### КУРСОВАЯ РАБОТА

НА ТЕМУ:

**КОНФЛИКТЫ В ГРУППЕ, ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ**

Студентки ФПО “Психология”

2 курса

Беляевой К.А.

Одесса-2006

**Содержание**

## **Введение**

# **Природа конфликта**

1. Определение конфликта.
2. Причины, типология и структура конфликта.

## **Способы разрешения конфликтов.**

## Методы определения причин конфликтного поведения.

1. Основные методы разрешения конфликтов.

Заключение.

## Список использованной литературы

**Введение**

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с конфликтами разного рода. Мы хотим чего-то достичь, но цель оказывается трудно достижимой. Мы переживаем неудачу и готовы обвинить окружающих нас людей в том, что мы не смогли достичь желаемой цели. А окружающие - будь то родственники или те, с кем мы вместе работаете, полагают, что мы сами виноваты в собственной неудаче. Либо цель была нами неверно сформулирована, либо средства ее достижения выбраны неудачно, либо мы не смогли верно оценить сложившуюся ситуацию и обстоятельства нам помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создается обстановка неудовлетворенности, социально-психологического напряжения и конфликта.

Как выйти из сложившейся ситуации? Надо ли прилагать какие-либо специальные усилия для того, чтобы преодолеть ее и вновь завоевать расположение окружающих нас людей? Или же не нужно этого делать; просто не следует обращать внимание на то, как к нам относятся другие?

Чтобы найти правильное решение этой дилеммы весьма полезно знать, что такое конфликт, как он разворачивается, через какие фазы проходит и как разрешается. В этом смысл изучения конфликтов.

В отечественной психологии и социальной психологии изучению сущности конфликта, причин его возникновения и путей разрешения посвящены исследования А.А.Бодалева, В.О. Агеева, В.И.Журавлева, Н.Н.Обозова, И.А.Коха, Я.А.Анцупова, А.И.Шипилова, Н.В.Гришиной, Ф.М.Бородкина, А.К.Зайцева, Н.И.Леонова, А.Г.Здравомыслова и др.

В зарубежной психологии проблему конфликта разрабатывали З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, Э.Фромм, У.Мак-Дугалл, С.Сигеле, К.Левин, Д.Креч, Л.Линдсей, Д.Доллард, Л.Берковитц, Н.Миллер, Д.Морено, Э.Дженигс, С.Додд, Г.Гурвич и др.

В целом, феномен социально - психологического конфликта изучен достаточно полно. Тем не менее, существует насущная необходимость изучения возможностей возникновения межличностных конфликтов и поиска путей их разрешения.

Цельюданной курсовой работы является анализ условий и особенностей возникновения и протекания межличностных конфликтов, поиск путей их разрешения.

# **Глава 1.Природа конфликта**

# 

* 1. **Определение конфликта.**

Недостатка в различных определениях конфликта нет. Мы приведем несколько из них, каждое из которых раскрывает и подчеркивает ту или иную сторону этого динамического группового процесса:

В целом, конфликт можно определить следующим образом [1,5]:

Конфликт (от лат. “столкновение”) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных условиях, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Д. Майерс [2] определяет конфликт как “воспринимаемую несовместимость действий и целей”. Взаимоотношения или организации, в которых отсутствуют конфликты, по всей видимости, обречены на угасание. Конфликты порождают ответственность, решимость и неравнодушие. Будучи распознаны и поняты, они могут стимулировать обновление и улучшение отношений между людьми. В отсутствие конфликтов люди редко осознают и решают свои проблемы.

Конфликт - это такое состояние отношений между людьми, когда по крайней мере один из них сердит, раздражен, враждебен по отношению к другому, критикует его действия, что ведет к остановке продуктивной работы и нарушению морального равновесия;

Источник любого конфликта (происходит ли он между двумя людьми,

группами или странами) находится внутри индивидуальности и является продолжением восприятия реальности;

Конфликт - функция степени или количества взаимозависимости и взаимодействия между людьми: чем больше наша зависимость от других или чем больше мы от них ожидаем, тем больше вероятность конфликта и того, что он будет сильным;

Конфликт - интерактивное состояние, проявляющееся в несогласии, различиях или несовместимости внутри или между социальными единицами: индивидуальностями, группами, организациями и т.д. Конфликт возникает на разных интра- и интер- персональных уровнях: а) интраиндивидуальный конфликт возникает, когда человек должен выполнить определенные действия, роли, которые не соответствуют

его умениям, интересам, целям или ценностям; б) интрагрупповой конфликт относится к конфликту между членами группы; в) интергрупповой конфликт - конфликт между представителями двух или более групп;

Люди и группы находятся в конфликте, когда одна или обе стороны не обладают тем, к чему стремятся и активно действуют для достижения своей цели.

##### Причины, типология и структура конфликта.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть - приводящие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть такой афоризм: "Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами" [360, с. 12]. На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, "запускаем на орбиту" своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе "одиночный" конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть "цепочка конфликтогенов" – их, так называемая, эскалация.

Эскалация конфликтогенов - на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же общая схема этого процесса "обмена любезностями"? Все происходит до невозможного просто. Получив в свой адрес конфликтоген, "пострадавший" хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив "обидой на обиду". При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтоб впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть **внутриличностным** (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), **межличностным** (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); **между личностью и организацией**, в которую она входит; **между организациями или группами** одного или различного статуса.

Возможны также классификация конфликтов **по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу**), по вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

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

*По формам проявления* конфликты имеют место во всех областях общественной жизни. И.Е.Ворожейкин с соавторами (Ворожейкин, 2000) выделяют социально - экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально - бытовые и иные типы конфликтов [3].

*По источникам и причинам возникновения* конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, в силу складывающихся в организации или ее подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей.

Существует огромное многообразие причин возникновения конфликтов, обусловленное различными ситуациями взаимодействия между людьми. В целом, как утверждает А.А.Бодалев, конфликт вызывается следующими тремя группами причин, обусловленных [4]:

· трудовым процессом;

· психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологогической коммуникацией и т.д.;

личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, нокоммуникабельностью, бестактностью.

По мнению Е.Мелибруды поведение человека в конфликтной ситуации зависит от следующих психологических факторов:

1. адекватность восприятия конфликта;
2. открытость и эффективность общения, готовность к всестороннему обсуждению проблем;
3. способность к созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. адекватность самооценки своих возможностей и способностей;
5. стремление доминировать;
6. консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
7. принципиальность и прямолинейность в высказываниях;
8. определенный набор эмоциональных качеств личности, агрессивность, упрямство, раздражительность [5].

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрепленных групп:

1. ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
2. различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
3. взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
4. плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Я.А.Анцупов, А.И.Шипилов утверждают, что факторы и причины конфликтов носят объективно - субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы: объективные, организационно - управленческие, социально - психологические, личностные [6].

Основными *объективными* факторами возникновения конфликтов выступают: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности, слабая разработанность и использование в России нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправделивое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людейматериальных и духовных благ; сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

Основными *организационно-управленческими* факторами конфликтов являются: структурно - организационные, функционально - организационные, личностно - функциональные и ситуативно - управленческие.

К типичным *социально - психологическим* причинам конфликтов относятся: потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации и др.

Основными *личностными* причинами конфликтов выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; акцентуации характера и др. В процессе межличностного восприятия могут возникать искажения образа партнера, приводящие к взаимному непониманию и конфликтам.

Существуют 2 основных типа конфликтов – внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до 4, 6 и более). Необходимо четко различать, что конфликт у человека может быть, если не с самим собой, то с окружающими - и здесь, как говорится, третьего не дано.

Внутриличностный конфликт - состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. "Две души живут в моей груди..." - писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся Буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных - это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или заведующий секцией в книжном магазине дал продавцу указание определенным образом расставить книги, а товаровед в то же самое время - произвести учет наличия и состояния определенной категории литературы. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго - нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

**Структура конфликта** описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми. Как утверждают А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов, это - конфликтная ситуация, позиции участников (оппонентов), объект, “инцидент” (пусковой механизм), развитие и разрешение конфликта. Эти элементы ведут себя различно в зависимости от типа конфликта [2].

Объектом конфликта выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта - работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие, имеют в целом общие стадии протекания:

стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадию конфликтных действий;

стадию снятия или разрешения конфликта.

## **Способы разрешения конфликтов.**

**2.1. Методы определения причин конфликтного поведения.**

Как отмечают Х.Корнелиус и Ш.Фэйр, разрешение конфликта во многом зависит от умения человека вовремя заметить момент перерастания разногласия, дискомфорта в конфликтную ситуацию. Конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами - “сигналами конфликта” [8]:

1. **Кризис.** Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а иногда и на самом деле.
2. **Напряжение.** Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. В атмосфере напряженности недоразумение может быстро перерасти в конфликт.
3. **Недоразумение.** Человек зачастую впадает в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие искажается.
4. **Инциденты.** Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая - то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. Однако, сам инцидент, будучи неверно воспринят, может привести к эскалации конфликта.
5. **Дискомфорт.** Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. Однако, если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, можно зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них - **метод картографии** конфликта. Суть этого метода, как отмечает Д.Г.Скотт, состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту [6].

Работа состоит из нескольких этапов.

На **первом** этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “общение”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта.

На **втором** этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе.

**Третий** этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой и сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

В целом, если говорить о **решении конфликта**, то это, по словам В.Л.Васильева, - устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта [5].

**Управление конфликтами** - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

1. внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
2. структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
3. межличностные методы или стили поведения в конфликтов;
4. переговоры;
5. ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**Внутриличностные методы** заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. “Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я - высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Компоновка заявлений от “я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: “Когда на меня кричат…”, ”Когда на моем столе разбрасывают мои вещи…”, ”Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику…”.

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от “я”, не нападая на них, но такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: “я обижен на вас…”, ”я буду считать, что меня вы не понимаете…”, ”я решаю все делать сам…”.

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное “я - высказывание”, в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

**Структурные методы**, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

**Межличностные методы**. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

При выборе эффективного стиля разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть одного человека по отношению к другому и то, что данная личность из себя представляет (что можно от него ожидать). Соотношение данных факторов поможет выбрать наиболее эффективный с точки зрения “выигрыша” в конфликте способ поведения.

Важным является способность помнить о своих интересах в конфликтной ситуации. Если “победа” в конфликте имеет не такое большое значение по сравнению с силой негативных эмоций в конфликтной ситуации, можно уйти от участия в конфликте.

Необходимо определить реальные проблемы и интересы обеих сторон конфликтной ситуации. Ключом к решению проблемы является определение истинных интересов сторон по основным направлениям:

1. скрытые желания и интересы сторон;
2. что требуется для удовлетворения этих скрытых желаний и интересов.

Существует два способа получения этих сведений. Первый состоит в их открытом обсуждении. Второй предполагает использование интуиции для того, чтобы заглянуть в скрытую сущность происходящего.

Способность прогнозировать поведение другого человека помогает предсказать возможные варианты его поведения в конфликтной ситуации. Человек, владеющий набором стилей поведения в конфликте, обладает более выраженным преимуществом, позволяющим адаптироваться к ситуации и найти оптимальный путь ее решения [7].

Джини Грехем Скотт описывает *рационально - интуитивную модель овладения конфликтной ситуацией.* С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Хелена Корнелиус и Шошана Фэйр предлагают следующие приемы разрешения конфликтной ситуации [8]:

1. в решении проблемы учитывать нужды каждого;
2. творческий подход к решению проблемы: превратить проблему в возможность открыть для себя и для других нечто новое;
3. эмпатия: приемы общения, ведущие к сближению. Выслушайте мнение оппонента. Дайте ему возможность высказаться;
4. оптимальное самоутверждение: нападать на проблему, а не на личность. Выскажите свое мнение так, чтобы вас услышали;
5. совместная власть: как нейтрализовать борьбу за власть. Как добиться “совместной власти”;
6. как управлять эмоциями: страх, гнев, обида, разочарование могут стать стимулом положительных перемен;
7. готовность к разрешению конфликта: уметь опознавать личные установки, мешающие объективному взгляду на вещи;
8. выработка альтернатив: их совместный творческий поиск;
9. способность к ведению переговоров: эффективное планирование и варианты стратегии для достижения согласия;
10. уметь увидеть проблему в широком контексте и в долгосрочной перспективе.

Как отмечает Н.В.Гришина, в эффективном урегулировании социальных конфликтов решающая роль отводится такому универсальному фактору, как ценность сохранения социального как целого [5]. В урегулировании конфликтов большое значение должно отводиться разработке и введению соответствующего законодательства. Фактически в области трудовых отношений, и в сфере других общественных отношений речь идет и о поиске таких институциональных механизмов, которые давали бы возможность легитимизации конфликта и в то же время способствовали выработке соглашения за счет обеспечения некоего баланса - механизма “сдержек” и противовесов.

Понятие “управление конфликтами” подразумевает процесс контролирования конфликта самим участниками или внешними силами (общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными знаниями и т.д.).

Под “урегулированием конфликта” понимается воздействие на конфликт, а также его частичное или временное решение. В этом смысле урегулирование описывается как результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику.

“Завершение конфликта” обычно означает его любое прекращение, не обязательно предполагающее разрешения.

Однако главным является понятие “разрешение конфликта”, которое понимается как элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т.д.

**2.2.Способы управления конфликтом.**

Какие же существуют способы разрешения межличностного и внутригруппового конфликта? Прежде всего еще раз напомним, что конфликт - неотьемлемая и часто необходимая часть жизни любой организации. Поэтому, какой бы метод управления им мы не выбирали, цель наших действий состоит не в насильственном прекращении конфликта или сглаживании противоречий. Исходным моментом здесь является попытка актуализировать различия в позициях, сделать их явными и понятными для всех, так или иначе причастных к создавшейся ситуации. Таким образом, мы выполняем условие, необходимое для перевода конфликта в конструктивное русло.

Что касается методов (или техник) разрешения конфликтов, разные авторы по-своему подходят к решению этой проблемы. Наверное в каждый набор этих техник обладает своими преимуществами и имеет ограничения. Смысл не в том, чтобы механически овладеть какой-либо из них. Решающим является умение видеть их взаимосвязь с источниками конфликта, применять их согласованно, варьировать применение, сообразуясь с изменяющейся ситуацией.

Нам кажется привлекательной идея исходить при выборе способов управления конфликтом из причин, обуславливающих его. Как указывалось выше, можно выделить три причины возникновения конфликта: существование коммуникативных барьеров, особенностью структуры организации, индивидуально-психологические особенности. Правильно определив причину конфликта, или взаимосвязь и приоритетность причин, мы можем выбирать наиболее подходящую технику управления им. Этот выбор можно сделать среди следующих наиболее распространенных техник.

**ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ** (переговоры). Смысл этой техники управления конфликтами состоит в открытом обсуждении противоположными сторонами причин конфликта, сущности разногласий, взаимной ответственности за продолжение конфликта, возможных решений, удовлетворяющих обоюдные интересы. В центре внимания здесь находятся не правота или не правота какого-либо человека или группы, не вероятность победы или поражения, а согласованное исследование причин и возможных лучших решений конфликтов. Поэтому, в широком смысле процесс решения проблем может быть назван переговорами. Переговоры возможны не только на межгосударственном уровне и предметом их может быть не только количество и цена закупаемого оборудования. Можно сказать, что в переговоры по самым разным поводам вступают ежедневно миллионы людей, разрешая тем самым самые разные противоречия. Идеальная модель переговоров дает представление об основных этапах процесса решения проблем.

**ТЕХНИКА СОПОДЧИНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ**. Этот способ состоит в усилении коллаборации, т.е. усилении общей ответственности за конечный результат. Вместо того, чтобы ликвидировать противоречия, в этом случае усилия сосредотачиваются на поисках способа достижения общей значимой для конфликтующих сторон цели. Возникающие при этом отношения взаимной зависимости естественным путем развивают отношения сотрудничества, снижают уровень конфронтации.

**РАСШИРЕНИЕ ДОСТУПА К РЕСУРСАМ**. Конфликт возникает тогда, когда ресурсы (возможности) удовлетворить собственные интересы ограничены. Поэтому один из способов управлять им состоит в представлении конфликтующим сторонам необходимых им средств удовлетворения их интересов. Этот метод часто используется при забастовках. Достоинства этого метода - в простоте выхода из критической ситуации. С другой стороны, он конечно ограничен тем, что под рукой редка оказывается достаточное количество необходимых ресурсов.

**ВЫБОР И ВАРЬИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ**. Описанные нами выше ориентации поведения в конфликте играют важную роль в управлении им. Правильно выбрать ориентацию поведения в зависимости от требований сложившейся ситуации и гибко изменять ее, исходя из развития событий, значит управлять складывающимися взаимоотношениями, приближая конструктивное окончание конфликта.

**ВЛИЯНИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ.** Здесь речь идет об изменении социальных установок людей. Мы уже описывали, какие в этом плане есть возможности и ограничения. Заметим только, что изменить социальные установки труда, но это занимает много времени, однако и результаты такой работы, если она успешна, бывают очень плодотворны. Наиболее распространенный метод в условиях организации состоит в планомерном и систематическом обучении. Формы обучения разнообразны. В частности они могут включать в себя различные виды социально-психологического тренинга: тренинг повышения коммуникативной компетентности, тренинг личностного роста, тренинг принятия решений и т.д.

**ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК**. Причины конфликта могут заключаться в особенностях структуры организации. Планомерное влияние на структуру помогает конструктивно решать возникающие конфликты. Влияние принимает разные формы: перемещение сотрудников, внедрение координационных подразделений, расширение границ подразделений и т.д.

Перечисленные методы управления конфликтом имеет разную ценность относительно причин порождающих его. Следующая схема показывает соответствие методов и причин конфликта.

**Причина конфликта Предпочтительные методы**

**управления**

*Барьеры коммуникации* 1. Переговоры;

2. Соподчинение целей;

3. Варьирование поведения,

исключающего избегание;

4. Изменение организационных

характеристик с целью

улучшения информационных

каналов;

5. Влияние на индивидуально

психологические особенности

(тренинг коммуникативной

компетентности);

*Особенности структуры* 1. Расширение доступа к ресурсам

*организации*  2. Соподчинение целей;

3. Изменение организационных

характеристик;

Индивидуально-психологические 1. Варьирование поведения;

факторы 2. Влияние на индивидуально-

психологические особенности

через обучение;

3. Переговоры - процесс совмст-

ного решения проблем.

Из всех способов преодоления противоборства сторон **переговоры** являются наиболее эффективными, так как при этом виде взаимодействия стороны готовы пойти на компромисс.

Процесс переговоров может начаться, если: стороны:

1)Помимо противоречащих интересов имеют и значимые общие интересы;

2)считают возможным достижение определённого понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы;

3)Вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

Для того, чтобы погасить конфликт. Стороны должны в первую очередь договориться о спорных вопросах и об условиях их дальнейшего обсуждения. Чем точнее и жёстче очерчен предмет спора, тем больше шансов, что конфликт будет разрешён окончательно.

«Сила» как одно из главных средств решения конфликтов всё чаще подвергается обоснованной критике за неконституционность и разрушения, которе она может нанести. Мировой опыт **ненасильственного разрешения**, к сожалению, менее богат по сравнению с опытом войн, революций и кровавых переворотов и столкновений. Всякого рода глобальные опасности (экологические, ядерные, демографические, ресурсные) поставили народы перед выбором: либо сменить парадигму вражды с применением насилия, либо погибнуть. Именно поэтому в перспективе этика с стратегия ненасильственного поведения безальтернативны.

Данные многих исследований показывают [9], что сигналы о боли жертвы и **эмпатия,** возникающая в результате их появления, иногда могут буть эффективнным средством для снижения уровня открытой агрессии.

Роль **юмора** в качестве способа предупреждения и ослабления конфликта также общепризнана. З. Фрейд был одним из первых исследователей, рассмотревших юмор в ачестве защитного средства. Он ситал, что смех разряжает напряжённость, созднную ограничениями со стороны социальных норм.

Шутки и остроты внутри групп обачно способствуют её сплочению. Юмор поогает перосмыслить отношения, навести “мосты” между соперничающими людьми или группами.

**Принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.**

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае необходимо:

отличить повод от истинной причины конфликта (о чем мы уже подробно говорили в предыдущей лекции), которая нередко маскируется его участниками;

определить его деловую основу;

уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

Разрешение конфликта существенно осложняется, если менеджер сам является представителем одной из противоборствующих сторон. В этом случае ему трудно быть объективным и конфликт принимает публичный характер и выходит за рамки организации.

2. Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия, выдвинуть определенные жесткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

3. Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

4. Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты характера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

5. Разрешение конфликта с учетом его динамики. Как было отмечено ранее, конфликт развивается по определенным стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учетом личностных особенностей конфликтующих и характера их действий.

Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей (не случайно мы посвятили ему отдельную лекцию). Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликтуя, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, причем настолько болезненно, что готовы даже прекратить конфронтацию.

В психологических рекомендациях можно найти интересный прием разрешения конфликтов - обращение к "третейскому судье". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся при взаимных обязательствах полностью подчиниться его решению. В качестве "третейского судьи" целесообразно выбирать наиболее авторитетного человека в коллективе, лучше всего, если таковым является сам менеджер. Для "третейского судьи" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты от нее не перейдут на другие вопросы, в иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

Теперь познакомимся еще с одним приемом преодоления конфликтов - объективизацией конфликта. Он является, пожалуй, наиболее действенным. Суть его состоит опять же в обращении к "третейскому судье", но "судья" должен вести себя несколько необычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы раскладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Отмечено наукой и подтверждено практикой, что если конфликт "разложить" на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов "снимаются" ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

**Заключение.**

Анализ теоретической литературы по проблеме конфликта показывает, что конфликт с неизбежностью сопровождает все сферы межличностного взаимодействия. Конфликт, оказывая дезорганизующее влияние на совместную деятельность людей, может быть в то же время обращен в продуктивное русло, обостряя возникшее противоречие и способствуя выработке более осознанного и целесообразного решения проблемы. Кроме того, разрешение индивидом конфликтной ситуации обогащает его жизненный опыт в сфере межличностного взаимодействия.

Анализ литературы показал необходимость и практическую значимость изучения специфики возникновения и протекания конфликта, поиск путей его разрешения.

Для разрешения конфликта необходимо:

1.Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником или клиентом по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2.Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3.Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4.Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5.Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6.Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7.Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

##### Список литературы

1.Андреева Г. М. Социальная психология. М.:Аспект Пресс, 2000.-376 с.

2.МайерсД. Социальная психология. СПб, Питер, 2001.-752 с.

3. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. - М.: Инфра-М, 2000. - 224 с.

4. Бодалев А.А. Личность и общение. М.: Педагогика, 1983. - 272 с.

5. Гришина Н.В. Психология конфликта.-СПб.:Изд-во “Питер”, 2000. -464 с.

6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: Юнити, 2000. - 551 с.

7. Джини Грехем Скотт Конфликты. Пути их разрешения. Киев, Внешторгиздат, 1991. - 192 с.

1. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992. - 116 с.
2. Дмитриев. Конфликтология. М, 2003-356 с.
3. Леонов Н.И. Основы конфликтологии. - Ижевск. Изд-во УдГУ., 2000. - 122 с.
4. Морозов А.В. Деловая психология. СПб.: Союз, 2000. - 576 с.

12б.Руденский Е.В. Социальная психология. М.: Инфра - М., 1999. - 224 с.