Федеральное агентство по образованию

Российской Федерации

ГОУ ВПО «Челябинский государственный педагогический университет»

Региональный институт педагогического образования

и дистанционного обучения

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

ПО ПРЕДМЕТУ «**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**»

ТЕМА:

«**ЛОГИКА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**»

Выполнила: студентка группа 491

Ватутина Л.В.

Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Челябинск

2010

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Разрешение конфликтов в организациях | 4 |
| 2. Роль руководителя в урегулировании конфликта | 5 |
| 3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным | 7 |
| 4. Основные формы завершения конфликтов | 9 |
| 5. Основные формы завершения конфликта | 10 |
| 6. Логика разрешения производственного конфликта | 13 |
| 7. Стратегия выхода из конфликта | 15 |
| 8. Что такое компромисс? | 16 |
| 9. 17 шагов для разрешения конфликтов | 20 |
| Заключение | 23 |
| Список использованной литературы | 24 |

**Введение**

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с конфликтами разного рода. Мы хотим чего-то достичь, но цель оказывается трудно достижимой. Мы переживаем неудачу и готовы обвинить окружающих нас людей в том, что мы не смогли достичь желаемой цели. А окружающие - будь то родственники или те, с кем мы вместе работаете, полагают, что мы сами виноваты в собственной неудаче. Либо цель была нами неверно сформулирована, либо средства ее достижения выбраны неудачно, либо мы не смогли верно оценить сложившуюся ситуацию и обстоятельства нам помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создается обстановка неудовлетворенности, социально-психологического напряжения и конфликта. Социальные конфликты в современном российском обществе органически связаны с его переходным состоянием и противоречиями, которые лежат в основе конфликтов. Корни некоторых из них лежат в прошлом, но свое основное обострение они получают в процессе перехода к рыночным отношениям.

Образование новых социальных групп, класса предпринимателей и собственников, растущее неравенство, становятся базой возникновения новых конфликтов. Формируется новое социальное противоречие в обществе

между элитой, представляющей различные группы новых собственников и огромной массой народа, которого отстранили от собственности и от власти.

Конфликты в современных условиях отличаются остротой и частым применением насилия. На основе углубления кризисного состояния общества, приводящего к столкновениям различных сил и общностей, обостряются социальные противоречия и их результатом становятся социальные конфликты.

Конфликты формируются в различных сферах жизни общества и обычно именуются как политические, социально-экономические, духовные, национальные и т.п. Все они относятся к категории социального конфликта, под которым понимается любой вид борьбы и противоборства между общностями и социальными силами.

Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Этим и объясняется актуальность выбранной темы.

В рамках социологии даже сложилось специальное направление, которое ныне обозначается как “социология конфликта”. Изучение конфликтов означает в первую очередь ознакомление с весьма богатой и многообразной литературой по этой проблематике, усвоение теоретических и практических знаний, накопленных в рамках данного направления социологической мысли. Разумеется, и в других областях обществоведения накапливались знания о конфликтах. Речь идет о психологии, политической науке, истории, об экономических теориях, об этнологии. Но в первую очередь надо обратить внимание на социологию конфликта, в рамках которой разрабатываются, с одной стороны, общетеоретические проблемы конфликта, а с другой - практические методы анализа и разрешения конфликтов разного рода. В данной работе мы рассмотрим разрешение конфликтов в организациях, а точнее логику разрешения конфликтов.

**1. Разрешение конфликтов в организациях**

Устранение конфликта — это универсальная реакция человека на его возникновение. Конфликт порождает противоречия, раздвоенность, дезинтеграцию, дисгармонию с самим собой и другими людьми. Негативность последствий конфликта не нужно доказывать, они очевидны. Каждый хоть раз был жертвой конфликта, а может быть и сейчас в данную минуту является ей?.. Отсутствие конфликтов — психологическое здоровье человека, к которому он стремится, поэтому многое зависит от умения разрешать конфликты. Для этого необходимо обладать знанием теории и практическими навыками разрешения конфликтов. Незнание этих аспектов вопроса не освобождает нас от ответственности возникновения трудностей в общении с людьми.

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.

Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства (роль, которую будет выполнять третья сторона), реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Это информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимая меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их друзья, свидетели конфликта, члены их семей. Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации.

При анализе конфликтной ситуации руководителю нужно уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Важно определить причины конфликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна-две из них являются доминирующими. Важно выявить все причины и повод конфликта.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Нужно уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе.

Необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта между подчиненными

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

**2. Роль руководителя в урегулировании конфликта**

Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

* необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
* принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»;
* принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;
* решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Второй подход, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными — роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель «арбитр» оптимальна в ситуациях, когда:

* руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом
* одна из сторон явно неправа
* конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка)
* служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра (например, в условиях Вооруженных Сил и т.д.)
* нет времени на детальное разбирательство
* конфликт кратковременный и незначительный

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно если оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в роли посредника при урегулировании конфликтов в ситуациях:

* равенства должностных статусов участников конфликта
* длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон
* наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения
* отсутствия четких критериев разрешения проблемы

Реализация выбранного способа включает раздельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Сформировавшаяся отрицательная установка, может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему.

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди подчиненных.

**3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным**

Результат разрешения конфликта между руководителем и подчиненным может быть различным. В результате поиска решения конфликт может привести как к повышению сотрудника, так и к увольнению, как к повышению авторитета руководителя, так и к его снижению.

Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.

Аргументировать свои требования в конфликте

Уметь слушать подчиненных в конфликте

Вникать в заботы подчиненного

Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным

Не повышать голос в конфликтном диалоге с подчиненным

Переход с «Вы» на «ты» является фактически унижением подчиненного

Если руководитель прав, он должен действовать спокойно, опираясь на свой статус

При необходимости руководитель может использовать поддержку вышестоящих руководителей и общественности

Не злоупотреблять должностным положением

Не затягивать конфликт с подчиненным

Не бойтесь идти на компромисс

Если руководитель не прав в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному

Надо помнить, что конфликтный руководитель — не плохой руководитель!

Не забывайте, что конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель

Существует еще много различных способов, советов, методов разрешения конфликта между руководителем и подчиненным. Руководитель не может применять абсолютно все эти способы в своей деятельности. Выбор разрешения конфликта зависит от психологического портрета руководителя и его стиля руководства. Причем стили могут быть совершенно разными. Главная задача, чтобы существовала некая гармония в организации процесса управления руководителем. Вопрос выбора стиля руководства индивидуален, поэтому если руководителю удается поддерживать конфликты на определенном уровне и справляться с разрешением трудностей с подчиненными, значит, существует гармония в поведении и стиле управления руководителя.

Основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным:

* Создайте атмосферу сотрудничества
* Стремитесь к ясности отношений и общения
* Признайте наличие конфликта
* Определите процедуру решения проблем (где, когда и как)
* Исследуйте возможные варианты решения
* Добейтесь соглашения
* Установите срок решения
* Воплотите план в жизнь
* Оцените принятое решение

Как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

* Выполнение каждого задания обязательно контролируйте; отсутствие контроля может навести работников на мысль о ненужности выполняемой ими работы;
* Если среди подчиненных появится хоть один бездельник, сделайте все возможное, чтобы заставить его работать, иначе он подорвет дисциплину во всем подразделении;
* Каждое достижение работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если его успехи остаются незамеченными;
* Не бойтесь, если Ваш подчиненный окажется более сведущим, чем Вы, в каком-то вопросе. Хорошая репутация подчиненных ставится в заслугу руководителю.
* Не давайте обещаний, если не уверены, что они будут исполнены.
* Не позволяйте никому наказывать Ваших подчиненных «через Вашу голову». Не допускайте, чтобы нарушалось Ваше единоначалие.
* Не старайтесь приобрести репутацию доброго начальника. В конфликтных ситуациях избегайте резкости. Никогда не критикуйте людей — критикуйте только ошибки. Избегайте кулуарного обсуждения поведения отсутствующих людей.
* Умейте трезво оценивать результаты своей деятельности, признавая свои ошибки и отменяя неправильные решения.

**4. Основные формы завершения конфликтов**

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно выходить из конфликта.

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином разрешение конфликта. Можно использовать также и другие понятия, которые отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, например, «затухание», «преодоление», «пресечение», «пригашение», «саморазрешение», «угашение», «урегулирование», «устранение», «улаживание» и др. Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах и формах его завершения.

Из указанных понятий наиболее широким является завершение конфликта, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия. При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только около 62% конфликтов между руководителями и подчиненными разрешается или регулируется. В 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%).

Затухание конфликта — это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую.

Затухание конфликта обычно происходит в результате:

* истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
* потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
* переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей).

Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

* изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы)
* исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.)
* устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт)
* устранение дефицита объекта конфликта (у третьей стороны есть возможность обеспечить каждую из конфликтующих сторон объектом, к обладанию которым они стремились)

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

**5. Основные формы завершения конфликта**

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть:

* устранение одной или обеих сторон
* приостановка конфликта с возможностью его возобновления
* победа одной из сторон (овладение объектом конфликта)
* деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное)
* согласие о правилах совместного использования объекта
* равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной
* отказ обеих сторон от посягательств на данный объект
* альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон

Важен вопрос о критериях разрешенности конфликта. Основными критериями разрешения конфликтов являются удовлетворенность сторон результатами конфликта, прекращение противодействия, устранение травмирующих факторов, достижение цели одной из конфликтующих сторон, изменение позиции индивида, формирование навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Критериями конструктивного разрешения конфликта являются степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, и победа в нем правого оппонента. Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше шансов для нормализации отношений между участниками, меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство. Не менее существенной является победа правой стороны. Утверждение истины, победа справедливости благоприятно сказываются на социально-психологическом климате организации, эффективности совместной деятельности, служат предупреждением лицам, которые потенциально могут стремиться достичь сомнительной с правовой или нравственной точки зрения цели с помощью конфликта. Необходимо помнить, что у неправой стороны тоже есть свои интересы. Если их вообще игнорировать, не стремиться переориентировать мотивацию неправого оппонента, то это в дальнейшем чревато новыми конфликтами.

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Кроме того, существуют исторические, правовые и др. факторы.

Прекращение конфликтного взаимодействия — первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное — снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно целесообразно перестать видеть в оппоненте врага, противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого. Понять — не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

Объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим учет статусов (должностного положения) друг друга. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — выбор оптимальной стратегии разрешения, соответствующей данным обстоятельствам.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие:

* **время:** наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия, ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью
* **третья сторона:** участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. Практика подтверждает положительное влияние третьих лиц на разрешение конфликтов
* **своевременность:** стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия — меньше ущерба — меньше обиды и претензий — больше возможностей для того, чтобы договориться
* **равновесие сил:** если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение, вооружение и т.д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе
* **культура:** высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств
* **единство ценностей**: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Конфликты более или менее регулируемые, когда у их участников есть общая система ценностей, общие цели, интересы
* **опыт (пример):** наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов
* **отношения**: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в сплоченных коллективах, где между сотрудниками существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных.

**6. Логика разрешения производственного конфликта**

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Разрешение конфликта — это процесс. Любой процесс состоит из нескольких этапов. Этапы следуют друг за другом в определенной логической последовательности. Нарушение логики разрешения конфликта может приводит к неудовлетворительным результатам.

Можно выделить шесть основных этапов разрешения конфликта:

* Аналитический этап
* Прогнозирование вариантов решения конфликта
* Определение критериев разрешения конфликтов
* Выполнение плана решения конфликта
* Контроль выполнения
* Анализ результатов

Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

* объект конфликта (материальный, социальный или идеальный; делим или неделим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон)
* оппонент (общие данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы, позиция; правовые и нравственные основы его требований; предыдущие действия в конфликте, допущенные ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.)
* собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенные ошибки и возможность их признания перед оппонентом и др.)
* причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту
* социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте)
* вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.)

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

Следующим этапом является прогнозирование разрешения конфликта. Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию на аналитическом этапе, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.

Чтобы прогнозировать возможные варианты разрешения конфликта, нужно знать чего хотят оппоненты, поэтому важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы, нравственные принципы, мнение авторитетных лиц, прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

Затем необходимо перейти непосредственно к выполнению плана разрешения конфликта. Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится коррекция ранее намеченного плана (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдвижение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

Мы должны убедится, что приняли правильное решение способа устранения конфликта, для этого мы должны осуществлять контроль, т.е. наблюдать за выполнением плана разрешения конфликта. Контроль эффективности собственных действий предполагает критические ответы самому себе на вопросы: зачем я это делаю? чего хочу добиться? что затрудняет реализацию намеченного плана? справедливы ли мои действия? какие необходимо предпринять действия по устранению помех разрешения конфликта? и др.

По завершении конфликта целесообразно: проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт (если он возник) в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

**7. Стратегия выхода из конфликта**

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками.

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе.

Выделяют пять основных стратегий:

* Соперничество (конкуренция)
* Компромисс
* Сотрудничество
* Избегание
* Приспособление

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике, более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Этот стиль может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью.

Его можно использовать, если исход конфликта очень важен для участника и он:

* Обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое решение — наилучшее;
* Чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
* Должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для этого;
* Взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует учитывать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда участник конфликта не обладает достаточной властью, а его точка зрения расходится с точкой зрения начальника и он не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Поведение человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно описать словами: «Или все по-моему, или совсем ничего». Его тактика: конкурирует, контролирует, хочет перехитрить, завладевает положением, заставляет, борется. Предпочитает, чтобы другие улаживали споры или избегали их. Нетерпелив, когда ведется диалог или собирается информация. Качества как руководителя: властность, боязнь разногласий, сохранение статуса кво, использование своего положения с целью достижения власти, неумение предотвратить кризис.

**8. Что такое компромисс?**

Суть компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Эта стратегия наиболее эффективна, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы: 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 варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

Стратегию компромисса при разрешении конфликтов можно использовать в следующих ситуациях:

* Обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* Удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
* Возможно промежуточное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
* Компромисс позволит хоть что-то получить, что гораздо привлекательнее, чем все потерять.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно охарактеризовать словами: «Я уступаю немного, если Вы тоже готовы уступить». Тактика: торгуется, льстит, не подает надежды, действует по принципу «всем всего понемножку». Предпочитает, чтобы другие шли на компромисс или улаживали споры. Терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко. Качества как руководителя: осторожность в сочетании с открытостью, желание убедить людей не выражать свои мнения слишком открыто.

Стратегия приспособления означает, что стороны действуют совместно, но при этом пытаются отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Специалисты считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, или его переживания — более сильными. В таком случае одна из сторон жертвует собственными интересами в пользу другой стороны. Но это также не означает, что необходимо полностью отказаться от своих интересов. Уступившая сторона просто как бы «забывает» о своих интересах на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке, возвращается к их удовлетворению за счет уступок со стороны своего оппонента или каким-либо иным образом. В некоторых ситуациях с помощью уступки реализуется принцип «Три Д»: Дай Дорогу Дураку.

Стратегия приспособления может быть применима в следующих наиболее характерных ситуациях:

* Важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* Предмет разногласия не очень важен или одного из участников конфликта не особенно волнует случившееся;
* Одна из сторон считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* Одна из сторон осознает, что правда на ее стороне;
* Одна из сторон чувствует, что у нее недостаточно власти или шансов победить.

Позицию человека, следующего этому стилю, можно выразить словами: «Все, что Вы хотите…». Тактика: соглашается, сдается, потакает, льстит. Предпочитает, чтобы другие настаивали на своем. Заинтересован в одобрении. Качества как руководителя: неумение функционировать внутри группы, отсутствие твердой позиции, желание всем угодить, тенденция отвлекаться при участии в беседе.

Стратегия уклонения (избегания) обычно реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта, либо сторона просто не желает тратить время и силы на решение проблемы. Это стиль наиболее эффективен в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стратегию уклонения, если она:

* Считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
* Знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
* Обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
* Хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
* Считает, что решать проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
* Считает, что подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
* Думает, что решение проблемы может ухудшить здоровье;
* Считает, что в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди -грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности иногда уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или можно будет вернуться к проблеме, когда уклоняющаяся сторона будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить конфликт, или конфликт возник по поводу тех взаимоотношений, которые не стоит поддерживать.

Поведение человека, придерживающегося этой стратегии, можно выразить словами: «Конфликт? Что за конфликт?» Тактика: отступает, избегает, отрицает, игнорирует, уходит, медлит. Предпочитает, чтобы другие избегали конфликта. Отказывается вступать в беседу или узнавать факты. Качества как руководителя: пассивность и застенчивость, тенденция пережидать, неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе.

Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фраз типа: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем достичь того, чего хотим», «Я пришел к Вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем имеющиеся разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такая стратегия требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Для разрешения конфликта эту стратегию можно использовать в следующих случаях:

* Если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
* Основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* Существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
* Необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, можно выразить словами: «Я предпочитаю это…………., а Вы?». Тактика: собирает факты, ищет дополнительные возможности, обсуждает открыто, принимает разногласия. Предпочитает, чтобы другие сотрудничали или шли на компромисс. Сосредотачивается на сборе информации. Качества как руководителя: способность сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; принятие перемен и изменений; умение предотвратить кризис путем регулярных обсуждений и планирования; использование своих способностей ради достижения власти; умение делегировать ответственность.

**9. 17 шагов для разрешения конфликтов**

В целом логику разрешения конфликтов можно свести к 17 основным последовательным действиям одного из оппонентов, решившего взять инициативу разрешения конфликта на себя.

1. Прекратить борьбу с оппонентом. Понять, что путем конфликта мне не удастся защитить свои интересы. Оценить возможные непосредственные и перспективные последствия конфликта для меня.

2. Внутренне согласиться, что когда два человека конфликтуют, то не прав тот из них, кто умнее. Трудно ждать инициативы от этого упрямого оппонента. Гораздо реальнее мне самому изменить свое поведение в конфликте. Я от этого только выиграю или, по крайней мере, не проиграю.

3. Минимизировать мои негативные эмоции по отношению к оппоненту. Постараться найти возможность уменьшить его негативные эмоции по отношению ко мне.

4. Настроиться на то, что потребуются определенные усилия для решения проблемы путем сотрудничества либо компромисса.

5. Попытаться понять и согласиться с тем, что оппонент, как и я, преследует свои интересы в конфликте. То, что он их отстаивает, так же естественно, как и защита мною собственных интересов.

6. Оценить суть конфликта как бы со стороны, представив на моем месте и месте оппонента наших двойников. Для этого необходимо мысленно выйти из конфликтной ситуации и представить, что точно такой же конфликт происходит в другом коллективе. В нем участвует мой двойник и двойник оппонента. Важно увидеть сильные стороны, частичную правоту в позиции двойника оппонента и слабые стороны и частичную неправоту в позиции моего двойника.

7. Выявить, каковы истинные интересы моего оппонента в этом конфликте. Чего он, в конечном счете, хочет добиться. Увидеть за поводом и внешней картиной конфликта его скрытую суть.

8. Понять основные опасения оппонента. Определить, что он боится потерять. Выявить, какой возможный ущерб для себя оппонент старается предотвратить.

9. Отделить проблему конфликта от людей. Понять, в чем главная причина конфликта, если не учитывать индивидуальные особенности его участников.

10. Продумать и разработать программу-максимум, нацеленную на оптимальное решение проблемы с учетом интересов не только моих, но и оппонента. Игнорирование интересов оппонента сделает программу разрешения конфликта благим пожеланием. Подготовить 3-4 варианта решения проблемы.

11. Продумать и разработать программу-минимум, нацеленную на то, чтобы максимально смягчить конфликт. Практика показывает, что смягчение конфликта, снижение остроты создают хорошую основу для последующего разрешения противоречия. Подготовить 3-4 варианта частичного решения проблемы или смягчения конфликта.

12. Определить по возможности объективные критерии разрешения конфликта.

13. Спрогнозировать возможные ответные действия оппонента и свои реакции на них по мере развития конфликта: если верен мой прогноз развития конфликта, это сделает мое поведение более конструктивным. Чем лучше прогноз на развитие ситуации, тем меньше потери обеих сторон в конфликте.

14. Провести открытый разговор с оппонентом с целью разрешения конфликта. Логика разговора может быть следующей:

* конфликт нам невыгоден: работать и жить придется вместе, поэтому лучше помогать, а не вредить друг другу;
* предлагаю борьбу прекратить и обсудить, как мирно решить проблему;
* признать свои ошибки, приведшие к конфликту;
* сделать уступки оппоненту в части того, что для меня в данной ситуации не является главным;
* в мягкой форме высказать пожелание об уступках со стороны оппонента и аргументировать свое предложение;
* обсудить взаимные уступки;
* полностью или частично разрешить конфликт;
* если разговор не удался, не обострять ситуацию, а предложить вернуться к обсуждению проблемы еще раз через 2-3 дня.

Естественно, что в основу техники открытого разговора чаще всего бывает положена идея достижения компромисса, в котором мы идем по пути постепенного сближения. Решение, принятое на основе предложенной техники, в большинстве случаев несет в себе конструктивную составляющую, а главное, позволяет уйти от противодействия и разрешать противоречие, продвигаясь к обоюдному согласию.

15. Попытаться разрешить конфликт, постоянно корректируя не только тактику, но и стратегию своего поведения в соответствии с конкретной ситуацией.

16. Еще раз оценить свои действия на этапах возникновения, развития и завершения конфликта. Определить, что было сделано правильно, а где были совершены ошибки.

17. Оценить поведение других участников конфликта, тех, кто поддерживал меня или оппонента. Конфликт сам по себе тестирует людей и выявляет те особенности, которые до этого были скрыты.

**Заключение**

Хотя конфликты легко порождаются и подпитываются социальными дилемма­ми, конкуренцией и искажениями восприятия, некоторые не менее могуществен­ные силы, такие как контакт, сотрудничество, коммуникация и примирение, мо­гут превратить вражду в гармонию.

Участники конфликта могут также искать решение своих проблем путем переговоров либо прямых, либо через нейтрального посредника. Помощь тако­го посредника может заключаться в том, что он подтолкнет противников к тому, чтобы сменить их конкурентную позицию «я выиграл - ты проиграл» на более плодотворную кооперационную ориентацию «я выиграл - ты выиграл». По­средник может также организовать общение, которое очистит восприятие от искажений и повысит взаимопонимание и доверие. Если соглашение не достиг­нуто, конфликтующие стороны могут доверить решение третейскому судье, ко­торый вынесет собственное заключение или выберет одно из двух окончатель­ных предложений сторон.

Иногда напряжение столь сильно, что подлинная коммуникация невозмож­на. В этом случае мелкие примирительные акции одной из сторон способны вызвать ответные, примирительные шаги другой стороны. Одна из таких стра­тегий примирения, ПОИР (постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности), предназначена для снижения напряженности в международ­ных отношениях.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева В.И. «Конфлитология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов» - Москва, 995г.
2. Борожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.; «Конфликтология» - Москва – 2000г.
3. Гришина Н.В.; «Психология конфликта» Питер, 2000г.
4. Грошова О.А. «Конфликтология» учебное пособие – Москва 2003г.
5. Емельянов С.Н. «Практикум и конфликтология» С.П.Б. Питер – 2000г.
6. Л.Хьелл, Д.Зиглер «Теория Личности»- СПб; изд. дом «Питер», 2000г-608с.
7. Р.Чалдини, «Психология влияния»- СПб; изд. дом «Питер», 2000г-272с.
8. Социальная психология личности в вопросах и ответах; учебное пособие под редакцией проф. В.А. Лабунской- М. Гардарики; изд. Группа «Юристъ», М, 1999-397с.
9. Д. Майерс, «Социальная психология»- СПб; изд. Дом «Питер», 2000г-686с.
10. Тринев Н.Н. «Управление конфликтами» - Москва 2001г.