## РЕФЕРАТ

**по предмету «Деловое общение» на тему**

**«Конфликт: стратегия поведения и пути разрешения. Приемы бесконфликтного общения»**

### **Содержание:**

Введение - стр.3

Природа возникновения конфликтов - стр.3

### Методы управления конфликтами - стр.5

### Поведение участников в конфликте - стр.6

Общая схема разрешения конфликта - стр.7

Стратегия разрешения конфликта - стр.9

Приемы бесконфликтного общения - стр.11

Заключение - стр.12

Список используемой литературы - стр.13

##### **Введение**

Конфликты, возникающие в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, безусловно, выполняют дестабилизирующую роль в коллективе

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю, что я потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество). Часто отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

###### Природа возникновения конфликтов

Под конфликтом понимают столкновение в конкретной ситуации противоположных по направленности тенденций, мотивов, установок, интересов, потребностей, норм или типов поведения. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Другими словами, конфликт - это ситуация, в которой сталкиваются не совпадающие интересы одного или нескольких участников, преследующих различные цели, причем пути и методы достижения своих целей у них различны. Результат любого поступка одной (каждой) из сторон зависит от выбранного образа действия других сторон.

К характерным чертам конфликтов можно отнести:

- неопределенность исхода, т.е. ни один из участников конфликта заранее не знает решений, которые принимают другие участники;

- различие целей, отражающих как несовпадающие интересы различных сторон, так и многосторонние интересы одного и того же лица; образ действия каждой из сторон.

Конфликт чаще всего ассоциируют с агрессией, угрозами, враждебностью, войной и т.д. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет (но не разрешение конфликта - тоже решение).

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит своего адекватного решения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший своего апогея, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это в свою очередь ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может, как говорят, распадаться на глазах.

Сегодня в западной литературе конфликты в организациях рассматриваются как неизбежная, закономерная и даже желательная черта функционирования организации. Их наличие не обязательно сигнализирует об организационной слабости, недостатках или неумелости руководства.

Считается, что в организации опасен не сам конфликт, а его ошибочное, неправильное регулирование. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что "позитивные" конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это - созидательный (функциональный) конфликт по своим последствиям.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является разрушительным (дисфункциональным) и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Многолетние исследования природы конфликтов привели к пониманию того, что нельзя рассматривать конфликт как абсолютно деструктивное явление. Конфликтологи постепенно перешли от выражения "разрешение конфликта" к термину "управление конфликтом". Этот переход является признанием сложной природы конфликта, а также того обстоятельства, что далеко не всякий конфликт необходимо урегулировать или разрешать, т.е. в самом конфликте как бы содержится нечто, позволяющее в некоторых случаях говорить о пользе конфликта. Без понимания той, зачастую позитивной, роли, которую играет конфликт в жизни организации, невозможно использование созидательного потенциала конфликтной ситуации.

**Методы управления конфликтами.**

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

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

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

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

- межличностные методы или стили поведения в конфликте;

- переговоры;

- ответные агрессивные действия.

**Поведение участников в конфликте**

Выделяют следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

1) приспособление, уступчивость: действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

2) уклонение: индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

3) противоборство: конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

4) сотрудничество: индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

5) компромисс: действия участников направлены на поиски решения за счет

взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Основу классификации в данном случае составляют два независимых параметра:

- степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;

- уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

Общая схема разрешения конфликта

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

1) Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2) Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3) Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как

начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения

переговоров, время начала совместной деятельности.

4) Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная

проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5) Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6) Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к

соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7) Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного

решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение

может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры будут намного сложнее. Как метод решения конфликтов, переговоры, представляющие собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений, широко используется на определенных этапах его развития. На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать.

###### Стратегия разрешения конфликта.

Существует два способа овладения накопленным теорией и практикой опытом разрешения конфликтов. Один предполагает регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления – это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

1) различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макро уровнем обозримости, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

2) ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;

3) организация — это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе. Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Отчужденные таким образом

ценности получают самостоятельное существование и довлеют затем над поведением индивидов и локальных групп, превращая конфликт в самоцель. Другой важный момент проявляется в том, что структурные" образования

организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованное, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. 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, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Чтобы избежать ненужных конфликтных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех—четырех подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи—восьми человек. Тогда основной закон учреждения гласит: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Приемы бесконфликтного общения

В предупреждении конфликтов важное место занимают как психологические, так и этические факторы. Существуют некие исходные основы, положения этики общения, которые могут быть определены как принципы, без соблюдения которых невозможно бесконфликтное общение:

1. Принцип порядочности: предполагает отношение даже к совершенно незнакомому партнеру по общению как к порядочному, достойному уважения человеку, несмотря ни на какие его социальные и антропологические качества.
2. Принцип сохранения суверенитета и неприкосновенности человеческого достоинства: между партнерами по общению есть только один вид равенства - равенство в праве на достоинство.
3. Принцип терпимости: позволяет предотвратить начало разрушения гуманистических ценностей и норм общения.
4. Принцип справедливости и благородства: предполагает следование стереотипу «общение на равных», изъятия из общения всех конфликтогенов, «элементов и знаков превосходства», в первую очередь. Благородство в общении проявляется не только возвышенностью мотивов, но и тактичностью, деликатностью, скромностью.
5. Принцип милосердия: выражается в признании человека таким каков он есть, в сострадании ему, если у него есть какие-либо трудности, сложности, преграды. Сострадание основано, прежде всего, на любви, на милосердной любви к ближнему. Сострадание из-под палки невозможно, оно определяется основами нравственности, которая связана, прежде всего, со свободой выбора.
6. Принцип ненасилия: предполагает ненасильственное общение даже по отношению к такому партнеру, который ведет себя не должным образом, но не допускает прямого оскорбления окружающих. Этот принцип означает, что человек не должен ни при каких обстоятельствах (в том числе и защищая свои интересы) подавлять и унижать достоинство собеседника (а должен стремится к равноправному диалогу, к соблюдению норм сохранения суверенитета внутреннего мира своего партнера), применять средства насильственного давления (включая такие завуалированные как гипноз), следовать путем агрессивной ненависти, унижений, шантажа, угроз (тем более убийств, ограблений, вымогательств и т.д.).

**Заключение**

Конфликты бывают разные и относится к ним можно по-разному. В зависимости от своего места и роли принято различать такие виды конфликтов: внутренние и внешние, межличностные и межгрупповые, социальные, межорганизационные, межнациональные и межгосударственные, потенциальные и актуальные, прямые и опосредованные, конструктивные (стабилизирующие, продуктивные) и деструктивные (неконструктивные), вертикальные и горизонтальные, предметные и личностные, ролевые, мотивационные, коммуникационные (основанные на непонимании) и т.д.

В некоторых случаях конфликты выполняют функцию «стимулятора» общества (например, соперничество в организации), дающий ему толчок для развития. В других же случаях конфликты деструктивны по своей сути, ведут к насилию, унижению, разрушению ценностей. Каждый человек вправе выбирать свой стиль общения, но если бы большинство из людей прислушались к основам бесконфликтного общения, основанного на принципах порядочности, терпимости, уважения, милосердия, справедливости и благородства, ненасилия…. в мире стало бы намного больше тепла и доброты, люди научились бы ценить самое ценное что у них есть – жизнь, и не растрачивать ее впустую на недопонимание, конфликты и насилие.

**Список используемой литературы:**

1. Авдеев В.В. Психология решений проблемных ситуаций. – М.: Феликс, 1992;

2. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск. Наука, 1989;

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997;

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.

− М.: 1992.

5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995

6. Уткин Э.А., Кочетков А.И. Управление персоналом в малом и

среднем бизнесе. – М.: Акалис, 1996;

7. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. − М.:

ЮНИТИ, 1997