**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

1. Понятие и классификация конфликта
2. Причины и условия возникновения конфликтных отношений в деловом общении
3. Стратегия поведения и методы разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**ВВЕДЕНИЕ**

Конфликты, как и любые социальные противоречия, явля­ются формой реальных общественных связей, которые как раз и выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребнос­тей, мотивов и ролей. Словом, там, где действуют люди, практически всегда есть место и конфликтам.

Весьма существенно, что конфликт - это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противо­борства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций, по меньшей мере, двух сторон. В процессе его развертывания имеют место и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, преодолением сопротивления, созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоцио­нальном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлени­ем общения существ, способных к самосознанию, означает отсут­ствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

1. **Понятие и классификации конфликта**

Конфликт   (от лат. conflictus — столкновение) - столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъект возможного конфликта и его объект. Однако, чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Л.Г. Здравомыслов определяет конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений меж­ду потенциальными или актуальными субъектами соци­ального действия, мотивация которых обусловлена про­тивостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Ю.Г. Запрудский определяет социальный конфликт как яв­ное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкнове­ние социальных сил на почве противодействия существу­ющему общественному порядку, особая форма истори­ческого движения к новому социальному единству. А.В. Дмитриев понимает конфликт как тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек, в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи рацио­нальным, он склонен считаться с писаными и неписаными прави­лами поведения, которые усваиваются им в процессе социализа­ции, приобщения к достижениям культуры.

Таким образом, конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как ос­мысленное противостояние.

Существуют четыре основных типа конф­ликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт чаще всего бывает ролевым, когда одному человеку предъявляются противоречивые требо­вания по поводу того, каким должен быть результат его работы.

В общей форме внутриличностный конфликт можно сформу­лировать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. В резуль­тате может возникнуть конфликт нереализованного желания.

Межличностный конфликт - это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам. Примерами таких конфликтов являются: противоборство между студентами из-за влияния в группе или привлекательной девуш­ки; противоречие между руководителем и подчиненным из-за раз­мера зарплаты; между пассажирами общественного транспорта.

Конфликт между личностью и группой. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую сис­тему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает.

Межгрупповой конфликт. Причин для возникновения конфликтов между социальными груп­пами великое множество: ограниченность ресурсов, высота социального ста­туса, навязывание социокультурных ценностей и др. Разворачиваются меж­групповые конфликты примерно по тому же сценарию, что и межличностные. Однако сам факт вовлеченности в конфликты больших групп людей суще­ственно видоизменяет как механизмы их появления, так и режимы протека­ния, не говоря уже о масштабах последствий.

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Классификация конфликтов может быть расширена посредством выделения и других типов конфликтов по самым разным основаниям:

1. По сферам жизнедеятельности людей:

* бытовые;
* семейные;
* трудовые;
* воинские;
* учебно-педагогические и др.

2. По характеру объектов, по поводу которых возникают конф­ликты:

* ресурсные;
* статусно – ролевые;
* социокультурные;
* идеологические и др.

3. По направленности воздействия и распределения полномочий:

* конфликты «по вертикали» (начальник — подчиненный, вы­шестоящая организация — нижестоящая организация);
* конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты: явные и латентные; конструктивные и деструктивные; кратковременные и длительные; реалистические и нереалистические; локальные, региональные и международные и т.д.

Однако ни одна классификация конфликтов не может счи­таться законченной и поэтому является относительной и услов­ной. Главная цель любой классификации — помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или предупреждения.

# 2. Причины и условия возникновения конфликтных отношений в деловом общении

Деловое общение - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Чтобы общение как взаимодействие происходило беспроблемно, оно должно состоять из следующих этапов:

1. Установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку;
2. Ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;
3. Обсуждение интересующей проблемы;
4. Решение проблемы;
5. Завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

Говоря о причинах конфликтов в деловом мире, следует указать на два вида конфликтной ситуации: остроконфликтная и провоцирующая. Для остроконфликтной ситуации, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Причины такой ситуации иногда могут быть спонтанными, ситуативными, неосознаваемыми. Провоцирующая ситуация в деловых взаимоотношениях – относительно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компрометации кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций. Причины такой ситуации, как правило, осознаны, коварны, глубоко проработаны, поэтому их сложно выявлять.

Конфликты в деловой среде вызываются различными причинами и протекают при неодинаковых обстоятельствах. Чаще всего они вызываются нарушением или несоблюдением норм деловой этики или возникают в результате столкновения противоположных мнений, несовместимых ценнос­тей, различных оценок и подходов. Самое верное средство ликвидировать конфликты такого рода состоит в том, чтобы найти такие общие ценности и подходы, которые принимали бы конфликтующие стороны. При этом важно уметь избегать насильственного навязывания своего мнения, нельзя категорически отрицать то, что утверждает оппонент, попутно отпуская в его адрес незаслуженные упреки.

Конфликты ценностных ориентаций обычно возникают непредвиденно, стихийно, ситуативно. Чаще всего «пищу» им дают отрицательные оценки, носящие критический характер. Поэтому такие оценки лучше не делать, а если и делать, то очень осторожно. Американский психолог Дейл Карнеги по этому поводу замечает, что критика является той «опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости» и далее продолжает советовать: «Вместо того, чтобы осуждать людей, давайте попытаемся понять их. Попытаемся представить себе, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой».

В условиях конфликтной ситуации, связанной с критикой действий собеседника, главное - не потерять внутреннего самообладания, сразу же прекратить критику, постараться объективно выявить истинные причины, вызвавшие недовольство, и любым способом смягчить напряженную ситуацию, а дальше, как говорят «дело техники», т.е. умело использовать свои этические знания. Выдержка, такт, устранение любой тенденциозности, щепетильное соблюдение делового этикета - все это во многом определяет морально-психологическую тональность такого конфликта и «работает» на его погашение.

Созданию конфликтных ситуаций способствуют неправильные манеры поведения и различного рода дурные привычки. Большой заряд конфликтности носят и ситуации, которые возникают вследствие нарушения норм делового этикета, при добродушной бесцеремонности в деловом разговоре. Сюда же следует отнести повышенную категоричность суждений, неоправданное и всегда неуместное в деловых взаимоотношениях морализаторство, частое перебивание в процессе беседы.

Причиной напряженной обстановки и состояния людей может стать и поведение руководителя. Например, предпочтительный выбор для выполнения ответственных заданий одних, игнорирование других, усиление требовательности к какому-то работнику в сравнении с другими, проявление нетактичности и т.п. Все перечисленные случаи могут стать питательной средой для различного рода слухов, ложных мнений, стать причиной несдержанных высказываний.

Среди множества причин, мешающие деловым контактам в коллективе, можно выделить те, которые возникают вследствие необъективной оценки руководителем результатов труда своих сотрудников. Чтобы повысить уровень объективности оценки труда сотрудников, каждый руководитель должен знать возможные типичные ошибки, которые допускают руководители в оценке труда сотрудников, и стремиться их не допускать.

В процессе делового общения между руководителем и подчиненными складываются разные, в том числе и конфликтные ситуации. Это обусловлено тем, что не все сотрудники одинаково относятся к руководителю, в срок и качественно выполняют поручения, соответствующие задания. Конфликты во взаимоотношениях подчиненных сотрудников часто тревожат руководителя фирмы, отдела. В этой ситуации неминуемо выяснение отношений, долгие нелицеприятные разговоры, сопровождающиеся немалой эмоциональной напряженностью.

Можно выделить несколько типов конфликтов в организации, в деловом общении:

1) конфликты, представляющие собой реакцию на пре­пятствия достижению основных целей трудовой деятельности;

2) конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;

3) конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;

4) сугубо личные конфликты между работникам, которые обуслов­лены несовместимостью индивидуальных психологических ха­рактеристик, резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

В реальной де­ятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представ­ляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

По направлению конфликты делятся на горизонтальные (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга) и вертикальные (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого), а также смешанные (представленные и «вертикально», и «горизонтально»).

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными и ведут к повышению эффективности организации.

Деструктивный конфликт возникает тогда, когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или всей организации в целом либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера. Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей. К ним относятся повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе; неудовлетворенность; плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности; препятствие осуществлению перемен и внедрению нового; сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения; крайне дисфункциональные, эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте; снижение дисциплины; ухудшение социально-психологического климата в коллективе; представление о побежденных группах, как о врагах, чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе; сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

# 3. Стратегия поведения и методы разрешения конфликтов

#  между руководителем и подчиненными

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель должен предварительно, по возможности полно проанализировать сложившуюся ситуацию. Задачи руководителя по разрешению конфликта состоят в следующем:

* необходимо выяснить причину конфликта;
* определить цели оппонента;
* наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом;
* уточнить поведенческие особенности оппонента.

Проведенное таким образом исследование дает возможность составить общее представление обо всех аспектах конфликтной ситуации.

Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т. е. направить ход разговора в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы. Переговоры должны протекать динамично. Анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками - это способы превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблемы, поиска наилучшего решения и даже в средство улучшения отношений людей.

В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение.

Избегание - это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает), само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своём. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации.

Приспособление **-** стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны.

Конкуренция - стили поведения, характеризующиеся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствия уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно, какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант.

Компромисс **-** обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса - различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен.

Сотрудничество **-** в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем и, поэтому, является наиболее эффективным. Однако, этот подход требует большого напряжения сил, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

* неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;
* стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
* консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
* определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

Многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов. Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй - разработка стратегии разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтом. К числу первых относятся: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций. Что касается принципов, то речь идет, прежде всего, о конкретном подходе к разрешению конкретных конфликтов. Различаются: «силовая», компромиссная и «интегративная» модели. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа» или «выигрыш-выигрыш».

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Как ни разнообразны виды борьбы, им присущи некоторые общие признаки, ибо любая борьба - это действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один из них препятствует другому.

В любой борьбе необходимо уметь: наилучшим образом выбрать поле схватки; сосредоточить нужные силы в этом месте; выбрать оптимальный момент времени для нанесения удара. Все приемы и методы борьбы предполагают ту или иную комбинацию этих составляющих. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации. Это достигается тремя общими способами: непосредственным воздействием на противостоящий субъект, его средства борьбы, на обстановку; изменением соотношения сил; верной или ложной информацией оппонента о своих действиях и намерениях; получением адекватной оценки возможностей оппонента и ситуации. В разнообразных методах борьбы используются эти способы воздействия в разных сочетаниях.

Применение позитивных методов разрешения конфликта воплощается достижением компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Это формы завершения конфликта в основном по типу «выигрыш-выигрыш» или «победа-победа».

Компромисс - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил.

В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм, стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять: во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей; в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием.

Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но все же, в ее структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнерство и сотрудничество. Использование их позволяет выявить общие ценности, обнаружить совпадение взглядов по тем или иным вопросам, помогает вскрыть позиции, по которым конфликтующим сторонам необходимо идти на уступки, выработать взаимоприемлемое соглашение о «правилах игры», или иначе, нормах и методах дальнейших действий с тем, чтобы надлежащий баланс интересов и тем самым урегулировать конфликт.

Выбор компромисса оправдан тогда, когда: проблема относительно проста и ясна; когда для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее; когда лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины; когда проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон; когда не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

Консенсус - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Технология достижения консенсуса сложнее технологии компромиссов. Существенными элементами этой технологии являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций; выяснение полей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие.

Выбор сотрудничества оправдан, когда: предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения; обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов; для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем; стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения; обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д.

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами:

1. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт;
2. Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.
3. Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. При такой ориентации возможно использование мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.
4. Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. (В.И. Андреев, 1994), [1, с. 52]

С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд. В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей. После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Когда между участниками деловой встречи отсутствует элементарное взаимопонимание, конфликтная ситуация может возникнуть совершенно неожиданно, даже без причин. Как показывает анализ конфликтов такого рода, конфликтные стороны обычно не делают даже слабых попыток, чтобы понять мотивы и интересы противоположной стороны. А на самом деле эти мотивы часто бывают не так уж плохи, хотя мы невольно пытаемся представить их в негативном свете своей озлобленности. Часто из-за недостатка информации мы склонны представлять весьма доброжелательные мотивы как высокомерные амбиции, забывая, что нет ничего более обманчивого, чем мнимая очевидность. Поэтому для достижения взаимопонимания следует поставить себя на место своего взволнованного собеседника, а любое его действие, которое мы расцениваем как конфликт, всесторонне осмыслить и понять, а также выяснить, в чем все-таки дело. При этом нужно стараться сохранять хладнокровно и не выражать поспешно своих негативных эмоций.

Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними. Они помогают снизить сопротивление изменениям, способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на организацию. Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Но необходимо отменить, что такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, ценности и интересы, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений. В тенденции такие конфликты содействуют изменению внутригрупповых норм и отношений в соответствие с насущными потребностями отдельных индивидов или подгрупп. Также среди функциональных последствий конфликта следует указать получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию в межличностных отношениях в организации в целом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Дмитриев А. А., Кудрявцев С. В. Введение в общую теорию конфликта. - М., 1993.
2. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. – Ростов н/Д.: Феникс, 1992.
3. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект-пресс. 1995.
4. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии. - Ростов н/Д, 1998.
5. Емельянов С.М.. Практикум по конфликтологии.- М., СПб, 2004