**Введение**

Слово конфликт происходит от латинского глагола, который в переводе на русский означает противостоять, противоборствовать. Как и у многих понятий, в теории управления, у конфликта имеется множество определений. В психологии под конфликтом понимают "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия". В связи с этим можно дать определение конфликту как одной из форм человеческого взаимодействия, в основе которой лежать различного рода реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками из разрешения на фоне проявления эмоций.

Западными социологами и философами конфликты признаются важнейшими факторами социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер (1820-1903) считал конфликт "неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития".

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное,что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в болшей степени опирается на опредление задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие поялению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий филосов-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт "спором", считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Авторы, принадлежащие к школе "человеческих отношений", тоже были склонны считать, что конфликта можно и нужно избежать. Они признавали возможность появления противоречий между разричными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Один из основателей чикагской школы социальной психологии Р. Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (от лат. *видоизменять*). С его точки зрения, соревнование являющееся социальной формой борбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способстовать лучшему приспособлению.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состаит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям.

Конфликт как социальное действие дает, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Но он выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфлектующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотится окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципеальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения. Как выразился М. Вебер, "конфликт очищает". Такой конфликт позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служащих источником самоусовершенствования и саморазвития личности, называют продуктивным (конструктивным) конфликтом.

**Основные обозначения**

**Конфликт -** это отсутствие согласия и последующее столкновение между двумя или более сторонами, лицами, группами или силами.

**Конфликтная ситуация** - это взаимодействие конфликтующих сторон, вызванных инцидентом или поводом. Конфликтная ситуация запускается поводом. При этом повод – внешняя, хорошо осознаваемая причина конфликта. Повод выступает в виде требований, претензий.

**Инциндент** – это стечение обстоятельств, являюшихся поводом для конфликта.

**Причины конфликтов** – это глубинные образования, раскрывающие источники возникновения конфликтов и их мотивы

**Виды конфликтов.**

**1. По результату: продуктивный и деструктивный.**

Продуктивное общение управляет конфликтом, оно гибкое. Продуктивное общение приводит к разрешению конфликта и переводит отношения на новый уровень ( прогресс, развитие).

Непродуктивное (деструктивное, конфликтное) общение- это общение по жесткому сценарию, приводящее к зацикливанию. Конфликт при этом не решается.

Первый стиль общения ведет к поиску совместных решений для выхода из конфликтной ситуации; второй стиль общения приводит к поиску виновных, новым обидам и конфликтам и, в итоге к разрушению отношений. Всё это может быть представлено в виде схемы:

Конфликт

Конфликтная ситуация

Общение продуктивное

Общение деструктивное

Ответственность

Поиск решения

Договор

Поиск виновного

Зацикливание конфликта



**2. Деловой (структурный) и эмоциональный ( психологический).**

Если конфликтные взаимодействия между сторонами оказываются безразличными к объекту конфликта и держатся только на мотиве, то такие конфликты являются эмоциональными. К эмоциональным конфликтам можно отнести все конфликты, вызванные чувством антипатии или враждебности. Особенность эмоциональных конфликтов состоит в том. Что в них цель и объем конфликта формируются сложившимися отношениями.

Эмоциональным конфликтам можно противопоставить деловые конфликты, в которых цели и объект взаимодействия являются мотивом конфликта.

В эмоциональном конфликте возможно только дав выхода: разъединение сторон конфликта или полная психологическая перестройка всех участников.

Деловые конфликты могут быть решены организационными ( структурными) методами.

Эмоциональным конфликты могут быть подразделены на следующие типы:

- внутриличностный

- межличностный

- личностно-групповой

- межгрупповой

Внутриличностной конфликт один из самых сложных психологических конфликтов. Это конфликт в психической реальности личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов ( потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

В межличностных конфликтах происходит противоборство людей непосредственно, здесь и сейчас, на основе их личных мотивов.

Конфликт между личностью и группой возникает в среде групповых взаимоотношений. Субъектами в нем ,

с одной стороны выступает личность, с другой группа.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы. В основе противоборства лежит столкновение групповых мотивов.

**Фазы развития конфликта.**

Динамика конфликта находит свое отражение в фазах развития конфликта.

До наступления конфликта представители его сторон индентифицируются в единое МЫ. На первой фазе развития конфликта наступает эмоциональное отдаление между субъектами конфликта. Они начинают видеть в противоположной стороне больше минусов, чем плюсов. Система приобретает форму диполя с противоположно заряженными полюсами.

Вторая стадия развития конфликта – поляризация – характеризуется нарастанием противоположных тенденций, возникновением чувства опасности, потерей доверия, высокой напряженностью в отношениях.

Это уже не одна система – это два образования с противоположными зарядами, готовыми в любой момент разрядиться.

На третьей стадии развития конфликта происходит столкновение сторон конфликта, приводящее к разрядке.

Схематически это можно представить следующим образом:

МЫ

индентификация

Я + + Ты

\_

Эмоциональное отдаление

+Я+

+

-Ты-

-

поляризация

Я

Ты

столкновение



Во второй и третьей фазе развития конфликта субъекты конфликта ( стороны конфликта) уже не могут сами решить конфликт и нуждаются в помощи посредника.

Спад напряжения не ведет к разрешению конфликта. Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически.

После столкновения опять может наступить фаза отдаления второго цикла с прохождением фаз поляризации и столкновения, затем может начаться третий цикл и т.д

**Основные методы решения конфликта.**

Методы решения конфликтов можно разделить на две большие группы – структурные или организационные методы и межличностные.

Структурные методы годятся для решения деловых конфликтов. К ним относится метод сбалансированности рабочего места.

1. **Структурный конфликт, пути его решения.**

Рабочее место имеет определенную структуру, элементы которой должны быть сбалансмрованы.

Структура рабочего места

Функции

Средства

Обязанности

Ответственность

Права

Власть



Сбалансированность рабочего места означает, что ему не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами для их выполнения, не должно быть средств, не связанных с определенной функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Объем ответственности и объем власти должны быть связаны.

Как пример можно привести ситуацию, которая сложилась у менеджера отдела снабжения , которую повысили в должности и поручили новый участок работы. Для успешной работы ей было необходимо знание специализированной компьютерной программы, которой она не владела в достаточной мере.

Из за этого производительность труда и качество работы на новом месте резко упало. Возник деловой конфликт, так как руководство начало выражать недовольство. Конфликт был удачно разрешен менеджером по персоналу, который заметил развитие конфликта и организовал дополнительный тренинг по изучению столь необходимой на данном конкретном рабочем месте программы.

**2. Пять основных межличностных стилей решений конфликтов по Томасу-Климену**

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации.* Они указывают, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному ис- пользованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

*Стиль конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если

исход конфликта очень важен лля вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;

чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими ав- торитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

*Стиль сотрудничества* можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынужаены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ею применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желаниям выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного их этих факторов делает этот стиль неэф- фективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

основной целью является приобретение совместного опыта работы;

стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

*Стиль компромисса*. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на ва- рианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться".

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

*Стиль уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;

знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;

у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытоеобсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от отвественности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящий реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

*Стиль приспособления* означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Томас и Килменн считают, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или кода вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

предмет разногласия не важендля вас или вас не особенно волнует случившееся;

считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

осознаете, что правда не на вашей стороне;

чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

**3. Пятишаговая модель решения конфликтов по Н.Пезешкиану.**

Позитивная психотерапия имеет конфликт центрированную направленность.

Н.Пезешкиан разработал пятишаговую стратегию решения конфликта:

- наблюдение\ дистанцирование

- инвентаризация

- ситуативная поддержка

- вербализация

- расширение системы целей

Дистанцирование

Цель дистанцирования- позволить клиенту отойти от конфликтной ситуации, посмотреть на нее со стороны, занять позицию наблюдателя.

Инвентаризация

На стадии инвентаризации производится анализ конфликта по схеме

Ситуативная поддержка

Цель этой стадии в выяснении того, что объединяет участников конфликта; какие положительные качества, имеющиеся у конфликтующих сторон, могли бы стать фундаментом для менее конфликтных отношений.

Расширение системы целей

На этой ступени клиентов нужно вывести за пределы конфликта и предложить им подумать над тем, что они будут делать, если конфликта не будет.

Человек, прошедший четыре предыдущие стадии, готов к разговору о своих целях , мечтах, планах на будущее.

**4. Алгоритм решения проблемы на стадии вербализации.**

*Шаг № 1. Устанавливаем контакт.*

Как мы уже выяснили, никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность - вот идеальная основа для улаживания конфликта.

Случается, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще невозможно. Нелегко настроиться на честность, когда человек находится в наступательной или оборонительной позиции (что и происходит с большинством из нас в экстремальных ситуациях).

Если нам не хватает духу быть честными, мы, по крайней мере, должны стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.

Во время конфликта мы иногда даже сами не понимаем, кто мы. Бывает так, что под давлением обстоятельств мы длительное время не живем своей настоящей жизнью, играя различные роли на работе и дома. При таких обстоятельствах нелегко найти свое истинное "я", так что нам может даже потребоваться посторонняя помощь например, беседа с другом, совет близких или консультация у специалиста.

Чтобы извлечь, максимальную пользу из всего процесса "Уладим это дело", и особенно из первого его шага, вы должны быть готовы сделать все, чтобы стать самим собой, в том числе и обратиться за помощью к окружающим, если возникнет такая необходимость**.**

*Шаг № 2. Выявляем подлинную проблему.*

Конфликты проявляются по-разному. Они могут принимать много обличий. Чтобы узнать, в чем на самом деле у нас проблема, иногда приходится разбираться во многом. Итак, на втором шаге вам нужно выяснить, в чем состоит реальная проблема.

В этом месте вы опять можете подумать: "Сказать-то легко, а как это сделать?"

Вот, например, как выглядят ситуации, когда то, что кажется проблемой, на самом деле к реальным проблемам не относится.

*             Вам кажется, что у вас с женой (мужем) конфликт из-за того, в какое время ребенку пора ложиться спать. Если вы постараетесь взглянуть в корень проблемы, вы, может быть, обнаружети, что ваша реальная проблема - конфликт с ребенком кто главный - вы или он.
*             Вам кажется, что у вас конфликт с начальством из-за того, что вы считаете необходимым съездить в командировку и посмотреть на клиента лично, а ваш начальник предлагает просто позвонить ему по телефону. Заглянув поглубже, вы, может быть, поймете, что реальная проблема - ваша неудовлетворенность размером зарплаты (вы уверены, что должны платить больше). А командировки с обедами в ресторанах, хорошими отелями и арендованными машинами - хоть какое-то возмещение за то, что вам недоплачивают.
*             Вам кажется, что у вас с мужем (женой) конфликт из-за распределения обязонностей в домашнем хозяйстве. А реальная проблема, если заглянуть поглубже, окажется в том, что вы недовольны, что не работаете на полную ставку на хорошо оплачиваемой работе.

В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Но ведь нельзя уладить конфликт, пока вы не займетесь всамделишной проблемой. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но если вы действительно хотите решить ее, вам надо, как с луковици, снимать с конфликтной ситуации шелуху слой за слоем, чтобы за ненужным мусором отыскать реальную проблему. К сожелению, люди часто не могут или не хотят понять, в чем уних на самом деле проблема.

Умение снять шелуху, чтобы добраться до реальной проблемы, неоходимо для успешного решения проблем. Разве можно решить проблему, если вы даже не видети, в чем ее суть?

*Шаг № 3. Находим несколько возможных решений.*

Если бы жизнь была стабильна и события ее каким-то образом были предопределены, то каждый конфликт имел бы лишь одно возмлжное решение. Но действительность такова, что большенство ситуаций могут развиваться в самых разных направлениях, а конфликтующим приходится выбирать из нескольких возможностей.

Игнорируя проблему, уступая противнику или сопротивляясь его нападкам, вы исключаете возможность мирного улаживания конфликта. Существует школа мышления, черезвычайно популярная в наши дни, которая утверждает, что вы должны выбрать себе цель, сосредаточиться на ней и всеми силами к ней стремиться. Такая философия нередко рассматривает создание вариантов или запасних позиций как нечто, отвлекающее от решимости добиться своего.

Хотя решимость и непреклонность бывают необходимы в жизни и определенно полезны при решении конфликта, конкретные нюансы конкретного решения должны быть результатом выбора. Противостоит стремлению рассмотреть несколько вариантов настрой "все или ничего". Игроки во "все или ничего" гораздо чаще получают "ничего", чем "все".

*Шаг № 4. Оцениваем варианты и выбираем лучший.*

Поскольку настрой "все или ничего" может провацировать конфронтацию и препятствовать улаживанию конфликта, очевидно, что необходим другой подход, при котором рассматриваются возможные варианты.

Воплотив в жизнь варианты, разработанные в качестве возможных при решении проблемы, можно кардинально изменить конфликтную ситуацию. Какие конкретно варианты вы выбираете, зависит от характера самого конфликта. Разрабатывать варианты должны вы сами .

Чем определяется, какой из возможных вариантов решений при данных обстоятельствах окажется наилучшим? Ответ может показаться слишком простым: "Выбирайте лучший работающий вариант из всех, которые вам удалось придумать".

Обратите внимание, что в ответе содержатся два ключевых слова: "лучший" и "работающий". Нередко лучшее для вас решение не годиться - оно просто не будет принято другой стороной. А наиболее реальное решение часто ничего хорошего не дает вам. Таким образом, ваша цель - выбрать вариант, который как можно больше дает каждой из сторон и при этом реален.

Под словом "реален" подразумевается нечто большее, чем просто "приемлемый для другой стороны". Реальный в данном случае означает способный сдвинуть дело с мертвой точки. Решение, к которому вы придете, должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению, и вот почему:

*             Когда вы не зацикливаетесь на установке о едином правильном решении, вы провабатываете различные возможности, что увеличиваете шансы на их успешное воплощение в жизнь. Не забудьте: то, к чему вы стремитесь, - это улаживание, а не победа.
*             Благодаря нескольким возможным вариантам у противной стороны появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается.
*             Чем больше возможных вариантов, тем выше ваши шансы найти общую почву для примирения. Поиск различных подходов помогает отказаться от "позиционного" мышления, когда решению нет никакой альтернативы. Попробуйте мыслить по-другому, и вероятность благоприятного выхода из конфликта автоматически возрастает.
*             Сам процесс выработки нескольких возможных решений является проверкой искренности намерений сторон. На самом деле стороны, искренние в своем намерении уладить конфликт, постараются найти больше чем одно возможное решение.

*Шаг № 5. Составление плана действий.*

Теперь, когда оптимальное для данной проблемы решение выбрано, на первое место выходит составление плана действий. Очень важно,чтобы этот план был предельно конкретен и служил решению данной проблемы. Также важно, чтобы этот план учитывал интересы и возможности обоих субъектов конфликта.

*Шаг №6. Соглашение*

Не нужно большего ума, чтобы понять: ни от какой самой гениальной идеи не будет пользы, если не сообщить о ней кому-нибудь. Соглашение - это главный инструмент при улаживании конфликтов. Без информирования другой стороны о ваших намеренях и предложениях по разрешению конфликта ваша борьба никогда не завершиться.

Ваши тяжкие труды по проработке вариантов, отказу от отстаивания позиции, выяснению, что поставленно на карту, снятию масок (в том числе и своих) будут напрасными, если вы не захотите или не сможете использовать результаты выполненной работы и сообщить, как обстоит дело, супругу или супруге, близким, начальству, вашим детям и прочим участникам вашего конфликта. Так что, хотя соглашение и появляется у нас лишь к шестому шагу, в жизни оно стоит на первом месте, потому что с его помощью каждое ваше действие доводится до сведения противоположной стороны.

Соглашение означает передачу сообщения другому лицу или группе лиц, устно, письменно или любыми другими средствами.

*Шаг№ 7. Выход из конфликта.*

Удалить конфликт означает почти наверняка сохранить взаимоотношения. Если бы это было не так, люди не пытались бы улаживать конфликты.

Уладить конфликт - значит сохранить взаимоотношения.

Конечно, признаный, серьезный, глубоко переживаемый конфликт берет свое, но, если есть намерение его уладить, вероятность того, что удасться сохранить взаимоотношения в их внутреннем, глубоком проявлении, очень велика.

Последний шаг нашего Процесса мы делаем по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при их нынешнем конфликте. Этот шаг одинаково пригоден для споров между работниками и администрацией, между поставщиками и потребителями, между матерью и детьми, между мужем и женой.

Итак, для улаживания конфликта необходимо,чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Если же вы не видете смысла в том, чтобы сохранить взаимоотношения при конфликте или раздоре, вы не заинтересованы в его улаживании. Даже если вы хотите прекратить затянувшуюся склоку, без внимания к проблеме взаимоотношений уладить конфликт вам не удастся.

Этот шаг - последний из семи шагов процесса, но это не значит, что признать существование друг друга и ценность попытке примериться обязательно нужно в самом конце. Может быть, в конце, а может быть, и в самом начале.

**Примеры преодоления эмоциональных конфликтных ситуаций**

Если инициатором конфликта выступают другие:

|  |  |
| --- | --- |
| Конфликтная фраза | Варианты ответа в партнерской позиции |
| *Мы не хотим сотрудничать с Вами* | *Пожалуйста, объясните причины* |
| *Почему я должен следовать Вашим указаниям ?* | *Давайте, обсудим проблему вместе* |
| *Мне не походит график работы* | *Предложите Ваш вариант* |

Если инициатором конфликтного общения выступаю я:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ситуация, вызывающая конфликтные чувства | Непродуктивная конфликтная фраза | Вариант продуктивной фразы |
| *Неудовлетворенность заработной платой* | *Я требую прибавки к жалованию* | *Я полагаю, что наступило время обсудить возможность прибавки к моей зарплате* |
| *Измена мужа* | *Собирай свои вещи и уходи !* | *Мне очень горько, но давай обсудим произошедшее* |
| *Автомобильная авария со взаимной виной* | *Это Вы во всем виноваты !* | *Мне эта ситуация также неприятна как и Вам, но давайте попробуем найти компромисс.* |

**Пример конфликтной ситуации**

Адвокат Гарри Розен, обычно умело выступавший в суде, был, что называется, победителем. Гарри работал на фирму, защищавшую интересы медицинских страховых компаний в случае предъявления пациентами исков за неправильное лечение. Основными его клиентами были врачи и больници.

В одном деле Гарри пришлось противостоять адвокату, клиентка которого была не удовлетворена своим лечение в больнице. Страховая компания уже согласилась оплатить ее иск к двум врачам, предъявленный за то, что они довольно неуместно во время операции использовали экспериментальную медецинскую процедуру. Гарри был уверен, что сожет победить в этом деле. По его мнению, невозможно было найти свидетелей того, что в больнице небыло комиссии, которую в соответствие с правилами Междунородной ассоциации необходимо создавать, если применяются экспериментальные методы лечения. Гарри прекрасно знал, что в больнице действительно не было такой комиссии и что руководство нарушило правила, но это ни чуть его не тревожило. Хотя фирма Гарри пришла к мировому соглашению по делу с иском к врачам, по делу с иском к больнице возможность такого соглашения даже не обсуждалась: в фирме были уверены в победе.

Позиция Гарри основывалась на том, что истица не сможет доказать свою правоту. Гарри не волновало ни то, что были нарушены правила, ни то, пострадала ли пациентка из-за неинформированности о возможных последствиях хирургического вмешательства. Для него была важна победа на основе позиции "нет доказательств".

Прошло уже три недели заседаний, председательствовал судья, который, как знал Гарри, обычно принимал сторону страховых компаний, но истица здаваться не собиралась. К удивлению Гарри, в суде выступило много экспертов, поддерживающих обвинение против больници. Гарри почувствовал, что, если решение предоставят суду присяжных, дело будет проиграно, однако, когда адвокат истици предложил уладить дело полюбовно, до того как защита больници начнет приводить свои доказательства, Гарри остался непреклонен. Вскоре Гарри предложил прямой вердикт, и, к его удивлению, судья одобрил это предложение. В иске было отказано, и Гарри победил. То, что он занял жесткую позицию и отстаивал ее без колебаний, до конца себя оправдало.

Примерно через год тот же адвокат противостоял Гарри и его фирме в деле с иском к другой больнице. Речь шла о согласии на операцию. Истцом в этот раз был 70- летний старик, которому сделали вазэктомию - хирургическую стерилизацию. В больнице считали, что отдельного согласия на эту операцию не требуется, так как пациенту была назначена операция на предстательной железе, которая предуматривает вазэктомию. Кроме того, врачи больници полагали, что для 70- летнего старика это не имеет значения. Когда адвокат истца обратился к Гарри с предложением уладить дело миром, Гарри - победитель снова занял позицию "у истца нет доказательств". После нескольких лет проволочек и всяческих треволнений для истца дело дошло до суда. Гарри, уже однажды победив этого адвоката в деле с иском к больнице, пологал, что присяжные посмеются над всеми претензиями. Гарри оставался на позиции "у истца нет доказательств", хотя знал, что в больнице сбелали вазэктомию без согласия прациента, чем нарушили не только общепринятые нормы, но и собственные больничные правила.

После месяца заседаний присяжные удалились на совещание. Гарри по-прежнему не уступал и не шел ни на какие соглашения. Истец готов был отказаться от претензий на 50 000 $. Но Гарри держался твердой позиции: "Ни единого пенни!" В результате присяжные постановили возместить ущерб в 180 000 $.

И даже тогда Гарри-победитель не отступил. Он обжаловал решение; и через год с лишним, после дополнительных расходов в несколько тысяч долларов, выплаченных больницей и страховой компанией фирме Гарри, верховный суд штата подтвердил прежний приговор. Теперь клиенты Гарри вынуждены были выплатить первоначальную сумму плюс проценты и судебные издержки.

Обдемайте этот случай и ответьте самому себе или другим на следующие вопросы.

*        Выйграл ли Гарри первое дело?
*        Выйграл ли Гарри второе дело?
*        Чьи интересы защищал Гарри - своего клиента или свои собственные?
*        Мог ли Гарри изменить свою позицию в каждом из этих дел и как бы тогда изменился результат?
*        Если вы были бы адвокатом больници и получили в свое распоряжение указанные факты, как бы вы повели себя в первом и во втором делах?

Не считаете ли вы, что, заняв позицию "победа любой ценой", Гарри исключил всякую возможность уладить конфликт и сослужил своему клиенту плохую службу?

Не кажется ли вам, что даже в первом случае, когда Гарри выйграл дело в суде, его совесть не осталась спокойной?

Фактически Гарри не был победителем. Он был проигравшим. Всякий раз, когда в споре проявляется установка "победа любой ценой", неизбежны потери того или иного рода. То, что внешне выглядит победой, нередко оборачивается поражением или сохранением нежелательного "статус-кво".

Дело должно быть улажено, а не выиграно. Даже наша адвокаты это поняли, хотя шли к этому много лет. Альтернативы традиционным способам решения конфликта проявляются все чаще, даже в юриспруденции.

Так в чем же разница между решением дела и победой?

Решение означает, что дело улажено. Стороны могут быть не слишком довольны результатом, но все согласны, что дело окончено. Победа - вещь более зыбкая, она может оставлять более неприятный осадок.

Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом - они стараются думать,что удовлетворены своей победой, но ее им все-таки недостаточно. Кроме того, при улаживании отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются только воспоминания.

**Посредничество в конфликте**

Посредничество в конфликте – это участие третьего лица ( посредника ) в разрешении конфликта.

Самый жесткий вид посредничества – это суд. В таком посредничестве очень мало личностного компонента. Всё решается на основе закона без учета индивидуальных особенностей конфликтующих сторон.

Самый эффективный вид решения конфликта – переговоры. Если к ним готовы обе стороны конфликта, то третья сторона практически не нужна, участники конфликта могут договориться самостоятельно.

Между судом и переговорами находятся следующие виды посредничества:

Согласительная процедура

Рекомендация: третья сторона собирает факты и аргументы, выносит рекомендации, не обязательные к исполнению, но достаточно веские и склоняющие к компромиссу.

Челночная дипломатия

«Челнок»: третья сторона посещает спорящую сторону отдельно и служит передатчиком предложений и альтернатив. В некоторых случаях может выставлять собственные предложения. Имеет большие возможности для селективной передачи информации.

Медитация

Контролёр процесса: третья сторона осуществляет жесткий контроль над процессом переговоров, но не над их содержанием. Отказывается от права принимать решения или рекомендации. Помогает сторонам обозначить проблемы, наметить альтернативы и прийти к договорённости, удовлетворяющей потребности обеих сторон.

Провайдер

Провайдер процесса: третья сторона создаёт условия для встречи сторон, обычно предоставляя им помещения и услуги. Направляет стороны на применение определённых процедур по разрешению спорных вопросов.

Экспертная оценка

Советник по содержанию: предоставляет информацию по определённым вопросам по запросу одной из сторон.

Советник по конфликтологии

Советник по процессу: один из участников запрашивает мнение консультанта в области разрешения конфликтов для получения помощи при подготовке аргументов.

Переговоры

Самонаправленность: Стороны непосредственно обмениваются обещаниями и обязательствами для разрешения спорных вопросов.

**Теории мотивации.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

***Теория мотивации по А. Маслоу*.** Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп[[1]](#footnote-1)[7]:

1.      физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2.      потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
3.      социальные потребности - необходимость в социальном

окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и

поддержка;

1.      потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
2.      потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

ПОТРЕБНОСТИ

1. 1. В самовыражении
2. 2. В уважении
3. 3. В общении с людьми
4. 4. В безопасности и социальной
5. 5. защищенности
6. 6. Физиологические

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять,

какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

***Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда***. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд.Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди стремящиеся к

власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

***Теория мотивации Фредерика Герцберга***. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

**[[2]](#footnote-2)[9]Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

***Гигиенические факторы*** ***Мотивация***

Политика фирмы и адми-

нистрации Успех

Условия работы Продвижение по службе

Заработок Признание и одобрение рез-а

Межличностные отношения Высокая степ-ь ответственности

Степень непосредственного Возможность творческого и

контроля за работой делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям,. потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению

А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Мотивация или удовлетворение? Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы.[[3]](#footnote-3)[10]**

Факторы повышения Заставляют Делают работу И то,

производительности работать более и др.

интенсивнее привлек-й %

Хорошие шансы

продвижения по 48 22 19

службе

Хороший заработок 45 27 22

Оплата, связанная с

результатами труда 43 31 16

Признание и одобрение

хорошо выполненной

работы 41 34 17

Работа, которая

заставляет развивать

свои способности 40 27 20

Сложная и трудная

работа 38 30 15

Работа, позволяющая

думать самостоятельно 37 33 17

Высокая степень

ответственности 36 35 18

Работа, требующая

творческого

подхода 35 31 20

Факторы которые Заставляют Делают работу И то,

делают работу работать более и др.

более привлек-й интенсивнее привлек-й %

% %

Работа без больших

напряжений и

стрессов 15 61 13

Удобное расположение 21 56 12

На рабочем месте нет

шума и каких-либо

загрязнений среды 21 56 12

Работа с людьми,

которые нравятся 17 54 13

Хорошие отношения с

непосредственным

начальником 19 52 12

Достаточная

информация

о том, что вообще

происходит на фирме 20 49 16

Гибкий темп работы 20 49 12

Значительные доп.

льготы 27 45 18

[[4]](#footnote-4)[11]

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

***Теория ожиданий В. Врума***. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:[[5]](#footnote-5)[12]

1.      руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2.      сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3.      сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4.      сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

***Теория справедливости.*** Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой- на старом , у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и.т.д.

***Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера***. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:затраченные усилия,личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку

требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответвественно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е.  *существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.*

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)