**Оглавление**

Введение 2

Раздел 1. Понятие конфликта 3

Раздел 2. Стадии развития конфликта 5

Раздел 3. Управление конфликтной ситуацией 12

Заключение 16

Список литературы 17

**Введение**

**Конфликт**— это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам. Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обусловливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов. Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

**Раздел 1. Понятие конфликта**

У конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: **конфликт**- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют.* Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения , тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

**Раздел 2. Стадии развития конфликта**

Анализ содержания и особенностей протекания социального конфликта целесообразно проводить по трем основным стадиям: предконфликтная стадия, непосредственно конфликт и стадия разрешения конфликта.

1. **Предконфликтная стадия**

Ни один социальный конфликт не возникает мгновенно. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость обычно накапливаются в течение некоторого времени, поэтому предконфликтная стадия иногда затягивается настолько, что забывается первопричина столкновения. Характерной особенностью каждого конфликта в момент его зарождения является наличие объекта, обладание которым (или достижение которого) связано с фрустрацией потребностей двух субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Бывает, что этот объект может быть разделен и без конфликта, но в момент его зарождения путей к этому соперники не видят, и их агрессия направляется друг на друга. Назовем этот неделимый объект причиной конфликта. Наличие и размеры такого объекта должны быть хотя бы частично осознаны его участниками или противоборствующими сторонами. Если же этого не происходит, то противникам трудно осуществить агрессивное действие и конфликта, как правило, не бывает. Предконфликтная стадия - это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступать. К таким ресурсам относятся материальные ценности, с помощью которых можно воздействовать на соперника, информация, власть, связи, престиж и т.п. В то же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте. Первоначально каждая из конфликтующих сторон ищет пути достижения целей, избежания фрустрации без воздействия на соперника. Когда все попытки достичь желаемое оказываются тщетными, индивид или социальная группа определяют объект, мешающий достижению целей, степень его "вины", силу и возможности противодействия. Этот момент в предконфликтной стадии называется идентификацией. Другими словами, это поиск тех, кто мешает удовлетворению потребностей и против кого следует применять агрессивные социальные действия. Случается, что причина фрустрации бывает скрыта и ее трудно идентифицировать. Тогда возможен выбор объекта для агрессии, который не имеет никакого отношения к блокированию потребности. Эта ложная идентификация может привести к воздействию на сторонний объект, ответному действию и возникновению ложного конфликта. Иногда ложная идентификация создается искусственно, с целью отвлечения внимания от истинного источника фрустрации. Например, правительство в какой-либо стране пытается избежать недовольства своими действиями путем перекладывания вины на национальные группы или на отдельные социальные слои. Ложные конфликты, как правило, не устраняют причин, вызывающих столкновения, а только усугубляют ситуацию, создавая возможности для распространения конфликтных взаимодействий. Предконфликтная стадия характерна также формированием каждой из конфликтующих сторон стратегии или даже нескольких стратегий. Причем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации. В нашем случае под стратегией понимается видение ситуации участниками конфликта (или, как еще говорят, "плацдарм"), формирование цели по отношению к противоборствующей стороне и, наконец, выбор способа воздействия на противника. Соперники проводят разведку для выяснения слабых мест друг у друга и возможных способов ответных действий, а затем сами пытаются рассчитать свои собственные действия на несколько ходов вперед. Предконфликтная стадия представляет научный и практический интерес как для ученых, так и для управленцев, поскольку при правильном выборе стратегии, способов действий можно предотвращать возникающие конфликты.

1. **Непосредственно конфликт**

Эта стадия характеризуется прежде всего наличием инцидента, т.е. социальных действий, направленных на изменение поведения соперников. Это активная, деятельная часть конфликта. Таким образом, весь конфликт складывается из конфликтной ситуации, формирующейся на предконфликтной стадии, и инцидента. Действия, составляющие инцидент, могут быть различными. К первой группе относятся действия соперников в конфликте, носящие открытый характер. Это могут быть словесные прения, экономические санкции, физическое воздействие, политическая борьба, спортивное состязание и т.п. Такого рода действия, как правило, легко идентифицируются как конфликтные, агрессивные, враждебные. Поскольку открытый "обмен ударами" хорошо виден со стороны в ходе конфликта, в него могут быть втянуты сочувствующие и просто наблюдатели. Наблюдая самый обычный уличный инцидент, можно увидеть, что окружающие редко остаются равнодушными: они возмущаются, сочувствуют одной стороне и могут быть легко втянуты в активные действия. Таким образом, активные открытые действия обычно расширяют сферу конфликта, они ясны и предсказуемы. Ко второй группе относятся скрытые действия соперников в конфликте. Известно, что в ходе конфликтов противники чаще всего пытаются замаскировать свои действия, запутать, обмануть соперничающую сторону. Эта скрытая, завуалированная, но тем не менее чрезвычайно активная борьба преследует цель навязать сопернику невыгодный ему образ действий и одновременно выявить его стратегию. Основным образом действий в скрытом внутреннем конфликте является рефлексивное управление. По определению, сформулированному В. Лефевром, рефлексивное управление - это способ управления, при котором основания для принятия решения передаются одним из действующих лиц другому. Это означает, что один из соперников пытается передать и внедрить в сознание другого такую информацию, которая заставляет этого другого действовать так, как выгодно тому, кто передал эту информацию. Таким образом, любые "обманные движения", провокации, интриги, маскировки, создание ложных объектов и вообще любая ложь представляют собой рефлексивное управление. Причем ложь может иметь сложное строение, например передача правдивой информации, чтобы ее приняли за ложную. Итак, действия в непосредственном конфликте могут быть весьма разнообразными - открытыми, скрытыми, непосредственными, опосредованными, физическими, психологическими и идеологическими. По своему внутреннему содержанию конфликты делятся на рациональные и эмоциональные. К рациональным относятся такие конфликты, которые охватывают сферу разумного, делового соперничества, перераспределения ресурсов и совершенствования управленческой или социальной структуры. Рациональные конфликты встречаются и в области культуры, когда люди пытаются освободиться от отживших, ненужных норм, обычаев и верований. Как правило, участвующие в рациональных конфликтах не переходят на личностный уровень и не формируют в своем сознании образа врага. Уважение к сопернику, признание за ним права на некоторую долю истины - это характерные черты рациональных конфликтов. Такие конфликты не бывают острыми, затяжными, так как обе стороны стремятся в принципе к одной и той же цели - улучшению взаимоотношений, норм, образцов поведения, справедливому распределению ценностей. Стороны приходят к соглашению, компромиссу, и, как только удаляется фрустрирующее препятствие, конфликт разрешается. Однако в ходе конфликтных взаимодействий, столкновений агрессия его участников часто переносится с причины конфликта на личности. При этом первоначальная причина конфликта просто забывается и участники действуют на основе личной неприязни. Такой конфликт называется эмоциональным. С момента появления эмоционального конфликта в сознании людей, участвующих в нем, появляются негативные стереотипы, порождающие неприязнь и даже ненависть к противнику. Так, во время межнациональных конфликтов создается образ "чужой" национальности как некультурной, жестокой, обладающей всеми мыслимыми пороками, причем этот образ распространяется обычно на всех без исключения представителей другой национальности. Развитие эмоциональных конфликтов непредсказуемо, и в подавляющем большинстве случаев они неуправляемы. Поэтому желание некоторых руководителей организаций искусственно вызвать конфликт для разрешения спорной ситуации грозит серьезными последствиями, так как конфликт можно контролировать лишь до определенного предела и после перехода конфликта на эмоциональный уровень его уже невозможно погасить, а можно только локализовать. Чаще всего такой конфликт прекращается после появления в ситуации новых людей или даже новых поколений. Но некоторые конфликты (например, национальные, религиозные) могут передавать эмоциональный настрой, ненависть и другим поколениям. Тогда конфликт продолжается достаточно длительное время, то затухая, то вновь разгораясь. Нужна настоящая ломка сознания, чтобы уничтожить стереотипы неприязни и ненависти.

Весьма характерным моментом на этапе непосредственно конфликта является наличие критической точки, при достижении которой конфликтные взаимодействия между противоборствующими сторонами достигают максимальной остроты и силы. Одним из критериев подхода к критической точке можно считать интеграцию, однонаправленность усилий каждой из конфликтующих сторон, сплоченность групп, участвующих в конфликте. После прохождения критической точки число конфликтных взаимодействий, их острота и сила резко снижаются и дальше конфликт идет по нисходящей к своему разрешению или, если конфликтная ситуация осталась прежней и не устранены причины, вызывающие фрустрирующее состояние, к новому всплеску сил противостояния, к новому подъему, новой критической точке. Важно знать время прохождения критической точки, так как после этого ситуация в наибольшей степени поддается управлению. В то же время вмешательство в критический момент, на пике конфликта бесполезно или даже опасно. Такое протекание конфликта может наблюдаться в случае появления катарсиса - снижения интенсивности социального процесса при минимуме изменений факторов, определяющих его интенсивность. Явление катарсиса наиболее часто встречается в политических конфликтах. Когда население поддерживает определенную политическую партию, проводится идеологическая работа, используются материальные средства поддержки, неожиданно для руководителей партии наступает состояние полного бездействия и апатии, равнодушия, при которых невозможны активные действия. Причины появления катарсиса в конфликтных ситуациях не известны и совершенно не изучены.

1. **Разрешение конфликта**

Внешним признаком разрешения конфликта может служить завершение инцидента. Именно завершение, а не временное прекращение. Это означает, что между конфликтующими сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. Устранение, прекращение инцидента - необходимое, но недостаточное условие погашения конфликта. Часто, прекратив активное конфликтное взаимодействие, люди продолжают переживать фрустрирующее состояние, искать его причину. И тогда угаснувший было конфликт вспыхивает вновь. Разрешение социального конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации. Это изменение может принимать разные формы. Но наиболее эффективным изменением конфликтной ситуации, позволяющим погасить конфликт, считается устранение причины конфликта. Действительно, при рациональном конфликте устранение причины с неизбежностью приводит к его разрешению. Однако в случае высокой эмоциональной напряженности устранение причины конфликта обычно никак не влияет на действия его участников или влияет, но очень слабо. Поэтому для эмоционального конфликта наиболее важным моментом изменения конфликтной ситуации следует считатьизменение установок соперников относительно друг друга. Эмоциональный конфликт полностью разрешается только тогда, когда противники перестают видеть друг в друге врага. Возможно также разрешение социального конфликта путем изменения требований одной из сторон: соперник идет на уступки и изменяет цели своего поведения в конфликте.

**Раздел 3. Управление конфликтной ситуацией**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

**Структурные методы**

**Разъяснение требований к работе**

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила.

**Координационные и интеграционные механизмы**

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов- цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

**Общеорганизационные комплексные цели**

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики- направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример- компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало ( и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

**Структура системы вознаграждений**

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов**

**Уклонение**

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

**Сглаживание**

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности, но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

**Принуждение**

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс**

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

**Решение проблемы**

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

**Заключение**

Конфликтные процессы мало кто одобряет, но почти все в них участвуют. Если в конкурентных процессах соперники просто пытаются опередить друг друга, быть лучше, то при конфликте делаются попытки навязать противнику свою волю, изменить его поведение или даже вообще устранить его. В связи с этим под конфликтом понимают попытку достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. Например, конфликт руководителя с исполнителями в случае победы последних может привести к понижению руководителя в должности, ограничению его прав по отношению к подчиненным, падению престижа и, наконец, к его уходу из коллектива. Конфликты между индивидами чаще всего основаны на эмоциях и личной неприязни, в то время как межгрупповой конфликт обычно носит безличный характер, хотя возможны и вспышки личной неприязни.

Трудности, возникающие при локализации конфликтов, делают необходимым тщательно проанализировать весь ход конфликта установить его возможные причины, структурные элементы и последствия.

**Список литературы**

1. [www.i-u.ru/biblio/archive/unknown\_konflictions/-](http://www.i-u.ru/biblio/archive/unknown_konflictions/-) Русский гуманитарный интернет-университет

# Анцупов, А. Конфликтология/ А. Анцупов, А. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 1999. - 520 с.

1. Рысь, Ю. Социология / Ю. Рысь, В. Степанов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 516 с.
2. [www.gumer.info/-](http://www.gumer.info/-) библиотека Гумер

# Лукин, Ю.Ф., Конфликтология: Управление конфликтами / Ю.Ф.Лукин. – М.: **Трикста,2007. – 799 с.**