ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с конфликтами разного рода. Люди хотят чего-то достичь, но цель оказывается трудно достигаемой. Люди переживают неудачу и готовы обвинить окружающих в том, что они не смогли достичь желаемой цели. А окружающие – будь то родственники или те, с кем люди вместе работают, полагают, что они сами виноваты в собственной неудаче. Либо цель была ими неверно сформулирована, либо средства ее достижения выбраны неудачно, либо они не смогли правильно оценить сложившуюся ситуацию и обстоятельства им помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создается обстановка неудовлетворенности, социально-психологического напряжения и конфликта. И тогда человек задается вопросом: как выйти из сложившейся ситуации? Надо ли предпринимать какие-либо специальные усилия для того, чтобы преодолеть ее и вновь завоевать расположение окружающих вас людей? Или же не нужно этого делать; просто не следует обращать внимания на то, как к вам относятся другие? Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является исследование конфликтов в коллективе и поиск способов снижения конфликтных ситуаций.

Часто конфликт возникает как результат целого комплекса противоречий: этнических, религиозных, политических, психологических, экономических и т.д. Несмотря на разнообразие конфликтов, в их природе есть общие черты. Поэтому конфликтология как все еще молодая наука движется по пути к общему научному подходу в понимании, анализе и урегулировании конфликтных ситуаций.

В настоящей работе сделана попытка рассмотреть понятие конфликта, его динамику и способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.

**ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА.**

* 1. ИСТОРИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Традиции накопления конфликтологических идей имеют многовековую историю. Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже IX-XX веков, однако, и в предшествующие столетия лучшие умы человечества предлагали свое видение природы этого феномена, путей предотвращения и разрешения конфликтов. Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства. Обыденное создание также является источником конфликтологических идей, отражением отношения людей к конфликтам разного уровня.

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли.

Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В Средние века и Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Целая плеяда мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войн из жизни общества и установлении вечного мира.

Первые, дошедшие до нас исследования рассматриваемой проблемы относятся к VII-VI векам до н.э. Китайские мыслители того времени писали, что источник развития всего существующего – во взаимоотношениях, присущих материи положительных (янь) и отрицательных (инь) сторон, находящихся в постоянном противоборстве и приводящих к конфронтации их носителей.

К этому периоду относятся первые обобщения, касающиеся роли такого социального конфликта, как война. Гераклит считал войну отцом и царем всего сущего, а Платон (около 428-348 гг. до н.э.) рассматривал ее как величайшее зло. По его мнению, некогда существовал «золотой век», когда «люди любили друг друга и относились друг к другу доброжелательно». Тем не менее, в «идеальном государстве» Платона имеются воины, готовые выступить в поход в любое время.

Гераклиту противоречил и Геродот (около 490-425 гг. до н.э.). Он утверждал, что «никто настолько не безрассуден, чтобы предпочесть войну миру. Ведь во время войны отцы хоронят детей, во время же мира – дети отцов». Филосов-материалист Эпикур (341-270 гг. до н.э.) также считал, что негативные последствия столкновений вынудят когда-то людей жить в условиях мира.

Одну из первых попыток в Средние века систематического анализа социальных конфликтов предпринял флорентийский теоретик и государственный деятель Николо Макиавелли (1469-1527 гг.). Ценность его концепции заключается в отходе от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития. Великий теоретик средневековья считал конфликт универсальным и непрерывающимся состоянием общества ввиду корыстной природы человека, стремления различных групп постоянному и неограниченному обогащению. Н.Макиавелли одним из источников конфликта считал знать, сосредотачивающую в своих руках всю полноту государственной власти. Он отрицательно относился к дворянству. Тем не менее, Макиавелли видел в конфликтах не только разрушительную, но и созидательную функцию, которая заключалась в том, что для того, чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно правильно воздействовать на него. Выполнять эту миссию призвано государство, считал мыслитель.

Эрази Роттердамский (1469-1536 гг.) считал, что «война сладка для тех, кто ее не знает» и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается, подобно цепной реакции, вовлекая в орбиту своего влияния все новые слои населения и страны.

Томас Гоббс (1599-1679 гг.) обосновал в «Левиафане» концепцию «войны против всех» как естественного состояния. Он считал главной причиной конфликта стремление к равенству, которое приводит к возникновению у людей одинаковых надежд, желание завладеть теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, а это превращает людей во врагов, порождает соперничество, недоверие и честолюбие.

Впервые конфликт как многоуровневое социальное явление был изучен в работе Адама Смита (1723-1790 гг.) «Исследования о природе и причинах богатства народа». По его мнению, в основе конфликта лежит деление общества на классы (капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие) и экономическое соперничество. Противоборство между классами Смит рассматривал как источник поступательного развития общества, а социальный конфликт, следовательно, как определенное благо человечества.

Проблема борьбы за существование занимала центральное место в учении английского биолога Чарльза Дарвина (1809-1902 гг.) содержание его теории биологической эволюции изложено в книге «происхождение видов путем естественного отбора, или сохранение благоприятствующих пород в борьбе за жизнь», изданной в 1859г. Главная идея этой работы сформулирована в самом названии – развитие живой природы осуществляется в условиях постоянной борьбы за выживание, что и составляет естественный механизм отбора наиболее приспособленных видов. В дальнейшем взгляды Ч.Дарвина получили развитие в некоторых социологических и психологических теориях конфликта.

Таким образом, с древних времен до наших дней сталкиваются между собой две точки зрения на проблему конфликта.

Первая точка зрения восходит к древнегреческой философии (Аристотель и Платон): конфликт – противоборство, зло, отношения между людьми должны быть бесконфликтными. Право и справедливость заложены во всех людях от природы.

Другая точка зрения принадлежит Томасу Гоббсу, который полагает, что общество – это «война всех против всех». Он считает, что «природа создала людей равными в отношении физических и умственных способностей». Но это равенство людей от природы само по себе не есть благо.

В наше время взгляд на конфликты мало изменился. Нужно только отметить, что эта проблема сейчас, хоть и выделенная в самостоятельную науку (конфликтологию), все же остается в ведомстве социологии, науке об обществе, а также примыкает к отрасли психологического знания. В современной жизни конфликты определяются как нормальное явление общественной жизни; выявление и развитие конфликта в целом – задача многих наук. Становится очевидным, что общество, отдельные граждане будут добиваться более эффективных результатов в своих действиях, если не станут закрывать глаза на конфликты и конфликтные ситуации, а последуют определенным правилам, направленным на регулирование конфликтов и защиту от них.

* 1. СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОВ

Конфликт (от лат. *«conflictus»* - столкновение) – есть форма выражения противоречия. В теории конфликтов (конфликтологии) принято описывать конфликт как борьбу с целью нейтрализации противника, нанесения ему ущерба, как психическое напряжение и антагоническую враждебность, как достижение своих целей за счет подавления противоположных им.[[1]](#footnote-1)

Конфликт анализируется с точки зрения несоответствия ценностей, целей и интересов, явного или скрытого соперничества. В конфликте принято выделять, по меньшей мере, двух участников, действия которых считаются взаимоисключающими. С учетом этого можно сделать следующих два рабочих определения:

1) Конфликт – это взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их один в ущерб другому (или один за счет другого).

Субъектами конфликта могут быть индивиды или группы индивидов, объединенные некоторой общей целью. На этой основе можно различать персональные (индивидуальные) и коллективные субъекты конфликтов.

2) Конфликт – это столкновение противоположных тенденций, намерений, целей, позиций, ценностей, мнений или взглядов тех или иных субъектов взаимодействия.

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Несколько позднее была предложена формула, дополняющая выше названное определение:

**КОНФЛИКТ=КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ +ИНЦИДЕНТ**

Таким образом, можно сформулировать **признаки** конфликта:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;

- неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;

- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.[[2]](#footnote-2)

Психологическая **структура** конфликта может быть описана с помощью двух важнейших понятий: конфликтной ситуации и инцидента.

*Конфликтная ситуация* - это объективная основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон. По сути дела, это еще не сам конфликт, так как существующее объективное противоречие может определенное время не осознаваться участниками взаимодействия.

Конфликтная ситуация имеет весьма определенную структуру:

внешняя позиция

внутренняя позиция

внутренняя позиция

внешняя позиция

**объект конфликта**

стороны конфликта

стороны конфликта

Ка­к видно из схемы, в объективной конфликтной ситуации присутствуют объект конфликта - реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора и стороны конфликта или его участники, в качестве которых могут выступать отдельные люди или группы людей. Для сторон характерно наличие у них внешней и внутренней позиции в конфликте. Внешняя позиция - эта та мотивир­овк­а участия в конфликте, которая открыто предъявляется сторонами своим оппонента­м (так чаще всего называются участники конфликтного взаимодействия). Она может совпадать, а может и не совпадать с внутренней позицией, представляющей собой набор тех истинных интересов, мотивов и ценностей, которые принуждают человека или группу включаться в конфликт. Отметим, что внутренняя позиция зачастую скрыта не только от оппонентов и наблюдателей, но и от самого субъекта, так как является неосознаваемой.

В качестве примера такого несовпадения внутренней и внешней позиции можно ­привести типичный конфликт подростка и взрослого, в котором за внешне агрессивной позицией ребенка, как правило, стоит потребность в признании, уважении, необходимость поддержания значимости своего “Я”, неосознаваемая им самим.

Конфликт становится психологической реальностью для участников с момента возникновения инцидента. *Инцидент* - это ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия в их интересах и целях. То есть инцидент - это осознание конфликтной ситуации. Он может протекать в различных формах. Прежде всего, различают скрытый и открытый инцидент. В своей первой форме инцидент разворачивается на уровне осознания участниками конфликтности происходящего, но может никак не проявляться в их реальных отношениях и реакциях. Открытый инцидент разворачивается как серия конфликтных действий участников по отношению друг к другу.

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:

* ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
* различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
* взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
* 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.

**Функции конфликтов**

В повседневной жизни людей сложилось достаточно жесткое и однозначное отношение к конфликтам как негативным явлениям. Появление конфликта рассматривается как симптом неблагополучия отношений, и все силы заинтересованных сторон направляются на быстрейшее его «замазывание», часто без серьезного предварительного анализа причин, возникающих противоречий, временное состояние, сохраняющееся до ближайшего серьезного инцидента. Кроме того, он совершенно неизбежен в той или иной форме, и это связано как с объективной трудностью организации такого управления, которое позволяло бы решать объективные конфликтные ситуации, на стадии их возникновения, так и с субъективными причинам: в группе функционируют живые люди, для которых почти естественно решать многие противоречия через конфликт.

Однако наряду с так называемыми деструктивными функциями (разрушение совместной деятельности, ухудшение или распад отношений, ухудшение самочувствия участников и др.), конфликт выполняет значительную конструктивную задачу, т.к. является отражением объективных процессов, происходящих в различных межличностных взаимодействиях. В целом, конструктивная функция сводится к следующему:

- конфликт является важным источником развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить и изменить сферу и способы взаимодействия;

- через открытую конфронтацию конфликт освобождает группу от подтачивающих ее факторов, снижает вероятность застоя и упадка группы;

- конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия.

Основные функции конфликтов представлены в таблице №1.

Таблица №1.

**Функции конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивные | Негативные |
| разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| получение новой информации об оппоненте | увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | представление о побежденных группах, как о врагах |
| стимулирование к изменениям и развитию | чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| снятие синдрома покорности у подчиненных | после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников |
| диагностика возможностей оппонентов | сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”). |

Конфликтология – наука, изучающая конфликты – выработала две основные модели для описания конфликтов: процессуальную и структурную.

Процессуальная модель делает акцент на динамике конфликта, возникновении конфликтной ситуации, перехода конфликта из одной фазы в другую, формах конфликтного поведения и конечном исходе конфликтного взаимодействия.

Структурная модель конфликта делает акцент на анализе условий, лежащих в основе конфликта, определяющих его параметры и основные черты. Основная цель этой модели – установить те характеристики, которые влияют на конфликтное поведение.

В конфликте обычно выделяют четыре основных фазы:[[3]](#footnote-3) (см. рис.1)

1) предконфликтная;

2) осознание конфликта;

3) конфликтная;

4) послеконфликтная фаза.

Осознание конфликта

Конфликтные действия

Разрешение конфликта

Возникновение объективной конфликтной ситуации

IV стадия

III стадия

II стадия

I стадия

Рисунок 1

Таким образом, конфликт возникает с появлением объективного противоречия ­в целях и интересах участников, становится для них психологической реальностью после осознания противоречия в реальном инциденте, проходит стадию конфликтных действий и приходит к определен­ному разрешению.

Две промежуточные стадии не являются обязательными. Так, конфликт может объективно возникнуть, но остаться неосознанным вплоть до исчезновения самой конфликтной ситуации. Конфликт может найти разрешение на стадии осознания, не переходя к действия­м. Однако в реальности большинство социально-психологических конфликтов в той или иной форме проходят все основные ста­дии. Обрати­м­ся к анализу стадии конфликтных действий.

На стадии конфликтных действий п­роисход­ит дальнейшее развитие всех структур конфликта. Объект конфликта, как правило, расширяется за счет “втягивания" в конфликт близлежащих зон взаимоотношений (так, конфликт из деловой сферы переходит в личностную, т.к. область несовпадений мнений кажется его участникам гораздо шире, чем в начале). Изменяются и стороны конфликта. В ча­стности, они меняют свой статус по отношению к оппоненту (попытки давить по служебной линии, через юристов, суд, общественность) и привлекают на свою сторону сочувствующих, за счет чего межличностный конфликт очень часто превращается в межгрупповой.

**ГЛАВА 2. Управления конфликтами. СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ**

2.1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ. ПОВЕДЕНИЕ УЧАСНИКОВ В КОНФЛИКТЕ

**Решение конфликта** представляет собой устранение полностью или частично причин породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

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

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

* внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
* структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
* межличностные методы или стили поведения в конфликтах;
* переговоры;
* 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.

Например, придя утром на работу, человек обнаруживает, что кто-то все передвинул на его столе. Он хочет, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Он заявляет: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня то раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявлений от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода от 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 его раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять его, 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 вы меня не понимаете…», «я решаю все делать сам…».

*Предпочитаемый исход события.* Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно поставленное «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.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных **стилей поведения** в конфликтной ситуации:[[4]](#footnote-4)

1. приспособление, уступчивость;
2. уклонение;
3. противоборство;
4. сотрудничество;
5. компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1. степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
2. уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения (см. рис.2).

**Формы поведения в конфликте**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| противоборство |  |  | сотрудничество |
|  |  |  |  |
|  | КОМПРОМИС | |  |
|  |  | |  |
|  |  |  |  |
| уклонение |  |  | уступчивость |
|  |  |  |  |

уровень кооперативности, учета интересов другого

Рисунок 2

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения:

*Уклонение (избегание, уход)*. Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

*Противоборство, конкуренция* характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

*Уступчивость, приспособление*. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

*Сотрудничество* означает, что индивид активно участвует в поиска решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

*При компромиссе* действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили *избегания и уступчивости* не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При *противоборстве и сотрудничестве* конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При *избегании и уступчивости* решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. *Компромисс* может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

*Переговоры* представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

1. существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
2. отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
3. соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
4. участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

2.2. ОБЩАЯ СХЕМА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему:

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 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. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении хотелось бы сказать о том, что существует множество различных методик, рекомендаций по преодолению конфликтов, по самоконтролю и самообучению поведения в конфликтных ситуациях, по бесконфликтному построению межличностного общения. Это и очень популярная методика Дейла Карнеги, рекомендующего избегать конфликтов и рекомендации Эверетта Шострома, одного из оппонентов Карнеги.

В связи с этим нельзя не упомянуть о поучениях Аввы Дорофея, великого христианского подвижника благочестия, жившего в Византии в конце VI - начале VII века. В своих поучения, адресованных монахам, живущим в монастырях, то есть для общежитий людей, не связанных собой родственными связями, Дорофей немалое место уделяет конфликтам и способам их прекращения.

Первый этап конфликта - *смущение* - Дорофей сравнивает с раскаленным угольком, который можно выгрести из догорающего костра, и который может стать причиной большого пожара. Второй этап - *раздражение* - это когда искру смущения раздувают и разгорающийся огонь поддерживают, подбрасывая в него дрова. Третий этап - *гнев* - это когда в разгорающийся огонь положили очень много дров. А далее наступает четвертый этап. Дорофей сравнивает его с погасшими углями, которые, будучи собраны и положены в одно место, могут лежать годами без всякого повреждения и гниения. Это - *злопамятство.*

Легче всего прекратить конфликт на первой стадии, когда искра - смущение еще не попала в горючее вещество, да и сама она быстро потухнет. На второй и третьей стадиях огонь тоже можно погасить, не подкладывая в огонь дрова или залив уже разгоревшийся огонь, просто «поклонившись и попросив прощения у брата». Причем Дорофей не рассказывает подробно кто конкретно должен сделать этот поклон. С последней стадией, которая является злопамятством гораздо сложнее, до нее лучше ситуацию не доводить.

Необходимо подчеркнуть, что традиция православной церкви оказывала и оказывает серьезную поддержку и в ситуации внутриличностного конфликта. В то время, когда не было ни психотерапевтов, ни методик по выходу из кризисных ситуаций и состояний, человек мог пойти к священнику и рассказать ему о своих проблемах, в том числе и на исповеди. При этом, как правило, человеку, оказавшемуся в ситуации конфликта или кризиса предлагалось, как само собой разумеющееся, смириться, отнестись к происходящему как проявлению воли Бога и путем смирения, прощения и примирения с ситуацией или с человеком /людьми/, не доводить ситуацию до тупикового положения, до ее саморазрушающего воздействия.

Таким образом, умение вовремя остановить конфликт, умение вовремя перевести его в нужное направление, может помочь избежать деструктивных последствий конфликта или кризиса, извлечь из него максимум пользы. Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и в выработке решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Психология решений проблемных ситуаций. / В.В.Авдеев – М.: Феликс, 1992;
2. Бородкин Ф.М. «Внимание: конфликт!» / Ф.М.Бородкин - Новосибирск: Наука, 1993. – 143 с.;
3. Веренко И.С. "Конфликтология"/ И.С.Веренко – М.: концерн Swiss ,1990.
4. Конфликтология. Серия «Учебники и учебные пособия»./ Коллектив авторов – Ростов-н/Д: «Феникс», 2000. – 320 с.;
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури – М.: 1992. – 517 с.;
6. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. / В.А. Розанова – М.: «Экзамен», 2003. – 192 с.;
7. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления/ пер. с англ./ Дж.Г.Скотт – Киев: Внешторгиздат, 1991. – 143 с.;

1. Конфликтология. Серия «учебники и учебные пособия». – Ростов-н/Д: «Феникс», 2000. – 320 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. − М.: 1992. - 517 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск. Наука, 1998.- 143 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1993. – 143 с.; [↑](#footnote-ref-4)