником, который до поры до времени остается в тени и ожидает.

***Участники конфликта***. Необходимо заметить, что всякий конфликт так или иначе персонифицирован. У каждой из сторон конфликта имеются свои лидеры, которые озвучивают и транслируют представления своей группы, формулируют “свои” позиции и представляют их в качестве интересов своей группы. При этом зачастую бывает трудно разобраться, выдвигает ли того или иного лидера сложившаяся конфликтная ситуация или он сам создаст эту ситуацию, поскольку он - благодаря определенному типу поведения занимает позицию лидера, “выразителя интересов” народа, этнической группы, класса, социальной прослойки, политической партии и т.д. В любом конфликте личностные особенности лидеров играют исключительную роль. В каждой конкретной ситуации они могут вести дело на обострение конфликта или находить средства для его урегулирования.

***Источники конфликта***. Каково соотношение между декларируемыми позициями и реальными побуждениями или интересами в конфликте?

На первое место для нынешней российской ситуации следовало бы поставить такую ценность, как “богатство”. Во-первых, обращение к идее социальной дифференциации позволяет каждому открыто стремиться к тому, чтобы избавиться от “бедности” и “стать богатым”. В массовом сознании и в практических жизненных отношениях богатство - это не просто некоторая сумма денежных средств иди имущества, а возможность расширения пределов своей деятельности и влияния.

Вторым не менее важным источником конфликтов является борьба за власть. Она не менее притягательна, нежели богатство как таковое, хотя бы потому, что булат и злато постоянно ведут между собою спор. Выражением властных позиций являются государственные и негосударственные должности и позиции, позволяющие контролировать распределение ресурсов на основе права распоряжения, определять доступ к потокам значимой информации, участвовал в принятии решений. Поле власти создаст специфическую среду общения, вхождение в которую один из важнейших мотивов политической деятельности. Здесь также; формируется чувство исключительности, приобщенности к чему-то более важному и значимому, чем повседневные интересы.

Третий источник - престиж. Реальным воплощением престижа являются известность и популярность личности, се репутация и авторитет, сила влияния на принятие решений, демонстрируемое уважение к данному человеку и его потенциал. Престиж в очень редких случаях может быть завоеван без поддержки власти и богатства, поэтому это в какой-то мере вторичный источник конфликта. Но дело в том, что и богатство, и власть как бы аккумулируются в престиже. Ни то, ни другое не может сохранить свое влияние, не получая поддержки со стороны общественного мнения. Борьба за власть и богатство может начинаться с конфликтов по поводу престижа - создания репутации, или наоборот, дискредитации той или иной персоны или группы людей в глазах общественного мнения. Отсюда и возникает представление о так называемой четвертой власти, которая сосредоточена в средствах массовой информации.

 Рассматривая российскую ситуацию, важно указать и на четвертый источник конфликтов в современной практике общественных отношений. Это человеческое достоинство. Речь идет о таких ценностях, как уважение и самоуважение, компетентность, профессионализм, представительность, признание, нравственные качества личности. Если все свести только к предыдущим трем источникам конфликтов, то получается довольно безрадостная картина почти непременного утверждения зла и порока, разрушения нравственного начала в обществе. Однако в борьбе за богатство, власть и славу человеку не стоит забывать о границах своего выбора, отделяющих человечное, гуманное, культурное начало от бесчеловечного и безнравственного. И эти границы проходят внутри каждого конкретного индивида. Тот, кто переходит эти границы, теряет прежде всего право на самоуважение, а вместе с тем подрывает свое личностное достоинство, свою гражданскую и профессиональную честь. Нравственный конфликт, связанный с определением конечных ценностей или смысла человеческого существования, пронизывает все иные конфликты. Как правило, проблема нравственного конфликта сопряжена с выбором средств достижения своих целей в том или ином конкретном конфликте.

***3. Типология конфликта***

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

1. ***ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ***. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичным последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Одному человеку даются противоречивые задания и от него требуют взаимоисключающих результатов. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например женщина- руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.
2. ***МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ***. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.
3. ***КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ***. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.
4. ***МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ***. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а так же об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

***4. Причины конфликта***

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

1. ***РАСПРЕДЕЛЕНИЕ 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 достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.
2. ***ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ***. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.
3. ***РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ***. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции.
4. ***РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ***. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.
5. ***РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ***. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовые оспаривать каждое слово. И вот такие личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.
6. ***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 или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

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

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

В зависимости от того, насколько эффективным будет ***управление конфликтом***, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

***ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА***. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из низ заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

***ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА***. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне, как о “враге”; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большого значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

***5. Управление конфликтной ситуацией***

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: *структурные* и *межличностные*.

Как мы уже говорили, руководителям не стоит читать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

***ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА*** - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

1. ***РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ***. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.
2. ***КООРДИНАРНЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗ-МЫ***. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение, принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.
3. ***ОБЩЕОРГАНИЗАЦИООНЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ***. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.
4. ***СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ***. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Известны пять основных ***МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ***: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

1. ***УКЛОНЕНИЕ***. Этот стиль 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.
2. ***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.
3. ***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 молодого и более образованного персонала.
4. ***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.
5. ***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 конфликтной ситуации. 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, отличным от вас. 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.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

***6. Конфликтология как научная дисциплина***

Социальные науки всегда отражают (адекватно или не совсем) состояние общества, его потребности. Конфликтный характер современного общества и связанное с этим стремление людей к сотрудничеству, согласию, потребность в цивилизованных формах разрешения возникающих напряженностей и противоречий вызвали к жизни такую новую отрасль знания, каковой является конфликтология.

 Конфликтология как отдельная дисциплина сложилась в пятидесятых – шестидесятых годах нынешнего столетия в недрах западной социологии и политологии. Ее предметом стало объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных и систем и подсистем посредством категории конфликта, обозначающей столкновение, противоборство субъектов, преследующих противоположные интересы и цели.

 ***Конфликтология*** – теоретико-прикладная дисциплина. Существенной особенностью конфликтологии является ее комплексный характер

 В теории и практике конфликтологических исследований сложился комплекс понятий и проблем, с которыми связано изучение конфликтов. Проанализировав литературу, можно выделить следующие вопросы, постановка и решение которых в настоящее время уже более или менее вошла в традицию у конфликтологов и образует область их интересов:

* Сущность социального конфликта.
* Классификация конфликтов.
* Эволюция конфликтов.
* Генезис конфликтов.
* Структура конфликтов.
* Функции конфликтов.
* Информация в конфликте.
* Динамика конфликта.
* Диагностика конфликта.
* Предупреждение конфликта.
* Завершение конфликта.

 Относительно первого из этих вопросов - сущности соци­альных конфликтов - существует множество разнообразных то­чек зрения. В основном, расхождение между ними сводится к различию в словесном определении того, что такое социальный конфликт.

### Заключение

Резюмируя, можно сказать, что конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами и группами и между группами. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

 Конфликт связан с осознанием людьми противоречий своих интересов (как членов тех или иных социальных групп) с интересами других субъектов. Обостренные противоречия порождают открытые или закрытые конфликты.

 Однако хотим мы этого или нет, нравится ли нам или не нравится, но конфликты в нашей жизни неизбежны. А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу.

#### Список использованной литературы

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
2. Диксон Ч. Конфликт. СПб., 1997
3. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликта. М.: Изд-во РАН, 1993.
4. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций. (Серия «Учебник и учебные пособия»). Ростов – на – Дону: «Феникс», 1998. – 480 с.
5. Бородкин Ф.М. Коряк Н.М. Внимание: конфликт.- М., 1989г.