**Содержание**

Введение

1. Конфликт в коллективе

1.1 Понятие конфликта

1.2 Виды конфликтов

1.3 Причины конфликтов

2. Способы снижения уровня конфликтности

2.1 Стратегии поведения в конфликте

2.2 Управление конфликтом

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**Введение**

Конфликты встречаются не только в жизни каждого человека, но и любого общества. В истории человечества они известны с древних времен и описаны еще в мифах и сказках. Несмотря на свою огромную значимость в становлении культуры и цивилизации, причины формирования конфликтных ситуаций и механизмы, определяющие поведение людей в этих жизненных обстоятельствах, изучены в науке явно недостаточно. До сих пор в психологии ведутся дискуссии о роли конфликтов в развитии общества, в ходе которых было сформировано два диаметрально противоположных взгляда на их значение в жизни человека и социума. Согласно одному конфликты всегда вредны и от них необходимо избавляться. Другая точка зрения рассматривает конфликт как сложное социально-психологическое явление, которое в определенных обстоятельствах может иметь прогрессивное и положительное значение. Истина, как всегда не на стороне крайних взглядов, она обычно совпадает с интеграцией этих заостренных точек зрения.

Среди множества конфликтов, в которых обычно участвуют люди, выступая в них либо виновниками и главными действующими лицами, либо простыми созерцателями и «болельщиками», в данной курсовой работе будут рассматриваться только группа конфликтов, связанных с жизнью людей в организации. Нынешнее время, связанное с ломкой основных отношений между государством и предприятиями, между предприятиями, между предприятием и работником, между работником и государством, особенно богато конфликтами.

Все перечисленные отношения в конечном счете сводятся к отношениям между людьми. Таким образом, в конфликтах находят отражение процессы, происходящие в общественной жизни. Ввиду распространенности конфликта в современной жизни следует рассмотреть, какова его природа, роль в жизни организации и какими возможностями влияния на конфликт располагает руководитель.

Любое управление и руководство сопряжено с реальными проявлениями сопротивления со стороны членов коллектива. Большой вклад в формирование сложностей выполнения руководящих обязанностей и реализации властных функций вносят противоречия между отдельными группами и коллективами, которые могут проявляться в форме реальной конкуренции за финансовые и материальные ресурсы, за сферы влияния.

Основной задачей менеджера является формирование эффективного взаимодействия между людьми в организации. Значит важной составной частью управления людьми является разрешение тех конфликтов, которые неизбежно возникают в процессе взаимной деятельности. Исследуя доклады менеджеров, можно сказать, что примерно 20% своего времени они тратят на решение конфликтов и их последствий. Остающееся чувство обиды и испорченные отношения, которые являются последствиями многих конфликтов, могут длиться недели и даже годы, продолжая влиять на жизнь организации. По этим причинам конфликт – важный предмет изучения в области психологии управления, заслуживающий особое внимание.

Задача данной курсовой работы – дать анализ природы конфликта, рассмотреть виды конфликтов и причины, на них влияющие, стратегии поведения в конфликте, определить средства и способы управления конфликтом.

**1.** **Конфликт в коллективе**

**1.1 Понятие конфликта**

Можно утверждать, что жизнь любого человека конфликтогенна, так как конкуренция – в природе самого человека, осуществляющего свою деятельность не изолированно, а в сообществе с другими; конкуренция и соперничество – естественные формы поведения людей, ибо они помогают лучше познать и понять себя, сравнивая свои возможности и результаты с возможностями и достижениями других. Профессиональная деятельность человека демонстрирует большое разнообразие различных форм конфликтных отношений, так как в этой системе социальных отношений конкуренция и соперничество являются необходимыми и прогрессивными компонентами деятельности. Следует отметить, что конфликт выступает в роли ведущего компонента труда в таких профессиональных сферах, как спорт и менеджмент.

Существует несколько определений конфликта.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное противоположными взглядами и целями.

Одно из наиболее распространенных определений конфликта дал К. Левин, согласно которому конфликт – ситуация, где на индивида действуют одновременно противоположно направленные, но приблизительно равные силы.

Общепризнанными признаками конфликта являются: во-первых, вскрывающиеся противоречия либо в мотивационной структуре отдельного человека, либо в системе интересов социальной группы; во-вторых, необходимость осуществления выбора и соответствующего отказа от альтернативной возможности. Акцент на существующих противоречиях

поставлен в одном из современных определений конфликта, данного в работе Е.С. Романовой, Л.Р. Гребенникова, согласно которому конфликт – это интрапсихическая или интерпсихическая презентация назревшего противоречия, которое предельно обострено и требует своего разрешения в конкретных действиях.

Необходимо добавить еще один признак конфликта (который до настоящего времени остается в тени и поэтому практически не изучен), связанный с тем, что любая конфликтная ситуация характеризуется неопределенностью и непредсказуемостью своего исхода. Видимо, эта неопределенность и непредсказуемость исхода конфликта – даже более существенные причины конфликтофобий. Любой конфликт всегда является разрывом субъектной непрерывности или целостности социальной жизни, после которого может быть несколько вариантов дальнейшего развития, и некоторые пути могут быть прогрессивными, а некоторые – нет. Эти неопределенность и неизвестность порождают интенсивное эмоциональное переживание.

Исходя из этого, необходимо указать еще на один признак конфликта, связанный с обязательным эмоциональным напряжением. Как правило, эмоции, развивающиеся в конфликте, носят отрицательный знак.

Перечисленные признаки не рядоположны, они образуют определенную систему отношений. Среди рассмотренных признаков несомненным приоритетом обладают противоречия либо в социальных отношениях, либо в структуре мотивации индивида. Разрешение пусковых противоречий в ходе конфликтной ситуации порождает принципиальную непредсказуемость исхода любого конфликта. Чем неопределеннее ситуация, тем выше субъективная значимость конфликтной ситуации, тем острее и болезненнее эмоциональные переживания. Другими словами, эмоциональное состояние и модус переживания можно рассматривать как производные признаки от содержания противоречий как движущих сил конфликта. Любой конфликт обладает динамическими свойствами, так как, зарождаясь, конфликтная ситуация рано или поздно вскрывается и экстериоризируется в форме межличностного противодействия, которое имеет свою кульминационную фазу и развязку. На основании иерархических соотношений признаков конфликта можно предложить следующее определение конфликта.

Конфликт – это системный процесс, проявляющий и вскрывающий уже заложенные ранее противоречия, который прерывает сложившиеся межличностные отношения и связи, а также нарушает и искажает личностные оценки и ценности, имеющий своим результатом изменение поведения и развитие участников конфликта.

Таким образом, конфликт всегда захватывает систему межличностных взаимоотношений и вскрывает внутриличностные мотивационные соотношения, детерминируя эмоциональную включенность участников конфликта в процесс его движения и развития. Профессиональные конфликты, характеризующие значительным числом участников, являются частным случаем внешних социальных конфликтов, при этом их динамика подчиняется общим принципам развития внешних конфликтов.

**1.2** **Виды конфликтов**

Первое различие, которое можно сделать на основе изучения роли конфликтов, - это разделение их на «плохие» и «хорошие», или, говоря научным языком, на деструктивные и конструктивные. Деструктивный конфликт означает еще большее ухудшение состояния коллектива, его производственных показателей, взаимоотношений людей. Конструктивный конфликт предполагает оздоровление коллектива, благополучное разрешение тех его проблем, которые породили конфликт.

По масштабу конфликты бывают общими, охватывающими всю организацию, и парциальными, касающимися ее отдельной части.

По стадиям развития – зарождающимися, зрелыми и угасающими.

По степени осмысленности – слепыми или рациональными.

По формам протекания – мирными и немирными.

По продолжительности – кратковременными и затяжными, долгое время лихорадящими всю организацию. Затяжной конфликт способен вызвать кризис в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

С точки зрения организационных уровней, к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство – до 70-80 процентов.

По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о симметричных и ассиметричных конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, а во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

Исходя из степени внешнего проявления конфликт бывает скрытым (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это затрудняет процесс его разрешения.

В соответствии с направленностью развития выделяют эскалируемые (разрастающиеся) конфликты и канализируемые конфликты.

В зависимости от количества причин, лежащих в основе, конфликты различают на однофакторные и многофакторные.

По содержанию конфликты делят на деловые, внутриличностные, конфликт между личностью и группой, межгрупповые и межличностные.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например необходимости выбора между приемлимым и приемлимым (когда желательно и то и другое, а нужно выбрать одно); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлимым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как негативные, так и позитивные последствия – отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого). Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворения; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т.п.

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъекта, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

Конфликт между личностью и группой в основном обусловлен несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремиться доказать свою правоту.

Межгрупповые конфликты порождаются различиями в политических и иных взглядах или интересах (прежде всего экономических).

В практике управленческой деятельности бывает достаточно сложно отличить деловой конфликт от межличностного, поскольку деловые конфликты очень часто приобретают эмоциональную окраску, а межличностные возникают по поводу деловых отношений, более того, деловые отношения используются для сведения личных счетов. Отделение повода конфликта от его причины – основная задача руководителя при анализе конфликта.

Деловые конфликты по характеру причин, вызвавших тот или иной конфликт, могут быть разделены на производственные конфликты, конфликты, связанные с организацией труда, и конфликты, связанные с характером руководства.

Производственные конфликты порождаются проблемами предприятия в целом – недостатками финансирования, снабжения, ошибками планирования, трудностями сбыта, низким уровнем техники, технологии. Особенность этих конфликтов состоит в том, что они могут иметь хроническую форму. Таковы конфликты, порождаемые отношениями между предприятиями и организациями, в частности невыполнением взаимных договорных обязательств. Решения этих конфликтов далеко не всегда во власти руководителей.

Конфликты, связанные с организацией труда, также могут носить хронический характер, хотя их причины и соответственно средства разрешения менее масштабны. Различные формы организации труда порождают конфликты различной степени напряженности. Если взять индивидуальную форму организации труда, то конфликты в таком коллективе будут носить в основном межличностный характер, поскольку деловые отношения слабо развиты и не являются обязательными. Напротив, в условиях совместной деятельности, когда доминирующими являются деловые отношения, построенные на взаимной зависимости, конфликты являются в основном деловыми и могут достигать высокой степени напряженности.

Конфликты, обусловленные характером руководства, определяются взаимоотношениями руководителя с подчиненными. В отличие от производственных и организационных конфликтов, причины которых в основном являются объективными и трудно устранимыми, в конфликтах определяемых характером руководства, причины конфликтов порождаются действиями непосредственных участников конфликта – руководителя и подчиненных, а потому легче контролируются.

Каждый из перечисленных видов деловых конфликтов требует особых средств для его разрешения и далеко не всегда может быть разрешен даже после того, как осознаны его причины.

Это дает основание провести различие между двумя видами деловых конфликтов – разрешимыми и неразрешимыми средствами участников конфликта. Разрешимыми или неразрешимыми могут быть не только производственные конфликты и конфликты, порожденные проблемами организации труда, но и конфликты, обусловленные характером производства. Сама ситуация, в которой осуществляется руководство: реализация власти, с одной стороны, и необходимость подчинения – с другой, способна порождать конфликт. Различные стили руководства представляют собой различные способы разрешения этой постоянно воспроизводящейся конфликтной ситуации между руководителем и подчиненными.

Также выделяют органические и функциональные конфликты.

Органические конфликты впаяны в схему самой организации, лежат в основе ее функционирования, требуя постоянного разрешения. Разрешаясь, они постоянно возобновляются. Устранение причин их возникновения будет означать разрушение организации: так для ликвидации возможности конфликта между руководителем и исполнителем можно уничтожить иерархию отношений между ними, власть одного над другим – тем самым будет уничтожена или принципиально изменена организация.

Функциональный конфликт возникает в связи с решением определенной задачи и исчезает с ее разрешением.

Говоря о различных видах конфликтов, необходимо более подробно рассмотреть их причины, вызывающие непосредственно сам конфликт и влияющие на его вид.

**1.3 Причины конфликта**

Несомненно, для успешного разрешения конфликта и для его профилактики необходимо в первую очередь выявить причины, как создавшие конфликтную ситуацию, так и грозящие ее созданием в будущем.

Как мы заметили ранее, конфликт включает в себя присутствие противоположных интересов. Само по себе это условие не является необходимым или достаточным для конфликта. Иногда он возникает даже тогда, когда нет противоположных интересов. Очевидно, что в таком случае многие факторы и условия способствуют его появлению. Можно выявить две основные их группы: факторы, относящиеся к структуре организации или ее функционированию, и к межличностным отношениям.

К организационным причинам конфликта относят следующее.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы, финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Определенные типы структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Межличностные причины конфликта. К подобным причинам можно отнести несовместимость ролей, индивидуальные различия (в темпераменте, типе личности, расхождения в системе ценностей, привычках и др.). дефицит информации о других участниках конфликта, что порождает недоверие. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Различия в представлениях и ценностях могут привести к тому, что вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

В психологии есть понятие «конфликтная личность» - это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации. Обобщение результатов исследований психологов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

1. стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым;
2. излишняя принципиальность;
3. излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
4. критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная;
5. частое плохое настроение;
6. стремление сказать правду в глаза, иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
7. излишняя настойчивость, граничащая с навязчивостью.

На предприятии ООО «Швея» было проведено тестирование 5 человек на предмет конфликтности личности. В результате тест «Конфликтная личность» (Приложение Б) выявил, что 40% исследуемых тактичны, не любят конфликтов и стремятся их избежать, 40% - настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на служебные и личные отношения и 20% - ищут поводов для споров, любят критиковать, но только когда это выгодно им.

**2. Способы снижения уровня конфликтности**

**2.1 Стратегии поведения в конфликте**

Американский психолог К. Томас разработал систему классификации тактик поведения индивида в развертывающемся внешнем конфликте, в которую включено пять основных тактик: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соперничество.

Избегание – тактика, ориентированная на сохранения статуса своего «Я» и несовместимая с овладением конфликтной ситуацией, поэтому наиболее социально-пассивная, сводящаяся обычно к непризнанию наличия конфликта. Избегание порождает усиление внутренних конфликтов. Тактика свойственна личностям со сниженной самооценкой и недостаточно развитым социальным интеллектом, а также руководителям либерального стиля руководства.

Приспособление – тактика, характеризующаяся повышенным вниманием к интересам и целям противника, готовностью пожертвовать собственными интересами ради сохранения спокойного социально-психологического климата в коллективе. Для данной формы поведения свойственно отношение к конфликту как к явлению нежелательному, независимо от того какими причинами он был вызван. Эта тактика доминирует у женщин, занимающих подчиненную социальную позицию, что обычно коррелирует с неадекватной заниженной самооценкой. Данная форма поведения ведет к забвению интересов дела, потере руководителем авторитета.

Сотрудничество – тактика, направленная на разрешение противоречий, лежащих в основе конфликта. Характеризуется тем, что субъект конфликта ориентирован на разрешение задачи, а не на социальные отношения и может в связи с этим жертвовать своими личными ценностями ради достижения общих целей. Эта норма поведения характерна для руководителей демократического стиля. Для него важна не победа в конфликте, а деловая сторона вопроса: встречая сопротивление, он пытается разобраться, нельзя ли использовать возражение для коррекции своего отношения или выработки иного, более удачного понимания вопроса или его решения. Чем более сильное сопротивление он встречает, тем большее желание привлечь сильного противника на свою сторону, найти общие интересы, объединить усилия он испытывает.

Компромисс – формальное решение конфликта ценой взаимных уступок. Эта форма поведения сходна с сотрудничеством, поскольку также допускает возможность согласования интересов, и с уступчивостью, поскольку предполагает возможность уступить, и вместе с тем отличается и от той и от другой формы поведения. Основное отличие состоит в том, что и сотрудничество и уступка в компромиссе возможны лишь в ответ на аналогичные действия противной стороны. Иначе говоря, это жертва собственными интересами или интересами дела без стремления убедить противника в своей правоте или без попыток понять правоту противника.

Соперничество – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Свойственно в большей степени активным и агрессивным мужчинам с мотивацией активно-оборонительного поведения и (или) самоутверждения в качестве доминирующих мотиваций. Соперничество, как правило, вызывает максимальное сопротивление у партнеров по общению, так как противоречие разрешается в одностороннем порядке, поэтому это наиболее опасная тактика, которая может привести внешний конфликт в прямую конфронтацию. Руководитель, демонстрирующий эту тактику, обычно озабочен отношением к себе окружающих и стремится во всех ситуациях выглядеть победителем. Для него характерен авторитарный стиль управления.

Стоит указать на то, что хорошо адаптированный к социальной среде руководитель обычно пользуется почти всем набором указанных тактик. В профессиональной среде наиболее эффективными являются сотрудничество и соперничество, в семейных отношениях одним из наиболее удачных способов разрешения сложных жизненных ситуаций может быть компромисс, используемый в сочетании с сотрудничеством. Проявление разных тактик, возможно определяется характерологическими особенностями, например уровнем экстраверсии. У ярко выраженных экстравертов доминирующим способом поведения в конфликте чаще всего является соперничество, а затем сотрудничество. Для интровертов наиболее легкой тактикой является компромисс, а потом – избегание и приспособление.

Итак, способ разрешения конфликтов связан с индивидуально-психологическими особенностями человека, жизненным опытом и конкретным содержанием ситуации, которая приводит к конфликту. Основной компонент последней – это, безусловно, поведение партнера по взаимодействию, в том числе в профессионально ориентированных конфликтных отношениях.

**2.2 Управление конфликтом**

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации в конфликтном взаимодействии.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. Этот способ достаточно эффективен, но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации.

На предприятии ООО «Швея» было проведено тестирование сотрудников на знание методов управления конфликтом (Приложение А). В результате 20% тестируемых показали хорошие знания, 60% - удовлетворительные и 20% - неудовлетворительные знания методов управления конфликтов.

Существуют три точки зрения на конфликт.

Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. Задача менеджера – устранить конфликт любым способом.

Сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт функционирования организации, поэтому менеджер должен устранять конфликт, где бы он ни возникал.

Менеджеры считают, что конфликт неизбежен, необходим и потенциально полезен. Слишком много гармонии в организации, считает американский специалист по менеджменту Б. Уоррен, - вещь опасная. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование.

В зависимости от того, какой точки зрения придерживается менеджер, выбирается процедура преодоления конфликта. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные. К педагогическим методам относятся: беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие воспитательные меры. К административным – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих; разрешение конфликта по приговору – решение комиссии, приказ руководителя, решение суда.

Руководителем также могут применяться структурные методы:

1. разъяснение требований к работе, формирование системы полномочий и ответственности каждого сотрудника и подразделения;

2. применение координационных и интеграционных механизмов: формирование цепи команд, полномочий отдельных уровней управленческой иерархии, организация специальных служб, групп сотрудников, проведение совещаний для межфункциональной связи между отделами;

3. разработка общеорганизационных комплексных целей и направление усилий всех участников на их достижение;

4. формирование справедливой и прозрачной системы вознаграждений.

Методами профилактики конфликта является следующее:

1. выверенная кадровая политика;
2. предупреждение конфликтов на ранних стадиях;
3. здоровый нравственно-психологический климат в коллективе;
4. личный пример руководителя;
5. создание эмоционально-стабильной обстановки уважения, профессиональной компетенции и достоинства личности каждого сотрудника;
6. устранение из делового общения суждений и оценок, ущемляющих достоинство собеседника, и пренебрежительных высказываний;
7. недопущение при деловом общении спора;
8. умение слушать собеседника;
9. уважительная манера разговора.

Западные конфликтологи рекомендуют для эффективного управления конфликтным взаимодействием составлять картограмму конфликта. При составлении картограммы сначала определяется суть проблемы конфликта, его природа. Далее выясняется, кто вовлечен в конфликт. Затем определяются потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Составление картограммы ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что обычно помогает избежать чрезмерного проявления эмоций.

Обобщение имеющего практического опыта регулирования профессиональных конфликтов привело к созданию модели идеального управления конфликтом, которая включает следующие обязательные к исполнению положения:

1. смягчение различий в позициях конфликтующих сторон;
2. установление легитимности позиций и потребностей всех участников конфликта;
3. формирование структуры и технологии для уменьшения различий в положении сторон;
4. выработка общих решений и идей;
5. нейтрализация или ликвидация элементов конфликтной ситуации, которые могут приводить к эскалации конфликта;
6. формирование отношений рефлексии среди членов конфликтующих групп для осознания собственного вклада в конфликтные отношения и уменьшение непродуктивного поведения.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции конфликта.

Институционализация конфликта – это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок. Более того, если какое-то правило (норма) не отвечает некоторым реалиям (перестало быть легитимным), а другое отвечающее новым условиям, не принято, то роль эффективной институциональной процедуры может выполнять и совершенно незаконный с точки зрения юриспруденции акт.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Когда наличие некоторого интереса фиксируется объективно, но его субъект неясен или распылен, говорить о близкой оптимизации конфликта не приходится. Если же группы структурированы, появляется возможность изменения их силового потенциала. Это позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

Последним, завершающим этапом управления конфликтом выступает редукция, т.е. последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

**Заключение**

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено разнообразием интересов его участников, их психологическими особенностями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликта прогнозируемы.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон решения. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп и в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению сотрудничества в коллективе.

Тем не менее эти благоприятные последствия достигаются только при умелом управлении конфликтом.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 году. Она включает в себя пять стилей поведения в конфликте: избежание, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество. Из всех перечисленных тактик сотрудничество является наиболее эффективным в определении исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным считается соперничество; избегание и приспособление характеризуются пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, соединяя в себе и активную и пассивную формы реагирования на конфликтную ситуацию.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

1. Воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности целей, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью доказать его несерьезность;

2. Разделение объектов спора. Уточнение границ, полномочий, компетенции. Передача спорного вопроса третьему лицу.

3. Организационные мероприятия. Создание так называемого «организационного буфера», устраняющие многие служебные контакты.

Выбор конкретной тактики управления конфликтом определяется содержанием противоречий, порождающих конфликт, и индивидуально-психологическими особенностями руководителя, известных как стиль руководства.

Разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило руководителя и менеджера – не пускать дело на самотек. Один из экспертов, Р. Хейфец выразил это правило следующим образом: «Дирижируйте конфликтом». Неважно, что лежит в основе конфликта – сопротивление переменам или расхождение во взглядах на политику вознаграждения в фирме, - если к конфликту подойти правильно, он может сослужить организации добрую службу, ведь изменений и реформ без конфликтных ситуаций не бывает. Продуктивный конфликт становится стимулом к переменам.

**Список использованных источников**

1. Волкогонова О.Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М,2007. – 352 с.

2. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. – Ростов н/Д, 1992. – 212с.

3. Ильин Г.Л. Социология и психология управления. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 192 с.

4. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 384 с.

5. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. – М.: Издательский центр «Академия», 2002 – 160 с.

6. М.Х. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. – М.: ТОО «Люкс-арт», 1996 – 296 с.

7. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации). – М.: ИНФРА – М,2002. – 212 с.

8. Сперанский В.И. Управление и самоменеджмент в конфликтной ситуации. – М.: ИНФРА – М, 1995. – 192 с.

**Приложение А**

**Тест «Конфликтная личность»**

Тест позволяет определить степень вашей конфликтности или тактичности. Выберите один из трех предложенных вариантов ответа: «а», «б», «в».

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете:

А) избегаете вмешиваться в спор;

Б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;

В) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения?

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

А) нет;

Б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;

В) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

А) если другие вас поддержат, то да;

Б) разумеется вы будете поддерживать свой план;

В) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных?

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:

А) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;

Б) да, но только по принципиально важным вопросам;

В) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

А) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;

Б) возмущаетесь, но про себя;

В) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

А) выскажетесь и о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;

Б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;

В) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки?

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:

А) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

Б) говорите, что эта вещь безвкусна;

В) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого?

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете:

А) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих плохо воспитанных детей?»;

Б) делаете им замечание;

В) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали?

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

А) в таком случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;

Б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;

В) это будет поводом для скандала?

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:

А) да, но если вы даже и выскажите ему какие-нибудь претензии, это вряд ли что-то изменит;

Б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

В) вы вымещаете недовольство на младшем персонале: уборщицах, официантах?

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:

А) нет;

Б) разумеется, признаете;

В) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

**Ключ к тесту**

Каждый вариант ответа получает определенное количество баллов: ответ «а» - 4 балла; ответ «б» - 2 балла; ответ «в» - 0 баллов. Подсчитайте сумму набранных очков.

От 30 до 44 баллов. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладите, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 баллов. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 0 до 14 баллов. Вы ищете поводов для споров, в большей части которые излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**Приложение Б**

**Тест «Оценка уровня конфликтности личности»**

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

а) нет;

б) когда как;

в) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

А) да;

Б) затрудняюсь ответить;

В) нет.

3. Кто вы в большей степени?

А) пацифист;

Б) принципиальный;

В) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

А) часто;

Б) периодически;

В) редко.

5. Что для вас было бы более характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?

А) разработал бы программу коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;

Б) изучал бы кто есть кто, установил бы контакт с лидерами;

В) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас наиболее характерно?

А) пессимизм;

Б) плохое настроение;

В) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

А) да;

Б) скорее всегда;

В) нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать правду в глаза, чем промолчать?

А) да;

Б) скорее да;

В) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

А) раздражительность;

Б) обидчивость;

В) нетерпимость к критике других.

10. Кто вы в большей степени?

А) независимый;

Б) лидер;

В) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

А) экстравагантным;

Б) оптимистом;

В) настойчивым.

12. Против чего вам чаще всего приходится бороться?

А) с несправедливостью;

Б) с бюрократизмом;

В) с эгоизмом.

13. Что для вас наиболее характерно?

А) недооцениваю свои способности;

Б) оцениваю свои способности достаточно объективно;

В) переоцениваю свои способности.

14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

А) излишняя инициатива;

Б) излишняя критичность;

В) излишняя прямолинейность.

Ключ к тесту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Оценочные баллы ответов | Уровни развития конфликтности | Число баллов |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14 | а) 1, б) 2, в) 3  а) 3, б) 2, в) 1  а) 1, б) 3, в) 2  а) 3, б) 2, в) 1  а) 3, б) 2, в) 1  а) 2, б) 3, в) 1  а) 3, б) 2, в) 1  а) 3, б) 2, в) 1  а) 2, б) 1, в) 3  а) 3, б) 1, в) 2  а) 2, б) 1, в) 3  а) 3, б) 2, в) 1  а) 2, б) 1, в) 3  а) 1, б) 2, в) 3 | 1 – очень низкий  2 – низкий  3 – ниже среднего  4 – чуть ниже среднего  5 – средний  6 – чуть выше среднего  7 – выше среднего  8 – высокий  9 – очень высокий | 14 – 17  18 – 20  21 – 23  24 – 26  27 – 29  30 – 32  33 – 35  36 – 38  39 – 42 |

**Приложение В**

**Тест «Управление конфликтом»**

При работе над данным тестом вам необходимо зачеркнуть неправильные, на ваш взгляд, утверждения.

1. Конфликтность ситуации не связана с различием восприятия.
2. Управление конфликтом является одной из важнейших функций любого руководителя.
3. Конфликт целей связан с расхождением во взглядах, идеях, мыслях и видении желаемого состояния объекта управления.
4. Обычно конфликт познания разрешается быстрее, чем конфликт целей.
5. При чувственном конфликте люди взаимодействуют на уровне раздражения.
6. Разрушительные последствия наступают, когда конфликт находится на очень низком уровне.
7. Конструктивным конфликт становится, когда его мотивационная сила максимальна.
8. При разрешении конфликта путем вхождения в положение другой стороны одна из сторон ничего не выигрывает.
9. Внутриорганизационный конфликт не носит ролевого характера.
10. Линейно-функциональный конфликт чаще носит познавательный или чувственный характер.
11. Институт заместителей относится к структурному методу управления конфликтом.
12. При компромиссном разрешении конфликта одна из сторон является победителем.
13. Внутриличностный конфликт чаще бывает конфликтом чувственным.
14. Межличностный конфликт – это, в основном, конфликт целей.
15. Уход от конфликта ведет к проигрышу каждой из сторон.
16. Разрешение конфликта силой помогает достижению индивидуальных целей.
17. Сотрудничество как стиль разрешения конфликта требует большой вовлеченности участников.
18. Внутригрупповой конфликт – это сумма межличностных конфликтов.
19. Межгрупповой конфликт легко отличить от внутриорганизационного.
20. Привлечение третьей силы является одним из способов разрешения конфликта в организации.

**Ключ к тесту**

Должны быть зачеркнуты неправильные ответы – 1, 3, 4, 9, 12, 13, 14, 18.

Правильные – остальные: 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 20.

Если зачеркнуты все 8 номеров – отлично; 6 – 7 – хорошо; 4 – 5 – удовлетворительно; менее 4 – знания по проблеме «Управление конфликтом» не удовлетворительные.