**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОТКРЫТЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Заочное отделение**

**ФАКУЛТЕТ ПСИХОЛОГИИ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

Тема: МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

**Выполнила:**

**Студентка 3 курса**

**Группа №5**

**Мазараки О.А.**

**МОСКВА 2000 г.**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СУЩНОСТЬ 5

1.1 Определение конфликта 5

1.2. Основные типы конфликтов. 9

1.3.Методы преодоления конфликтов 14

2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ 19

2.1.Конфликт в организации 19

2.2. Конфликты в обществе 24

2.3. Конфликты в семье 30

3. ПУТИ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА 35

3.1. Поведение в конфликтах 35

3.2. Управление конфликтами в организации 40

3.3. Управление конфликтами в обществе 45

3.4.Предупреждение и разрешение семейных конфликтов 46

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48

ЛИТЕРАТУРА 50

### **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня никому не надо доказывать, что проблема, связанная с изучением конфликтов имеет право на существование. К проблемам возникновения и эффективного разрешения конфликтов, проведения переговоров и поиска согласия проявляют огромный интерес не только профессиональные психологи и социологи, но и политики, руководители, педагоги, социальные работники, словом все те, кто в своей практической деятельности связан с проблемами взаимодействия людей.

Этот все возрастающий интерес в немалой степени связан с ростом напряженности в разных сферах социального взаимодействия, с острой потребностью и различных общественных структур и отдельных людей практической помощи в разрешении конфликтов.

Наше общество оказалось не подготовленным к этой сложной ситуации. Ориентация на “бесконфликтное” развитие делало проблематику конфликтов не перспективной. Это привело не только к ее фактическому исключению из области ее научного исследования, но и к тому, что в обществе не сформировались механизмы работы с конфликтами. Попытки копирования опыта зарубежных конфликтологов, особенно в области социальных и производственных проблем не рассчитанного на универсальное приложение в любых социокультурных условиях оказываются малоуспешными.

В какой-то мере это противоречие – осознание необходимости научного осмысления и практической работы с конфликтами и неготовности к ней касается и психологов. В тоже время проблема конфликта является фундаментальной для психологической науки. Во многих теоретических подходах психологические конфликты, их характер и содержание становятся основой объяснительных моделей личности. Противоречия, конфликты, кризисы, переживаемые человеком являются источником развития личности, определяют ее жизненный конструктивный или деструктивный сценарий. Не меньшую роль они играют и в социальной жизни, как в его интерперсональных отношениях, так и в межгрупповом взаимодействии. Таким образом, проблема конфликта проходит через разные области психологического знания. Нет необходимости говорить о том практическом интересе, который связан с работой с конфликтами.

К самым распространенным психологическим конфликтам относятся межличностные конфликты. Они охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт в конечном итоге, так или иначе, сводится к межличностному. Даже в межгосударственных конфликтах происходит столкновение между лидерами или представителями государств. Поэтому знание особенностей межличностных конфликтов, причин их возникновения и способов управления ими является важной составляющей в профессиональной подготовке любого специалиста. Эти соображения и послужили причиной для выбора темы курсовой работы:

**"Межличностные конфликты".**

### **1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СУЩНОСТЬ**

### **1.1 Определение конфликта**

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой без­надежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются, как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время теоретики и практики управления все чаще скло­няются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обще­стве столь велика, что во второй половине XX в. выделилась специ­альная область знания — конфликтология. Большой вклад в ее раз­витие внесли социология, философия, политология и, конечно, психо­логия.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни.

Что же такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они под­черкивают наличие противоречия, которое принимает форму разно­гласий. Если речь идет о взаимодействии людей.

**Конфликт** (лат. conflictus - столкновение) - столкновение про-тивоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как *отсутствие согласия* между двумя или более сторонами - лица­ми или группами.

Наблюдения показывают, что 80 процентов конфликтов возникает по­мимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

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".[[1]](#footnote-1) 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.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдер­жаться, а еще лучше - простить обиду. Однако число желающих "подставить другую щеку" не множится.

Выделяют три основных типаконфликтогенов:

- стремление к превосходству;

- проявления агрессивности;

- проявления эгоизма.

Как избежать конфликтогеновв процессе общения и взаимо­действия с другими людьми?

1. Необходимо твердо помнить, что *всякое наше неосторожное высказывание* в силу эскалации конфликтогенов *может привести к конфликту.*

*2.* Необходимо *проявлять эмпатию к* собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столк­новения, конфликта. Это происходит только тогда, когда суще­ствующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаи­модействие людей, препятствуют достижению поставленных це­лей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфлик­тное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мне­ния, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и имен­но в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит поло­жительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют **функциональными (конструктивными).** Конфликты, препятствующие эффективному вза­имодействию и принятию решений, называют **дисфункциональными (деструктивными).** Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

Конфликты могут быть **реалистическими (предметными)** или **нереалистичес­кими (беспредметными).**

**Реалистические** конфликты вызваны неудовлетворением опре­делённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

**Нереалистические** конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не сред­ством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратить­ся в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрица­тельных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Например, надежный способ профилактики подобных конфликтов в органи­зации — создание благоприятной психологической атмосферы, по­вышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

### **1.2. Основные типы конфликтов.**

Существуют два основных типа конфликтов - внутриличностный и межличностный (хотя некоторые авторы увеличивают это число до четырех, шести 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.[[2]](#footnote-2) 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.

**Групповые конфликты** менее распространены в социальной прак­тике, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Каждый из нас на работе или в любом другом групповом взаимодействии может быть втянут в групповой конф­ликт. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, “экс-руководителей” и т. п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов.

Групповые конфликты представляют собой не что иное, как про­тивоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Такое противоборство возникает на основе столкновения проти­воположно направленных групповых мотивов. Исходя из сказанно­го, можно выделить два основных типа группоых конфликтов: кон­фликт “личность — группа” и конфликт “группа — группа”.

Каждый из выделенных типов групповых конфликтов имеет свою специфику по основным признакам.

Конфликты между личностью и группой возникают в среде груп­повых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

*Первая особенность* связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой — группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индиви­дуальных взглядах и оценках, а вторым — в групповых.

*Вторая особенность* отражает специфику причин рассматривае­мого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с поло­жением индивида в группе, которое характеризуется такими поняти­ями, как “позиция”, “статус”, “внутренняя установка”, “роль”, “групповые нормы”.

*Позиция —* официальное, определяемое должностью положе­ние личности в группе.

*Статус —* реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень ее авторитетности. Статус мо­жет быть высоким, средним и низким.

*Внутренняя установка —* субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

*Роль —* нормативно заданный или коллективно одобряемый об­разец поведения личности в группе.

*Групповые нормы —* общие правила поведения, которых при­держиваются все члены группы.

Причины возникающих между личностью и группой конфликтов всегда связаны:

а) с нарушением ролевых ожиданий;

6) с неадекват­ностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внут­ренней установке);

в) с нарушением групповых норм.

*Третья особенность* находит свое отражение в формах проявле­ния данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекра­щение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конф­ликтующего и т. д.

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

Строгого определения межличностного конфликта, видимо, дать нельзя. Но когда мы говорим о таком конфликте, то нам сразу пред­ставляется картина противоборства двух человек на основе столкно­вения противоположно направленных мотивов.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особен­ности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происхо­дит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновенияихличных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр извест­ных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного вза­имодействия являются своеобразным “полигоном” проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интел­лекта, воли и других индивидуально-психологических особен­ностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональ­ностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты, как уже отмечено выше, охватывают все сферы человеческих отношений.

Управление межличностными конфликтами можно рассматри­вать в двух аспектах — внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и ра­ционального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к кон­кретному конфликту.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаим­ные симпатии и антипатии.

### **1.3.Методы преодоления конфликтов**

Исследования по­казали, что любой конфликт может быть быстро раз­решен, если известны соответствующие методы. Но при этом обязательно должны быть рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, осо­бенности развития противоборства и др. В психологических иссле­дованиях определены 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, которая неред­ко маскируется его участниками;

- определить его деловую основу;

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

**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.

***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 определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей. 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.[[3]](#footnote-3)

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.[[4]](#footnote-4) 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.

### **2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

### **2.1.Конфликт в организации**

В организациях конфликт проявляется по-разно­му. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объек­тивные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использо­вания оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требова­ния, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распре­делять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности все­гда кажутся более обоснованными.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, директор книготоргового предприятия может объяс­нить низкий уровень продажи книжной и полиграфической продук­ции пассивностью в работе маркетинговой службы предприятия. Руководитель маркетинговой службы может в свою очередь винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждается его подразделение.

*Различия в целях.* Вероятность этих конфликтов в организа­циях возрастает по мере увеличения организации, когда она раз­бивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной про­дукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производ­ственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целя­ми других.

*Различия в способах достижения целей.* У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, то есть при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить произ­водительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение са­мое лучшее.

*Неудовлетворительные коммуникации*. Конфликты в организа­циях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необ­ходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуника­ция препятствует управлению конфликтами.

*Различия в психологических особенностях* — еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических осо­бенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает оп­ределенным темпераментом, характером, потребностями, установка­ми, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельно­сти столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероят­ность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности.

**Конфликтная личность — демонстративный тип.**

1. Хочет быть в центре внимания.

2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.

3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему

относятся.

4. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется сво­ими страданиями и стойкостью.

5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение

эмоциональное.

7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

8. Кропотливой систематической работы избегает.

9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаи­модействия чувствует себя неплохо.

10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

**Конфликтная личность — ригидный тип.**

1. Подозрителен.

2. Обладает завышенной самооценкой.

3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.

4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

5. Прямолинеен и негибок.

6. С большим трудом принимаетточку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

7. Выражение почтения со стороныокружающих воспринимает как должное.

8. Выражение недоброжелательствасо стороны окружающих воспринимается им как обида.

9. Малокритичен по отношению к своим поступкам. 10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителенпо отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

**Конфликтная личность — неуправляемый тип.**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.

З**.** Ведет себя вызывающе, агрессивно.

4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятыенормы.

5. Характерен высокий уровень притязаний.

6. Несамокритичен.

7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

9. Недостаточно развита способность соотносить **свои** поступ­ки с целями и обстоятельствами.

10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

**Конфликтная личность — сверхточный тип.**

1. Скрупулезно относится к работе.

2. Предъявляет повышенные требования ксебе.

3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, при­чем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.

4. Обладает повышенной тревожностью.

5. Чрезмерно чувствителен к деталям.

6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окру­жающих.

7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.

8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п).

9. Сдержанво внешних, особенно эмоциональных проявлениях. 10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**Конфликтная личность - бесконфликтный тип.**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.

2. Обладает легкой внушаемостью.

3. Внутренне противоречив.

4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.

5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

6. Недостаточно хорошо видит перспективу.

7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

8. Излишне стремится к компромиссу.

9. Не обладает достаточной силой воли.

10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Конфликтность, ставшую свой­ством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специа­лист - практический психолог.

Речь идет не о склочниках с низкой мо­ралью, а о людях, имеющих специфические психологические особен­ности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.

### **2.2. Конфликты в обществе**

Общество как сложный социальный организм живет и развивает­ся

по своим законам. В нем, как и в любой другой социальной систе­ме, возникают

конфликты.

Объективной основой возникновения конфликтов в обществе яв­ляется наличие в нем совокупности социальных отношений между субъектами социального взаимодействия особого рода - нациями, го­сударствами, классами (социальными группами), партиями, союза­ми и т.д.

Под конфликтами в обществе мы будем понимать конфликты различных сфер общественной жизни (экономической, поли­тической, социальной и духовной), в которых происходит стол­кновение интересов, ценностей, взглядов и целей особых субъектов социального взаимодействия — наций, государств, классов, партий, союзов и т. д.

Таким образом, конфликты в обществе подразделяются на четыре основные группы: экономические, политические, социальные и ду­ховные. В каждой из названных групп в зависимости от тех или иных факторов и условий выделяются конкретные виды конфликтов. Например, в группе экономических конфликтов могут быть выделены внутренние (охватывающие конкретное государство) и внешние (международные); крупномасштабные и местные и т. п.

Дадим краткую характеристику каждой из четырех групп конф­ликтов в обществе.

***Экономические конфликты***

Экономические конфликты возникают между субъектами соци­ального взаимодействия на основе столкновения экономических ин­тересов.

Экономические конфликты — это противоборство субъектов социального взаимодействия (наций, государств, классов и т. д.) на основе противоположных экономических интересов, обусловленных положением и ролью в системе общественных отношений (отношений собственности, власти, права и т. д.). Понятие экономического конфликта означает не что иное, как борьбу различных общественных сил за влияние в сфере экономики: борьбу за экономические ресурсы, рынки сбыта, приоритет в произ­водстве товаров и т. д. Главным фактором, определяющим экономи­ческие конфликты, является отношение собственности, которое в той или иной форме находит свое воплощение в субъектах социального взаимодействия.

Основными субъектами экономических конфликтов являются го­сударства, экономические союзы, крупные финансовые объединения, монополии и т. д.

Экономические конфликты могут проявляться на макроэкономи­ческом и микроэкономическом уровнях и вовлекать в свои орбиты тысячи и миллионы людей, политические партии и государства.

Экономические конфликты отличаются и по формам своего про­явления. Такими формами могут быть: конкуренция, экономическая блокада, эмбарго, забастовка и др.

***Политические конфликты***

Объективные предпосылки возникновения политических конф­ликтов скрываются в сфере политических отношений, ядром которых выступают отношения власти.

Политические конфликты — это противоборство субъектов со­циального взаимодействия (наций, государств, классов, поли­тических партий, организаций и т. д.) на основе противополож­ных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных положением и ролью в системе власти.

Понятие политического конфликта означает не что иное, как борь­бу различных общественных сил за влияние в институтах государ­ственной власти (правительстве, парламенте, местных и региональ­ных органах управления и т. п.). Иначе говоря, основным предметом политических конфликтов выступает государственная власть. Ибо только государственная власть позволяет реализовать различные ин­тересы тех или иных общественных сил и не только в политике, а и во всех других сферах социальной жизни.

Основными субъектами политических конфликтов выступают: го­сударства, международные политические союзы, политические партии, организации и др.

Управление политическими конфликтами осуществляется на международном, государственном, региональном и местном уровнях. Особое место в управлении политическими конфликтами принадле­жит государству, международным политическим организациям, по­литическим партиям и другим субъектам политических отношений на соответствующих уровнях.

***Социальные конфликты***

Объективная основа возникновения социальных конфликтов заключена в противоречиях социальной сферы, основными характе­ристиками которой являются: а) комплекс условий труда, быта и до­суга; б) степень доступности культурных благ и услуг (образования, информации, литературы, искусства и т. д.); в) гарантии жизнеобе­спечения и безопасности, включая охрану здоровья, социальное обе­спечение, трудоустройство, защиту прав и достоинств личности;

г) возможности социальных перемещений и жизненного самоопреде­ления (выбор профессии, места жительства и т. д.).

Социальные конфликты тесно связаны с экономикой и политикой государства и возникают как результат нарушения прав и гарантий граждан, принадлежщих к тем или иным социальным группам, ущемления их интересов, связанных с указанными характеристика­ми социальной сферы. Основной формой проявления социальных конфликтов является недовольство граждан, их протест против су­ществующей ситуации, которая сложилась не по их воле.

В этом смысле социальные конфликты отличаются от других кон­фликтов в обществе, в которых наблюдается активное противобор­ство заинтересованных субъектов социального взаимодействия. Од­нако следует иметь в виду, что растущее недовольство граждан в социальной сфере может привести к социальному бунту или взрыву, который может приобрести политическую направленность, связанна со свержением существующей власти.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение социального конфликта:

Социальные конфликты - это особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением их прав и гарантий в социальной сфере.

*Конфликты в духовной сфере общества (духовные конфликты)*

Конфликты в духовной сфере общества возникают на основе проти­воречий, складывающихся в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей. Такие конфликты охватывают сферу общественного сознания, науку, религию, литературу, искус­ство, а также те социальные институты, которые управляют этими яв­лениями.

Конфликты духовной сферы - это противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных ин­тересов и взглядов в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей.

Субъектами конфликтов в духовной сфере могут быть как отдельные государства, международные сообщества, социальные группы, партии и т. д., так и отдельные личности. Одной из существенных осо­бенностей таких конфликтов является то, что они затрагивают куль­туру народов, их традиции и обычаи.

Конфликты в духовной сфере весьма многообразны. Наиболее распространенными и острыми из них являются религиозные конф­ликты, конфликты в сфере искусства, а также идеологические конф­ликты. Основными формами проявления таких конфликтов являют­ся: дискуссии, критика, преследование инакомыслящих и др. Наиболее распространенной и острой формой духовных конфликтов является идеологическая борьба.

Управление конфликтами в сфере духовных отношений предпо­лагает все виды деятельности, связанные с прогнозированием, пре­дупреждением, ограничением и разрешением конфликтов. В процес­се управления духовными конфликтами следует учитывать тот факт, что такие конфликты зачастую затрагивают культуру народов, их традиции и обычаи, что придает им особую остроту и затяжной ха­рактер. Разрешение таких конфликтов возможно лишь на основе вза­имного уважения культурных и национальных ценностей, признания права каждого народа на свою культуру.

### **2.3. Конфликты в семье**

Семейные конфликты являются одной из самых распространен­ных форм конфликтов. По оценкам специалистов, в 80-85 % семей происходят конфликты, а в остальных 15-20 % возникают ссоры по различным поводам.[[5]](#footnote-5)

Уникальность семейных отношений обусловливает не только спе­цифику возникновения и протекания конфликтов в семье, но и осо­бым образом отражается на социальном и психическом здоровье всех ее членов.

Семейные конфликты — это противоборство между членами семьи на основе столкновения противоположно направленных мотивов и взглядов.

Семейные конфликты имеют свои особенности, учет которых не­обходим при предупреждении и разрешении таких конфликтов.

1. Прежде всего, семейные конфликты отличаются особым пред­метом, специфика которого обусловлена уникальностью семейных отношений. Важнейшей особенностью семейных отношений являет­ся то, что их основное содержание составляют как межличностные отношения (любовь, кровное родство), так и правовые и нравствен­ные обязательства, связанные с реализацией функций семьи: репро­дуктивной, воспитательной, хозяйственно-экономической, рекреа­тивной (взаимопомощь, поддержание здоровья, организация досуга и отдыха), коммуникативной и регулятивной.

2. Семейные конфликты отличаются и по причинам. Важнейши­ми из них являются:

• ограничение свободы активности, действий, самовыражения членов семьи;

• отклоняющееся поведение одного или нескольких членов семьи (алкоголизм, наркомания и т. д.);

• наличие противоположных интересов, устремлений, ограни­ченность возможностей для удовлетворения потребностей од­ного из членов семьи (с его точки зрения);

• авторитарный, жесткий тип взаимоотношений сложившихся в семье в целом;

• наличие трудноразрешимых материальных проблем;

• авторитарное вмешательство родственников в супружеские от­ношения;

• сексуальная дисгармония партнеров в браке и др. При анализе причин семейных конфликтов важно учитывать со­циальные факторы микро- и макросреды. К факторам микросреды следует отнести: ухудшение материального положения семьи; чрез­мерную занятость одного или обоих супругов на работе; невозмож­ность нормального трудоустройства супругов или других членов се­мьи; длительное отсутствие жилья; отсутствие возможности устро­ить детей в детское учреждение и др.

3. Особенности семейных конфликтов проявляются в их динами­ке, а также в формах протекания. В целом динамика семейных конф­ликтов характеризуется классическими этапами (возникновение кон­фликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации, открытое противоборство, развитие открытого противоборства, разрешение конфликта и эмоциональное переживание конфликта). Но такие кон­фликты отличаются повышенной эмоциональностью, скоростью про­текания каждого из этапов, формами противоборства (упреки, оскор­бления, ссора, семейный скандал, нарушение общения и т. п.), а также способами их разрешения (примирение, достижение согласия, притирка отношений на основе взаимных уступок, развод и др.).

4. Существенной особенностью семейных конфликтов является и то, что они могут иметь тяжелые социальные последствия. Нередко они заканчиваются трагически. Очень часто приводят к различным заболеваниям членов семьи. Особенно тяжелые последствия семей­ные конфликты имеют для детей.

Многообразие семейных конфликтов представлено в табл.1.

*Кризисные периоды в развитии семьи*

При анализе семейных конфликтов, особенно супружеских, важ­но учитывать кризисные периоды в развитии семьи.

*Первый кризисный период* в развитии семьи наблюдается в первый год супружеской жизни. В этот период происходит адаптация супру­гов друг к другу. Вероятность разводов в этот период составляет до 30 % от общего числа браков.

#### Классификация семейных конфликтов

Таблица 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Основание классифика­ции | Тип конфликта | Основная причина |
| 1 | Субъекты конфликта | Супружеские конфликты | Весь спектр причин семейных конфликтов |
| Конфликт между родителями и детьми | Издержки воспитания детей; ригидность семейных отношений; возрастные кризисы детей; личностный фактор |
| Конфликт родственников | Авторитарное вмешательство родственников |
| 2 | Источник конфликта | Ценностные конфликты | Наличие противоположных интересов, ценностей |
| Позиционные конфликты | Борьба за лидерство в семье. Неудовлетворенные потреб­ности в признании значимости “Я” одного из членов семьи |
| Сексуальные конфликты | Психосексуальная несовместимость супругов. |
| Эмоциональные конфликты | Неудовлетворение потребности в положительных эмоциях (отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания со стороны одного из членов семьи) |
| Хозяйственно-экономические конфликты | Противоположность взглядов супругов на ведение домашнего хозяйства и участие в этом процессе каждого из них, а также других членов семьи. Тяжелое материальное положение семьи |
| 3 | Поведение конфликту­ющих сторон | Открытые конфликты (открытый разговор в подчеркнуто корректной форме; взаимные словесные оскорбления; битье посуды и т. п.) | Индивидуально-психологические особенности членов семьи; уровень воспитания; содержание причины конфликта |
| Скрытые конфликты (демонстративное молчание; резкие жесты и взгляды, говорящие о несогласии; и др.) | Причины те же, что и в предыдущем случае |

*Второй кризисный период* связан с появлением детей. Рождение ребенка для многих семей является серьезным испытанием. У супру­гов появляются новые нелегкие обязанности по уходу за ребенком, его воспитанию. В связи с этим у них существенно ограничиваются возможности для профессионального роста, для реализации своих интересов. Возможны столкновения взглядов супругов и их родите­лей по вопросам воспитания ребенка. В этот период усталость жены, связанная с уходом за ребенком, может привести к временной дис­гармонии сексуальных отношений.

*Третий период кризиса* семьи совпадает со средним супружеским возрастом (10-15 лет совместной жизни), который характеризуется насыщенностью друг другом, появлением дефицита чувств.

*Четвертый период* кризиса семьи наступает после 18-24 лет су­пружеской жизни. Основная причина семейного кризиса в этот пери­од связана с усиливающейся эмоциональной зависимостью жены, ее переживаниями по поводу возможных измен мужа.

### **3. ПУТИ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА**

### **3.1. Поведение в конфликтах**

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изуча­ют и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориенти­руясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противо­положной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяе­мых тактик и стилей поведения с "коррекцией" на особенности оп­понента. Таким образом, действия оппонентов становятся в извест­ной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существование перечисленных источни­ков или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникно­вения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необ­ходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный россий­ский конфликтолог Н. В. Гришина описывает их следующим образом:

1. Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.

2. Уход от конфликта.

3. Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение воз­никшей проблемы.[[6]](#footnote-6)

Для описания страте­гий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто при­меняют двухмерную модель К. У. Томаса и Р. X. Килменна, которая была разработана ими в 1972 г. Если представить это в графической форме, то получим ***сетку Томаса-Килменна***, (рис.1)

Уровень направленности на интересы соперника

Высокий

Соперничество

Сотрудничество

Уход

Компромисс

Уступка

Низкий

Низкий

Высокий

Уровень направленности на собственные нтересы

Средний

Средний

Рис.1 Стратегия поведения в конфликте

позволяющую проанализи­ровать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

**стратегия "партнерство"** характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" - про­возглашают сторонники партнерской стратегии поведении (то есть при ее доминанте).

**стратегия "напористость"** характеризуется реализацией соб­ственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или пора­жение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистич­ны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко

ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или

стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства — тактика **"Избегание"** ("уход", "уклонение") - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разно­гласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воз­держиваясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, выска­зывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека боль­шой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (та­кое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалисти­ческих конфликтов.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству — тактика **"Уступка"** ("приспособление") - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания об­щих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для чело­века меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стра­тегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руково­дить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве - тактика **"Противоборство"** ("соперничество", "конкуренция") - стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, заня­тие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротив­ления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как воп­рос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффек­тивным, если он используется в ситуации, угрожающей существова­нию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организа­ции, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства - так­тика **"Компромисс"** - стремление урегулировать разногласия, ус­тупая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних реше­ний, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут про­явиться и дисфункциональные последствия компромиссного ре­шения, например неудовлетворенность "половинчатыми решени­ями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме мо­жет возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства - так­тика **"Сотрудничество"** - поиск решений, полностью удовлетворя­ющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Со­вместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределя­ются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убеж­денности участников конфликта в том, что расхождение во взгля­дах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опи­рается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на со­трудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы". К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведе­ния, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на ком­промиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм по­ведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочета­ниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его по­ведения.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается пере­численными методами. В соответствии с ситуацией могут быть най­дены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психоло­гические особенности участников конфликта, необходимо при­менять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаше всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при со­хранении дружеских отношений.

### **3.2. Управление конфликтами в организации**

Психологами разработаны некоторые общие рекомендациипоуправлению конфликтами.

1. Знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

а) возникновение разногласий;

б) возрастание напряженности в отношениях;

в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы однимиз ееучастников;

г) собственно конфликтное взаимодействие, использование раз­личных межличностных стилей разрешения конфликтов, со­провождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Раз­решением конфликта в полном смысле является устранение про­блемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нор­мальных отношений между людьми.

2. Определить скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. По­рой сами участники не могут или не решаются четко сформулиро­вать главную причину конфликта.

3. Определить проблему в категориях целей, а не решений, про­анализировать только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них - ключ к решению проблемы.

5. Делать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставить себя на место оппонента (оппо­нентов). "Ваша проблема - не вина других", - утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относится к инициатору кон­фликта. Не забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширять предмет конфликта, стараться сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживаться правила "эмоциональной выдержки". Осоз­навать и контролировать свои чувства. Учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нере­алистические.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные **функциональные последствия конфликтов** для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к реше­нию важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спор­ных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как"зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные **дисфункциональные последствия** конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о сво­ей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппо­нента - только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению произ­водственных задач.

5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, те­кучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

**1. Четкая формулировка требований.** Одним из лучших мето­дов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выпол­нения работы.

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое со­блюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть раз­ногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику. В некото­рых сложных организациях создаются специальные интеграцион­ные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**3. Становление общих целей, формирование общих ценнос­тей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей органи­зации на уровне целей общества. Например, работники фирмы "Макдональдс" считают главной целью своего нелегкого труда - вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой "социальной миссии" сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожа­лению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им сле­дует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функ­циональные.

**4. Система поощрений.** Установление таких критериев эффек­тивности работы, которые исключают столкновение интересов раз­личных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявлен­ных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуата­ционными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

### **3.3. Управление конфликтами в обществе**

Управление ***экономическими конфликтами*** предполагает все виды деятельности, связанные с прогнозированием, предупреждени­ем и разрешением конфликтов. В зависимости от характера конфлик­та этот процесс может осуществляться на различном уровне: межго­сударственном, государственном, региональном и местном.

Особое место в управлении экономическими конфликтами принадлежит го­сударству, а также различным международным экономическим орга­низациям.

Управление ***политическими*** ***конфликтами*** осуществляется на международном, государственном, региональном и местном уровнях. Особое место в управлении политическими конфликтами принадле­жит государству, международным политическим организациям, по­литическим партиям и другим субъектам политических отношений на соответствующих уровнях.

Управление ***конфликтами в сфере духовных отношений*** предпо­лагает все виды деятельности, связанные с прогнозированием, пре­дупреждением, ограничением и разрешением конфликтов. В процес­се управления духовными конфликтами следует учитывать тот факт, что такие конфликты зачастую затрагивают культуру народов, их традиции и обычаи, что придает им особую остроту и затяжной ха­рактер. Разрешение таких конфликтов возможно лишь на основе вза­имного уважения культурных и национальных ценностей, признания права каждого народа на свою культуру.

### **3.4.Предупреждение и разрешение семейных конфликтов**

Предупреждение и разрешение семейных конфликтов следует рассматривать как основные виды деятельности по управлению та­кими конфликтами. Часто при разрешении семейных конфликтов пользуются услугами посредника.

Предупреждение семейных конфликтов зависит от всех членов се­мьи и, прежде всего от супругов. При этом следует иметь в виду, что некоторые мелкие семейные ссоры могут иметь позитивную направлен­ность, помогая прийти к согласию по спорным вопросам и предот­вратить более крупный конфликт. Но в большинстве случаев семей­ных конфликтов допускать не следует. Основные пути предупрежде­ния семейных конфликтов зависят от потенциальных субъектов конфликтного взаимодействия (супруги, родителe8e8, дети, родственни­ки и т. д.). По каждому конкретному случаю в рекомендованной лите­ратуре можно найти полезные советы. Здесь мы назовем лишь самые общие пути предупреждения семейных конфликтов, вытекающие из со­циально-психологических закономерностей развития семьи. Такими путями являюся:

• формирование психолого-педагогической культуры, знаний основ семейных отношений (в первую очередь это касается супругов);

• воспитание детей с учетом их индивидуально-психологических и возрастных особенностей, а также эмоциональных состояний;

• организация семьи на полноправных началах, формирование семейных традиций, развитие взаимопомощи, взаимной ответ­ственности, доверия и уважения;

• формирование культуры общения.

Разрешение семейных конфликтов может быть обеспечено дости­жением согласия по спорным вопросам. Это самый благоприятный вариант разрешения любых семейных конфликтов. Но есть и другие формы разрешения таких конфликтов, которые не являются кон­структивными. Примером этого может быть уход детей из семьи, ли­шение родительских прав и т. п. Такое разрешение тяжелым бреме­нем ложится на родителей или детей, вызывает у них тяжелые эмоци­онально-психологические переживания.

Особой формой разрешения супружеских конфликтов является развод. Многим развод приносит освобождение от накопившихся проблем. Но часто он удовлетворяет интересы только одной из сто­рон и вызывает тяжелые нервно-психические переживания у другой.

Особые негативные последствия развод несет детям. Кроме того, сле­дует иметь в виду и то обстоятельство, что в результате развода обще­ство получает неполноценную семью, а это в свою очередь порождает преступность, наркоманию и другие формы девиантного поведения среди подростков.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это при­знак неэффективной деятельности организации и плохого управле­ния. В наше время все чаще скло­няются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конф­ликтом.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой

жизни. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их

всегда лежит отсутствие согласия.

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

В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мне­ния, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и имен­но в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит поло­жительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то они функциональны. Если препятствуют эффективному вза­имодействию и принятию решений, то онидисфункциональны. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, пони­мать их причины и возможные последствия.

Существуют два основных типа конфликтов - внутриличностный и межличностный. Необходимо четко различать, что конфликт у чело­века может быть, если не с самим собой, то с окружающими - и здесь, как говорится, третьего не дано.

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

В межличностных конфликтах проявляется весь спектр извест­ных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаим­ные симпатии и антипатии.

Известный исследователь конфликтов К. Томас считает нужным скон­центрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных си­туациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким обра­зом возможно стимулировать продуктивное поведение. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные инте­ресы и интересы партнера, при этом выделяется пять основных тактик или стилей поведения. Это: избегание, уступка, противоборство, компромисс, сотрудничество.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведе­ния, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на ком­промиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.:ЮНИТИ,1999.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта СПб., 2000
3. Дружинин В.Н. Психология семьи. – М.:КСП,1996.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.,2000
5. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. Ростов н/Д., 1998
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: Амалфея, 1998.
7. Конфликтология/Под ред. А.С. Кармина. – Спб.: Лань,1999.
8. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфр-М, 1996.
9. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000
10. Сулимова М.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. – М.,Ин-т практической психологии,1999.
11. Сысенко В.А. Супружеские конфликты. – М.: Мысль, 1989.
12. Козрев Г.И. Введение в конфликтологию: учебное пособие.- М.:Владос,1999.
13. Психология. Учебник/Под ред. А.А. Крылова – М.:Проспект,1998.

1. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000 –С 146 [↑](#footnote-ref-1)
2. Дружинин В.Н. Психология семьи. – М.:КСП,1996.С.65 [↑](#footnote-ref-2)
3. Морозов А.В. Деловая психология. СПб., 2000 С.368 [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же..370 [↑](#footnote-ref-4)
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.,2000 с.251 [↑](#footnote-ref-5)
6. Гришина Н.В. Психология конфликта СПб., 2000. С.267 [↑](#footnote-ref-6)