**Содержание**

Введение…………………………………………………………................

[Сущность и структура производственного конфликта](#_Toc219626888)

[Функции конфликта](#_Toc219626889)

[Структурные элементы и характеристики конфликта](#_Toc219626890)

[Факторы возникновения и развития конфликтов](#_Toc219626891)

[Причины конфликтов](#_Toc219626892)

[Конфликтные личности. Поведение в конфликтных ситуациях](#_Toc219626893)

[Способы управления конфликтами в организации](#_Toc219626894)

[Основные стратегии управления конфликтом](#_Toc219626895)

[Основные принципы и тактики разрешения конфликта.](#_Toc219626896)

[Заключение](#_Toc219626897)

[Источники](#_Toc219626899)

**Введение**

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без их функционирование организации невозможно. Трудовой коллектив - формальная (формализированная) общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей (производство продукции, ремонт зданий, научные изыскания). Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В связи с этим в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Конфликтные ситуации, переходящие часто в конфликты, являются неотъемлемой частью человеческих отношений.

Сущность и структура производственного конфликта

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - рассматривается в разных науках. В философии конфликт - понятие, отражающее стадию развития категории «противоречие», когда существующие противоположности доходят до своей крайности (полярность, антагонизм). В обществоведении (истории, политологии, социологии, социальной психологии) - процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей, определяющийся объективными и субъективными причинами. В психологии конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

Функции конфликта

Различными авторами выделяются основные функции и возможные результаты конфликта. При этом главная функция конфликта - выявление проблем и противоречий в жизнедеятельности социального субъекта, определенной психологической системы (человека, группы, организации, общества), а также - определение путей разрешения этих противоречий и развития данного социального субъекта (психологической системы).

В целом можно выделить следующие функции:

* Сигнальная функция - характеризует конфликт как показатель определенного состояния общества (что-то в системе расстроилось и нуждается в преобразованиях);
* Информационная функция - отражение и выявление причин неблагополучия в системе;
* Дифференцирующая функция - это процесс социальной дифференциации, отражающий переориентацию и перегруппировку задействованных в конфликте социальных сил;
* Динамическая функция - способствование социальному прогрессу, где конфликт - это толчок развития и способ разрешения накопившихся противоречий.

Выделяется также функциональная противоречивость конфликта. Эта противоречивость основана на взаимодействии противоположно направленных тенденций. На основе такого понимания функциональной противоречивости польский ученый Я. Штумпски выделил следующие пять противоположных пар функций социального конфликта:

* + различающая и отождествляющая функция (когда, например, в ходе конфликта интересы могут сблизиться или, наоборот, еще больше разойтись);
	+ интегрирующая и дезинтегрирующая (либо противоборствующая сторона сплачивается, либо разрушается);
	+ маскирующая и демаскирующая;
	+ прогрессивная и регрессивная;
	+ позитивная и негативная функции.

Ниже представлены более конкретные функции конфликта и его возможные последствия:

* 1. Позитивные (конструктивные) функции конфликта:
* Выявление противоречий в системе (на уровне осознания и переживания).
* Снятие напряжения («выпускание пара») во взаимосвязи, во взаимоотношениях между различными составляющими системы (между людьми, между различными ценностно-смысловыми ориентациями и т.п.).
* Проверка для участников конфликта своих реальных и потенциальных возможностей, а также выявление недостатков (формирование более адекватной самооценки).
* Мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей системы.
* Сплочение участников конфликта, обусловленное совместным разрешением (преодолением) значимой для всех проблемы (по принципу: «Настоящие друзья проверяются в беде», а также – «Настоящие друзья обретаются в совместных испытаниях»).
* Выявление скрытых и потенциальных противников, недоброжелателей, предателей и т.п. (по принципу: «Истинные враги проявляются в трудные моменты»).
* В случае успешного преодоления трудностей у участников конфликта повышается чувство собственного достоинства и самоуважение (что в психологическом плане очень существенно, т.к. позволяет человеку переходить к решению более сложных и интересных проблем);
* В целом система, преодолевшая (или хотя бы пережившая) конфликтную ситуацию, получает шанс измениться к лучшему;
* Страх возможного конфликта может мобилизовать к упреждающим (профилактическим) шагам и еще до возникновения опасности для системы также способствовать ее развитию…
	1. Негативные (деструктивные) функции конфликта:
* Обнаружение своих недостатков и соответствующая потеря чувства собственного достоинства.
* Обнаружение несостоятельности (нежизнеспособности) системы и соответствующее ее разрушение.
* Усугубление противоречий между элементами системы или между конфликтующими сторонами (например, «врагов стало еще больше, друзей - еще меньше»).
* Потеря уважения и статуса (в случае неудачного поведения в конфликте).
* Порождение новых конфликтов (эффект «цепочки», например, не желая разрешать данный конфликт, человек как бы «уходит» от него и часто специально создает для себя новые проблемы) и т.п.

Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк выделяют функции конфликта в условиях производства:

* балансирование рабочих мест;
* формирование необходимых производственных связей (которых не было до конфликта);
* выявление и фиксация отдельных частей системы и связей между частями;
* отбор рабочей силы необходимого качества и т.п.

Т.С. Кабанченко выделяет основные функции организационного конфликта:

* группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
* установление и поддержание (стабилизация) системы внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
* получение информации об окружающей среде (насколько она враждебна или доброжелательна по отношению к организации);
* создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль за властью;
* нормотворчество, построение новых систем взаимоотношений;
* создание новых социальных институтов;
* диагностика нарушений функционирования организации.

Структурные элементы и характеристики конфликта

Для анализа и лучшего понимания конфликта полезно выделить основные структурные элементы и основные характеристики конфликта:

* + 1. Инцидент (информационный) - событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.
		2. Инцидент (деятельностный) - повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов и ценностных ориентаций.3) Конфликтная ситуация - развитие конфликта в конкретный временной период.
		3. Субъекты конфликта - участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией.
		4. Предмет конфликта - конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).
		5. Конфликтные отношения - форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

Выделяются также условия, определяющие конфликтную ситуацию:

* технические условия (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп и т.п.);
* политические условия (определяются отношениями зависимости и власти);
* социальные условия (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);
* психологические условия (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки и т.п.).

Ниже представлены основные характеристики конфликта, позволяющие адекватно оценивать конкретные конфликтные ситуации:

* 1. Острота конфликта.

Факторы, влияющие на остроту конфликта: степень решенности/нерешенности проблем; возможность/невозможность решения проблем; вмешательство третьих (и четвертых, и пятых, и т.п.) заинтересованных сторон, что часто усугубляет конфликт.

Рациональные конфликты как правило, имеют меньшую остроту, чем эмоциональные конфликты (эмоциями сложнее управлять).

* 1. Временные характеристики конфликта.

Перечень временных характеристик: длительность; частота проявления; повторяемость; продолжительность участия в конфликте каждого из участников; временные параметры отдельных этапов конфликта.

Факторы длительности (продолжительности) конфликта:

* + - * сущность целей противоборствующих сторон, их острота (если «до победного конца», то конфликт обычно затягивается);
			* количество ресурсов и их качество для ведения борьбы в конфликтной ситуации;
			* концентрация усилий вокруг лидера, т.к. много зависит от позиции лидера (в частности, от его стремления поскорее завершить/ или подольше растянуть конфликт);
			* ясность или неясность, что считать победой, а что - поражением в конфликте;
			* наличие в конфликтующих лагерях экстремистских фракций.

Условия сокращения длительности конфликта:

* + - * переключить внимание сторон на более близкие им и по возможности обоюдоинтересные цели;
			* изолировать лидеров и ослабить их влияние на деятельность групп;
			* снизить уровень влияния центральных групп (например, выдвинуть новых лидеров);
			* изменить структуру распределения власти между группами;
			* ограничить ресурсы сторон.
	1. Пространственные характеристики конфликта.

Выделяются также основные фазы развития конфликта:

* + 1. Конфронтационная (военная) фаза, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.
		2. Компромиссная (политическая) фаза - стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.
		3. Коммуникационная (управленческая) фаза - стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации (консенсус): через понимание того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов.

Выделяется также понятие «кризис» (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) - это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная «зацикленность», фазовая стагнация или даже возврат к предшествующей фазе).

На основании выделения фаз конфликта и понимания того, что является «кризисом», можно обозначить, что является управлением конфликтом. Управление конфликтом - это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т.е. переход к последующей фазе развития конфликта. Таким образом, высшим искусством реагирования на конфликтную ситуацию является не «борьба» с конфликтом, а способствование развитию конфликтных отношений.

Поскольку конфликт имеет и позитивные (конструктивные) функции, то в ряде случаев оправдано и специальное провоцирование руководством (и психологами) конфликтов, но при обязательном условии контроля за ними и возможностью управлять этими конфликтами. По сути, любой опытный руководитель или воспитатель так и поступает, иначе и работа, и учебный процесс воспринимался бы как сплошная скука, ведь без преодоления проблем не может быть вообще никакого развития.

Марьин и Е.А. Мешалкин описали основные типы внутриорганизационных конфликтов и особенности их проявления:

1. Внутриличностный конфликт. Участниками конфликта являются различные психологические факторы внутреннего мира личности: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.д.

Ролевой конфликт – одна из наиболее распространенных форм внутриличностных конфликтов. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома, а служебное положение может обязать его задержаться на работе. Внутриличностные конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

В распространенной системе «коллектив – руководитель – вышестоящее руководство» руководитель часто должен действовать в условиях, когда люди или целые группы предъявляют к нему несовместимые требования и ожидания одновременно. Восприятие и осознание этой ситуации как конфликтной порождает ролевой конфликт.

Межролевые конфликты присущи сотрудникам и в связи с их гендерными различиями и соответствующими ожиданиями исполнения роли мужчины или женщины как это зафиксировано в культурных представлениях отдельной личности и жизнедеятельности служебного коллектива.

Ролевые конфликты во взаимоотношениях являются следствием частых расхождений между ролевыми притязаниями сотрудника и его реальным статусом в коллективе.

2. Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. Анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, рабочую силу и т.д. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу, а подчиненный – что руководитель предъявляет к нему завышенные требования.

3. Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление. Другой распространенный вариант конфликтов этого типа – конфликт между группой и руководителем.

4. Межгрупповой конфликт. Межгрупповые конфликты обусловлены чаще всего несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы, наличием реальной конкуренции. Межгрупповые конфликты сопровождаются проявлениями «деиндивидуализации», т.е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

5. Социальный конфликт. Во-первых, это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства; во-вторых, социальный конфликт выражается в результате столкновения разных социальных общностей – классов, наций, социальных институтов и т. д.; в-третьих, противодействующие стороны преследуют свои, различные, противоположные цели, интересы, тенденции развития.

Факторы возникновения и развития конфликтов

Причины конфликтов

Многие авторы особое внимание уделяют причинам возникновения конфликтных отношений. Например, В.Р. Дольник считает, что в основе человеческих конфликтов лежат биологические программы, направленные на стремление выжить в схватке за существование.

Дж. Ролз главную причину конфликтов в человеческом обществе связывает с нарушением норм социальной справедливости и, как следствие - с ущемленным чувством собственного достоинства. При этом сама справедливость - это соответствие между вкладом человека в решение каких-то вопросов и получаемыми за это благами (моральными или материальными).

С.Ф. Фролов выделяет общие причины конфликтов: противоположные ориентации вступающих во взаимодействие людей (различие потребностей); идеологические причины; причины экономического и социального порядка; противоречия между элементами социальной структуры (например, когда цели и задачи разных уровней организации или управления обществом не соответствуют друг другу).

Выделяются также и более конкретные причины конфликтов:

* + - * социально-психологические причины (неудовлетворенность отдельных людей своим положением в группе, в организации, в обществе);
			* причины морально-этического порядка (отрицание некоторых общественных норм и ценностей данного коллектива или группы);
			* причины организационного характера (проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненных);
			* причины конфликтов по информационным факторам, например: неполные или неточные факты о каком-либо объекте (порождают неправильные представления и слухи); нежелательное обнародование информации; невольная (или вольная) дезинформация; некорректная интерпретация фактов и т.п.;
			* причины конфликтов по структурным факторам, например: неопределенность вопросов законности власти; неопределенность вопросов подотчетности; неясность в вопросах собственности и т.п.;
			* ценностные факторы конфликта, например: нарушение групповых верований и норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей и т.п.;
			* факторы отношений, например: неудовлетворенность существующими отношениями; несогласованные цели взаимоотношений (непонимание друг друга); неудовлетворенностью длительность отношений и т.п.;
			* поведенческие факторы, например: поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт и т.п.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют основные причины производственных, организационных конфликтов:

* + 1. Проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).
		2. Различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. у каждого структурного подразделения - свои интересы).3) Различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право выражать свое мнение в присутствии начальника…).
		3. Различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).
		4. Неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон.

М.И. Марьин и Е.А. Мешалкин, описывая типичные конфликты в системе МВД, разделяют причины конфликтов на следующие группы:

Финансово-организационные причины конфликтов (заработная плата, премии, льготы, повышение по службе и т.д.), распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены, и необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Противоречия между организацией труда и его оплатой снижают заинтересованность в результативности деятельности и провоцируют конфликты.

Материально-технические причины конфликтов. Отражают наличие противоречий между средствами и предметом труда или между средствами и процессом труда.

Взаимосвязанность задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задач. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях (например, разный уровень профессиональной квалификации) приводит к конфликту.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организации возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Кроме того, отдельные сотрудники тоже могут преследовать собственные цели, не совпадающие с целями других.

Конфликты из-за недостатка информационного обеспечения деятельности. Неудовлетворительные коммуникации. Отсутствие необходимой для деятельности информации, несвоевременность ее поступления, избыток или недостаток информации, существенной для принятия решения, недостоверность информации создают условия для субъективного восприятия ситуации в качестве конфликтной, служебных задач как трудновыполнимых, что может провоцировать конфликты.

Стиль управления. Стиль управления может вызывать конфликты, когда имеются противоречия между целями служебного коллектива или личности с методами управления. Наиболее типичным примером являются просчеты в кадровой политике, когда руководством дается неадекватная оценка профессиональной пригодности и моральных качеств сотрудников (например, при игнорировании заслуженных притязаний на вышестоящую должность, закрепление должности за сотрудником). При этом авторитет руководителя, вовлеченного в конфликт, падает, вне зависимости от исхода ситуации в целом.

Среди непосредственных причин конфликтов в служебных коллективах выделяются следующие:

1. Недостатки организации и планирования работы исполнителей;
2. Жесткость стиля руководства;
3. Уровень заработной платы, премий, распределений отпусков;
4. Отношения между сотрудниками;
5. Недобросовестное отношение к работе отдельных сотрудников;
6. Недостатки в общении руководителя с подчиненными;
7. Недостатки профессиональной подготовки;
8. Личностные особенности некоторых сотрудников.

Конфликтные личности. Поведение в конфликтных ситуациях

Характер протекания и результат конфликта зависят от личностных характеристик и поведения конфликтующих сторон. Поэтому при анализе, планировании и разрешении конфликтов необходимо учитывать эти факторы.

Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк выделяют общие характеристики и основные типы конфликтных личностей, провоцирующих или усугубляющих конфликтные отношения. В целом конфликтные личности характеризуются: 1) резким отличием партнеров по своим психологическим характеристикам (например, если мы медлительны и основательны, то нас будет раздражать чья-то суетливость и торопливость); 2) недостатком общей культуры и психологической культуры общения; 3) общим уровнем конфликтности (или неконфликтности) данного человека. Далее авторы выделяют шесть типов конфликтных личностей:

1. Конфликтная личность демонстративного типа характеризуется следующими особенностями поведения:
	* хочет быть в центре внимания (любыми путями);
	* отношение к другим определяется тем, как к нему самому относятся другие;
	* легко даются поверхностные конфликты (часто выходит «победителем», т.к. окружающие воспринимают такие конфликты как «хохму»);
	* рациональное поведение выражено слабо, более выражено - эмоционально-импульсивное;
	* плохо планирует свою деятельность;
	* избегает кропотливой, систематической работы;
	* конфликтов не боится и чувствует себя в них уверенно (конфликт - как способ продемонстрировать себя);
	* часто оказывается источником споров, но сам себя таковым не считает.

Соответственно руководителям и коллегам следует чаще делать им комплименты - по принципу: «Лучше подыграть в малом, чем потом расхлебываться с потенциальным врагом, мстящим за отсутствие знаков внимания».

1. Конфликтная личность ригидного типа:
* подозрителен;
* обладает завышенной самооценкой;
* постоянно требует подтверждения собственной значимости;
* прямолинеен и негибок, не учитывает конкретную ситуацию;
* с трудом принимает чужую точку зрения;
* очень обидчив.

Руководителям и коллегам проще вести себя с такими людьми так, чтобы не провоцировать лишние обиды и подозрения. Таким сотрудникам лучше не поручать работы, связанные с гибким поведением.

1. Конфликтная личность неуправляемого типа:
* импульсивен, плохо контролирует себя;
* поведение непредсказуемо;
* часто ведет себя вызывающе и агрессивно;
* постоянно требует подтверждения собственной значимости; в своих неудачах любит обвинять других;
* не умеет планировать свою деятельность;
* не учится на ошибках прошлого опыта.

В общении с такими работниками следует помнить, что на самом деле они предсказуемы, поскольку их «неконтролируемость» часто повторяется. Поэтому, если изучить типичные реакции таких людей, то можно фактически управлять ими, используя даже в решении ряда деловых вопросов (например, брать таких вспыльчивых сотрудников на те переговоры, где многое решается с помощью эмоций, а не разума). К сожалению, «управление» поведением таких работников чем-то смахивает на манипуляцию.

1. Конфликтная личность сверхточного типа:
* скрупулезно относится к своей работе;
* предъявляет повышенные требования к себе;
* очень требователен к окружающим;
* обладает повышенной тревожностью;
* чувствителен к деталям и мелочам;
* иногда может порвать отношения с кем-либо, т.к. ему «показалось», что его «обидели»;
* сам страдает от своей скрупулезности и подозрительности (нередко мучается бессонницей, головными болями и т.п.);
* сдержан во внешних, особенно в эмоциональных проявлениях;
* плохо чувствует ситуацию общения, часто бывает неадекватен и даже смешон.

В общении с такими людьми лучше не травмировать их напрасно. Тем более, что они и так часто страдают из-за своих странностей. Лучше давать им такие работы, где они смогут проявить свою скрупулезность и ответственность, т.е. давать им возможность использовать свои недостатки с пользой для общего дела, а значит, повышать, хотя бы таким образом, чувство их собственной значимости.

1. Конфликтная личность «бесконфликтного» типа:
* неустойчив в оценке и мнениях (часто меняет мнения о других людях);
* обладает легкой внушаемостью (поверит во все, что угодно, «лишь бы не огорчать собеседника»);
* характерна некоторая непоследовательность поведения;
* ориентирован на сиюминутный успех в данной ситуации;
* зависит от мнения лидеров (хочет всегда казаться «хорошим»);
* излишне стремится к компромиссу;
* не обладает достаточной силой воли;
* глубоко не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих (просто живет «как положено», боится думать своей головой).

В общении с такими людьми рекомендация одна - опасаться их в наибольшей степени. Такие люди, в силу своей слабости духа, продадут кого угодно. Теоретически конечно, можно представить, что эти люди в определенных ситуациях могут проявить и волю, и принципиальность, но для этого потребовалось бы задеть их за что-то «живое». Не каждому руководителю или психологу это доступно.

1. Целенаправленно конфликтный тип личности:
* рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей;
* часто провоцирует конфликты;
* склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то - давит);
* рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов, оценивает противников;
* владеет хорошо отработанной техникой поведения в «горячем» (эмоциональном) споре.

Таких людей надо постараться (по возможности) сделать своими сторонниками и использовать их таланты в конструктивном русле. Проблема для руководителей (и психологов труда) - подыскать для таких «рвущихся в бой» людей интересные проблемы, где можно было бы и рискнуть, и изобразить из себя стратега (или героя).

Выделяются также типичные поведенческие реакции, предрасполагающие к деструктивности конфликта:

* Перебивание партнера, что само по себе считается высшим проявлением бескультурья.
* Сознательные или неосознанные проявления личной антипатии.
* Мелочные придирки, которые часто провоцируют ответные придирки (знаменитая игра – «сам дурак»).
* Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
* Высказанное партнеру подозрение в его негативных побуждениях.
* Угрозы, которые часто провоцируют либо ответные угрозы, либо создают барьеры и даже неприязнь во взаимоотношениях.
* Подчеркивание разницы между собой и партнером.
* Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
* Устойчивое нежелание признавать свои ошибки или правоту собеседника.
* Постоянное навязывание своей точки зрения, давление на партнера.
* Попытки подменить объект конфликта, сместить в другую плоскость (что вызывает противодействие партнера, правда, если он это почувствует).
* Систематические отказы и отрицания слов партнера.
* Негибкость поведения, неспособность хоть в чем-то уступить собеседнику для общей пользы.
* Демонстрация постоянной занятости и игнорирование попыток партнера установить контакт.
* Создание дефицита времени для решения проблемы или резкое убыстрение темпа беседы.
* Проявления некомпетентности.
* Неискренность понимаемая в данном случае как стремление что-то скрыть и получить из этого свою «выгоду» за счет другого человека.
* Несдержанность.
* Посягательство на реальные или воображаемые права человека.
* Нарушение персонального (межличностного) пространства, когда, например, невоспитанный сотрудник позволяет себе фамильярничать со всеми подряд коллегами или все время стремится прикоснуться (или даже обнять) кого-то без всякого на то повода.

Можно выделить типичные ошибки при реагировании на конфликтную ситуацию, также усугубляющие конфликтные отношения:

* + - * запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;
			* попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
			* применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
			* шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей;
			* попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями.

Способы управления конфликтами в организации

Основные стратегии управления конфликтом:

* Стратегия предотвращения конфликтов, предполагающая следующие основные действия: устранить реальный предмет конфликта; привлечь в качестве арбитра независимое незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению; сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.
* Стратегия подавления конфликта (применяется в отношении конфликтов в необратимо деструктивной форме и к беспредметным конфликтам), предполагающая: целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих; разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми; создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют возникновению конфликтных взаимоотношений (например, развести конфликтующих по разным участкам работы или по разным сменам).
* Стратегии отсрочки (как временные меры, помогающие ослабить конфликт до момента, когда созреют условия для разрешения конфликта). Главное в данной стратегии - изменить отношение одного из конфликтующих к другому (по принципу: «Раз силы стали неравными, то конфликтовать бесполезно…»). Стратегия отсрочки часто предполагает также следующие действия: изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; уменьшить или увеличить роль и место одного из конфликтующих в воображении другого; изменить представление конфликтующего о самой конфликтной ситуации (об условиях конфликта, взаимоотношениях людей и т.п.); изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующих и тем самым сделать его менее опасным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

Основные принципы и тактики разрешения конфликта.

Принципы разрешения конфликта:

* 1. принцип понимания - осознание реальной проблемы, соотношения сил в конфликте, предмета конфликта, знание потенциально конфликтных личностей, хорошая ориентация в потенциальных условиях возникновения конфликтов и фазах развития конфликта;
	2. принцип предвидения - прогнозирование потенциальных конфликтов между сотрудниками, группировками и своевременная подготовка к ним.

Основные тактики разрешения конфликта:

* Общие рекомендации - при возникновении напряжения между партнерами следует проявлять: внимание к собеседнику; доброжелательность, дружелюбие, расположенность, уважительное отношение; естественность; терпимость к его слабостям; сочувствие к нему, участие; выдержку, самоконтроль; спокойный тон; лаконичность, немногословность (строить фразы так, чтобы они вызывали нейтральную или позитивную реакцию собеседника); постоянно поддерживать обратную связь с собеседником (с помощью вербальных и невербальных средств); чуть затягивать ритм, темп беседы, если собеседник излишне взволнован и слишком быстро говорит; следить за собеседником внимательно, при первой возможности установить с ним контакт и стремиться не терять его; стараться смотреть собеседнику в глаза (но не фиксировать взгляд более 10 секунд), следить за изменениями его лица, рук, позы; пытаться мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в это состояние; попытаться почувствовать: "А каково было бы мне в этом состоянии?".
* Поведение на первой (дословесной) фазе беседы: дать выговориться, не пытаться перекричать, перебивать собеседника; внимательно слушать; сделать паузу, если собеседник излишне активен; показать мимически, двигательными средствами (без слов), что Вы заметили состояние собеседника; уменьшить социальную дистанцию с собеседником (улыбнуться, резко приблизиться, оказаться лицом к лицу, коснуться, наклониться).
* Оперативные приемы поведения на второй (словесной) фазе беседы: доброжелательно поприветствовать собеседника (если беседа проходит без дословесной фазы); отвлечь или переключить внимание собеседника с конфликтной темы (например, предложить закурить, высказать комплимент, спросить о чем-либо); предложить сесть (причем садиться по возможности под острым углом к собеседнику на расстоянии не более 0,5 метра); сказать о своем самочувствии, состоянии, которые вызвали у Вас слова собеседника, если его статус выше и позиция сильнее, чем у Вас; спросить о состоянии, самочувствии собеседника, если его статус ниже и позиция слабее, чем у Вас; обратиться к фактам; признать свою вину, если она есть; признать правоту собеседника в тех пунктах, где он несомненно прав; дать понять собеседнику, что Вы понимаете, насколько важен вопрос, о котором он говорит; показать собеседнику свою заинтересованность в решении его проблемы; подчеркнуть общность интересов, целей, задач с собеседником; разделить с ним ответственность за решение проблемы; подчеркнуть свое доверие к собеседнику; подчеркнуть лучшие качества партнера, которые помогут ему самому справиться со своим состоянием; подчеркнуть значимость партнера, его место, роль в группе, его сильные стороны, хорошее отношение к нему со стороны значимых людей; попросить у собеседника совет, как Вам поступать с ним, как Вам помочь решить его проблему; спросить у собеседника, как он сам собирается решать свою проблему; обещать поддержку, если это не противоречит Вашим принципам и интересам общего дела; если есть возможность, решать вопрос сразу или пообещать это сделать в кратчайший срок.
* Специальные оперативные приемы. Здесь важно знать об «уязвимых местах» собеседника и всегда давать ему возможность сохранить «свое лицо»: повторить самые неразумные слова собеседника «как бы с недоумением» (типа того, что он наверное «просто ошибся» или Вы сами его «не поняли»); тактично показать, что собеседник излишне резок (через сухое, холодное, формальное обращение, увеличение психологической дистанции, через подчеркнутую «вежливость»); сделать комплимент агрессору (по принципу «доброта с красотой вместе спасут мир»); свести проблему к юмористической или даже гротескно-сатирической стороне (и по возможности, вместе посмеяться над «недоразумением»); проявить по отношению к партнеру более сильную агрессию, чем продемонстрировал он Вам (естественно, если у Вас есть для этого «таланты»); сказать собеседнику о негативных сторонах и последствиях конфликтной ситуации лично для него (как бы «отрезвить» его); показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит (или которых опасается), и эти люди могут порвать с ним отношения.

В целом выделяются следующие основные подходы по осуществлению вмешательств в конфликтные ситуации:

* + - 1. Экспертный метод, направленный на решение конкретной проблемы уже сформировавшейся организации.
			2. Процедурный метод, где консультант управляет процессом изменений в организации, посредством указания достижимых процедур и их конкретного места вместе с самим клиентом.
			3. Консультационный подход - это, прежде всего, обучение клиента (заказчика); развивает его интуицию, способность понимать и решать свои проблемы. При реализации консультационного подхода психологу особенно важно продемонстрировать свою независимость и беспристрастность. В ходе работы с противоборствующими сторонами важно структурировать их взаимоотношения, а также обеспечить равное влияние сторон на процесс разрешения конфликта. Важную роль играет рассмотрение так называемых «безысходных ситуаций», когда в ходе их детализации и анализа вырабатываются конкретные рекомендации по преодолению конфликта в целом.

Реально консультациорнный подход включает в себя элементы самых разнообразных консультационных, процедурных, экспертных и даже психотерапевтических технологий. Все это лишний раз свидетельствует о том, что в современной психологии действуют интегративные тенденции, когда происходит взаимообогащение разных подходов и направлений. Происходит даже переориентация с технологии (психотехнологии), на саму цель (задачу, смысл) психологической помощи, в том числе и в помощи в урегулировании конфликтов и проблем в условиях производства.

Заключение

Все разнообразие взглядов на конфликт можно свести к двум вариантам: конфликт – это явление негативное или это ресурс для развития. Наиболее распространенный научный подход состоит в понимании конфликта как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности, несовместимости и противостояния. При таком подходе конфликт - скорее явление негативное. В рамках этого взгляда понятия «управление конфликтом», «управление конфликтной ситуацией» трактуются скорее как манипулирование с целью получения для себя максимальной выгоды. В последнее время большинство социальных психологов и оргконсультантов склоняется к другому взгляду: конфликт - это «система отношений», «процесс развития взаимодействия». Причем развитие взаимодействия происходит именно из-за различий по интересам, ценностям или видам деятельности. Иными словами, конфликт - это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различий. В рамках этого подхода профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов. А управление конфликтом становится отдельной деятельностью по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Причем такого развития, чтобы был возможен переход от одной фазы конфликта к другой: от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной. При таком понимании конфликт становится естественным условием существования людей и превращается в инструмент развития организации. Как бы мы ни учили людей общаться, какие бы тренинги по сплочению сотрудников и командообразованию ни проводили, как бы ни шлифовали должностные инструкции, в итоге приходим к пониманию, что конфликты в организации все равно неизбежны. Всегда были, есть и будут противоречия, как между отдельными людьми, так и подразделениями, которые рано или поздно приведут к конфликтам. И задача «руководить без конфликтов» -не более, чем миф. Получается, что конфликт - это естественное состояние для любой системы: личности, фирмы, страны или семьи. А задача специалистов – использовать внутреннюю энергию конфликта для продвижения вперед.

Источники

Пономарев И.Б. Избранные труды. М.: ИМЦ ГУК МВД РФ, 2002.

Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда. www.ido.edu.ru/psychology/labour\_psychology/8.html

Управление персоналом, 1998. М.: Банк и биржи, ЮНИТИ, 1998.