**Содержание**

Введение

1. Понятие конфликта

2. Виды конфликтов

3. Этапы развития конфликта

4. Структура конфликта

5. Предвестники конфликта

6. Карта конфликта

7. Психологический портрет конфликтной личности

8. Разрешение конфликтов

9. Продуктивное поведение в конфликте

10. Характеристика исходов конфликта

11. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта

12. Медиация: новое направление в разрешении конфликтов

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский социальный психолог Б. Вул "жизнь — процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может только решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим". Поэтому руководителю, да и каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении. К сожалению для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.

**1. Понятие конфликта**

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 лежат 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 большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-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 борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать 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 состоит 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 конфликтующих 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 принципиальный 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.

**2. Виды конфликтов**

Конфликты бывают весьма разнообразными, и их можно классифицировать по различным признакам. В настоящее время различают:

* внутриличностные;
* межличностные;
* между личностью и группой (внутригрупповые);
* между двумя или несколькими группами людей (межгрупповые).

Внутри личностный конфликт. Может возникнуть, когда производственные требования находятся в противоречии с личностными потребностями или ценностями. Например, сотрудник планирует провести выходные дни дома, с семьей, а начальник просит выйти на работу, чтобы решить сложный вопрос. Внутриличностный конфликт может быть также связан со степенью удовлетворенности работой.

Межличностный конфликт. Это один из наиболее распространенных видов конфликта. Зачастую это борьба руководителей за время использования оборудования, ограниченные ресурсы, деньги. Каждый руководитель отстаивает интересы своего участка работы, своего ведомства, своего отдела. Естественно, что при этом интересы разных людей могут не совпадать. Или два человека хотят получить одну и ту же должность. Межличностные конфликты вспыхивают также между людьми, которые в принципе раздражают друг друга. Как правило, при этом принципиально отличаются и их цели.

Конфликт между личностью и группой. В каждой группе существуют неформальные отношения и ценности. Чтобы быть принятым той или иной группой, человек должен соблюдать "правила игры". Обычно подобный конфликт разгорается, если личность занимает позицию, которая отличается от позиции группы в целом. Например, дисциплинарные меры, принимаемые руководителем, могут быть непопулярны среди его подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - снизить качество своей работы. Сюда же можно отнести конфликты, когда интересы сотрудника и фирмы в целом расходятся.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят не только из разных отделов и подразделений, но и из множества неформальных групп. Часто из-за различия целей могут конфликтовать функциональные группы внутри организаций. Например, сотрудники магазина могут считать, что рабочие склада плохо выполняют свои обязанности. Подобные претензии друг к другу достаточно часто можно встретить практически в любой организации.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам". Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах и оценках.

Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге "Если вы — руководитель ..." тремя группами причин, обусловленными:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
* личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Здесь конфликт является отражением объективных процессов, происходящих в отношениях между людьми. Например, конфликт является важным источником развития личности, группы, межличностных отношений. Он позволяет им расширить и изменить сферу и способы взаимодействия. Через открытое противостояние конфликт освобождает группу от внутренних негативных факторов, снижает вероятность застоя и упадка группы. Конфликт также способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации. Так, например, к деструктивным функциям конфликта можно отнести: разрушение совместной деятельности, ухудшение или распад отношений, ухудшение самочувствия участников и др.

Как мы видим, конфликт может быть не только деструктивным по своей сути, но может иметь и конструктивное начало. Это еще раз доказывает, что нужно учиться работать с конфликтами, а не уходить от них, не пытаться из "замазать".

3. Этапы развития конфликта

1. Осознание конфликтующими сторонами своих интересов.
2. Осознание законности своих притязаний.
3. Инцидент – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Здесь делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие. Если попытка не удается, то:
4. Разрастание и углубление конфликта. Выявляются группы, всплывают скрытые причины, что объясняется поддержкой у окружающих, поиском сторонников. Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. Все это растет как снежный ком. Поэтому руководитель должен действовать, принимать меры. Конфликт необходимо ввести в определенные рамки, принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами или обратиться за помощью к какой-либо третьей стороне, являющейся авторитетом для обеих других.

Если же не удается разрешить конфликт, то:

1. Переход конфликта в антагонизм.
2. Разрешение конфликта.
3. Постконфликт. Возможен, особенно в том случае, когда разрешение конфликта произошло путем нахождения компромисса.

Наибольший урон организациям наносит неулаженный конфликт. По некоторым оценкам более 65% проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивации поведения отдельных работников.

**4. Структура конфликта**

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру.В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

**5. Предвестники конфликта**

"Умный человек найдет выход из любого сложного положения. Мудрый в этом положении не окажется", - писал Ханс Рихтер. Гораздо проще разрешить конфликт в самом зародыше, когда еще нет накала страстей и человек в состоянии воспринимать слова оппонента и выстраивать диалог, а не только выплескивать эмоции в крике и негативных действиях. Именно поэтому так важно уметь распознать зарождающийся конфликт.

Как определить, что в воздухе витает какое-то напряжение, что в отношениях с партнером что-то нарушилось? У любого конфликта есть свои предвестники, сигнализирующие о надвигающейся опасности. При появлении этих признаков можно еще успеть предупредить конфликт, уклониться от него или же дистанцироваться, определить свою позицию и выбрать оптимальную модель поведения. Ранняя диагностика конфликтов строится на основе ваших личных наблюдений. Вот признаки, которые помогут вам понять это:

* При встрече партнер отводит глаза, избегает прямых взглядов.
* Увеличивается дистанция комфортного общения, избегает рукопожатий.
* Человек рвет свою связь с партнером.
* Человек рвет свою связь с партнером.
* Выбирает формальные темы для разговора - погода и т.п.
* Перестает интересоваться вашими делами, не рассказывает о своих проблемах.
* Ожесточенно спорит.
* Опаздывает или не приходит на встречи.
* Обсуждает вас "за глаза", отпускает едкие и ехидные замечания.
* Оскорбляет (т.е. потеря контроля над эмоциями). В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу, человек становится способным на крайности.
* При расставании испытывает явное облегчение.

При появлении этих признаков еще можно уклониться от конфликта, выбрать оптимальную модель поведения, попробовать поговорить "по душам".

Для руководителей важно также знать первые предвестники конфликта в организации. Сигналы надвигавшегося конфликта в коллективе могут быть следующие:

* Стихийные мини-собрания (беседы по несколько человек).
* Снижение производительности труда.
* Увеличение мини-конфликтов между подчиненными.
* Снижение продуктивности работы.
* Многочисленные увольнения по собственному желанию.
* Негативный эмоционально-психологический фон.
* Распространение слухов.
* Коллективное байкотирование указаний руководства.
* Рост эмоциональной напряженности.

Существуют различные причины возникновения конфликтов. Рассмотрим факторы, которые стимулируют возникновение конфликтных ситуаций, предложенные В. Линкольном.

Информационные факторы. Включает неточные факты, искажение информации, несвоевременную передачу информации, ненадежные источники информации, обильная и противоречивая информация, неточные акценты.

Поведенческие факторы. Сюда можно включить стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм, грубость, бестактность, невыполнение данного обещания.

Факторы отношений. Это любой дисбаланс в отношениях, например: разный образовательный уровень, несовместимость интересов, манеры поведения, разные ценностные ориентиры в жизни, классовые различия, низкий уровень доверия и авторитетности.

Ценностные факторы. Различные культурные, религиозные, политические ценности, различное воспитание, различное представление о добре и зле, справедливости и несправедливости, т.е. различие нравственных критериев и ценностей.

Структурные факторы. Сюда можно отнести достаточно стабильные объективные обстоятельства, практически не поддающиеся изменению: система управления, право собственности, нормы поведения, социальная принадлежность и т.п.

**6. Карта конфликта**

Для того чтобы конфликт разрешить, для начала его необходимо проанализировать, т.е.:

* понять, что же происходит;
* выяснить природу конфликта;
* разрешить конфликт.

X. Корнелиус и Ш. Фэйр предложили для этого использовать "карту конфликта»

Карта помогает нам увидеть и проанализировать то, на что можно было бы просто не обратить внимания. Люди, отправляясь путешествовать, обязательно берут с собой карту. Так же и в конфликте: карта поможет облегчить его разрешение.

Суть ее в следующем:

* определите проблему конфликта в общих чертах. Опишите проблему одной фразой. Не пытайтесь тут же найти выход, просто сфокусируйте свое внимание на самом главном. Старайтесь не выражать проблему в полярных терминах, это даст вам возможность рассмотреть варианты решения проблемы более широко.
* выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
* определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта. Известно, что в любом конфликте зачастую происходит следующее: человек предъявляет одну проблему (либо ту, которая подвернулась под руки, либо ту, которая выглядит "красиво"), тогда как в глубине души проблема совершенно иная. Важно выяснить истинную мотивацию, которая стоит за позициями участников в этом вопросе. Люди хотят получить то, что удовлетворяет их потребности, и избегают того, что мешает этому.

Потребности. В широком смысле это все то, что важно для человека. Можно задать наводящий вопрос, который поможет определить потребность собеседника: "Вы считаете, что я должен сделать это и это. Что это вам даст?" Ответ на этот вопрос может дать информацию о невысказанных потребностях человека.

Опасения. Их тоже очень важно учитывать. Наши страхи носят как рациональный, так и иррациональный характер. Но от этого они не становятся менее значимыми. И когда вы признаете опасения, вы уже сможете с ними работать. Например, если человек говорит, что он не терпит неуважения, нежели то, что он нуждается в уважении. Так чего же боятся люди?

* Унижения.
* Провала.
* Финансового краха.
* Быть отвергнутым или нелюбимым.
* Потерять контроль над ситуацией.
* Одиночества.
* Критики и осуждения.
* Потерять работу.
* Неспособности обеспечить свою жизнедеятельность и своей семьи.
* Скучной работы.
* Обмана.
* Опасения, что придется начинать все сначала.

Перечислите потребности и опасения всех сторон. На этом этапе необходимо работать только с этими категориями, а не выдавать уже готовые ответы. Важно, чтобы ответы выявляли реальные нужды и опасения. Эту карту можно использовать как инструмент для работы с конфликтом. В любом случае конфликт значительно легче предупредить, нежели работать с ним. Подобные карты можно использовать:

* при составлении планов;
* при появлении трудностей на работе;
* при подготовке к переговорам;
* при создании рекламных объявлений;
* на совещаниях по планированию.

В любом случае карта позволяет увидеть реальные перспективы развития ситуации. Применяйте ее к актуальным ситуациям. Выявление проблемы помогает задуматься о ней и каким-то образом решить ее. Определите, какие потребности скрываются за требованиями людей. При работе с картой ищите "точки соприкосновения": общие интересы, общие потребности. Это как раз те факторы, которые могут стать в дальнейшем общей платформой.

Как известно, люди в конфликтной ситуации ведут себя по-разному. Ученые выявили шесть основных мотивов, с которыми люди вступают во взаимодействие:

1. Мотив максимизации общего выигрыша (или мотив кооперации).
2. Мотив максимизации собственного выигрыша (или индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Мотив минимизации различий в выигрышах (равенство).

Если мотивы общения совпадают или естественно дополняют друг друга, то контакты таких людей будут наиболее успешны. Есть же заведомо "проигрышные", с точки зрения успешности общения, мотивы поведения. Здесь можно, безусловно, выделить агрессию и индивидуализм, которые игнорируют интересы партнера по общению. В соответствии с мотивами можно выделить особенности стратегии поведения.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

* 1. ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
  2. создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
  3. уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
  4. создать атмосферу, позволяющую увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
  5. выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

* + - хотите ли благоприятного исхода;
    - что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
    - как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;
    - нужен ли посредник для разрешения конфликта;
    - в какой атмосфере (ситуации)люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

**7. Психологический портрет конфликтной личности**

Ни для кого не секрет, что существуют люди, которые сами провоцируют конфликты. Кто они? Конфликтные люди делится на две категории.

Первая - гипертимы и истероиды. Они способны мгновенно "вспыхнуть" по любому поводу, но, как правило, и быстро "отходят". Чем ярче горит факел, тем быстрее он выгорает. Такие люди не злопамятны и довольно открыты в выражении своих эмоций.

К второй категории относятся люди сдержанные, контролирующие открытое проявление своих эмоций. Они очень злопамятны. В конфликтной ситуации они прибегают к шантажу, угрозам, почти не прощают обид, долго о них помнят и зачастую открыто предупреждают об этом. Таким людям (в крайних проявлениях) свойственна склонность к мании преследования, везде им мерещатся заговоры против них, чудятся интриги. Их можно подавить, но это никогда не будет полная победа - рано или поздно они припомнят своему обидчику все, и это будет в тот момент, когда мести уже никто не ждет, о конфликте все уже забыли. Все, только не застревающая личность. Это тот случай, когда можно сказать: бойтесь побежденного.

К чертам характера конфликтной личности относятся:

* Стремление быть первым, доминировать во что бы то ни стало, его слово всегда должно быть последним.
* Излишняя принципиальность.
* Излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях.
* Критика, зачастую недостаточно аргументированная или необоснованная.
* Вечно плохое настроение, либо оно периодически повторяется.
* Консерватизм мышления, взглядов, убеждений. Человек не хочет менять устаревшие традиции в жизни коллектива, даже те, которые стали тормозом в развитии.
* Стремление сказать правду в глаза.
* Бесцеремонное вмешательство в личную жизнь других людей.
* Стремление к независимости - хорошее качество, но до определенных пределов. Нельзя в жизни делать "все, что хочу".
* Быть настойчивым, особенно а условиях конкуренции, очень важно, но навязчивость раздражает.
* Несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека.
* Неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка.
* Чрезмерная инициатива.

Если в группе рождается конфликтная ситуация, есть смысл уравновесить группы по следующим признакам.

Экстраверт - интроверт. Экстраверты общительны и открыты. инициативны и откровенны. Если в группе собраны все экстраверты, это будет очень нестабильный коллектив. Экстравертам присуще чувство соперничества. К тому же они не дорожат уже сложившимися отношениями, потому что легко заводят новые. Интроверты скромны, исполнительны. Они дорожат коллективом и сложившимися отношениями с людьми. Поэтому они цементируют отношения в коллективе. Если же группа будет состоять только из одних интровертов, она быстро перестанет развиваться, потому что интроверты, к сожалению, малоинициативные. Экстраверты же вносят "живинку" в любое дело.

Рассудочный - эмоциональный. Преобладание эмоциональных людей сделает группу плохо управляемой в критических ситуациях, Избыток же людей рассудочных лишит группу живого человеческого общения и взаимопонимания при достижении цели.

Интуитивность - сенсорность. Интуитивы погружены в свои мысли, не замечают своего окружения и того, что происходит. Они склонны к абстрактному мышлению. Это теоретики. Скорее стратеги, нежели тактики. Если возникают какие-то спорные ситуации, они предпочитают лучше отступить, надеясь, что само развитие ситуации постепенно решит проблему. Люди сенсорного типа, напротив, постоянно включены в ситуацию, они конкретно мыслят и оперативно реагируют. Они живут по принципу "здесь и теперь". В любой спорной ситуации стремятся тут же разобраться и отстоять свои интересы. Доминирование такого типа людей приземляет группу, вносит высокую напряженность, потому что эти люди достаточно упрямы. Интуитивные же умеют смягчить конфликтную ситуацию, потому что видят ее более адекватно. Если в группе преобладают люди этого типа, их влияние приводит к расслабленности группы.

Рациональность - иррациональность. Рационалист отличается наличием точного плана действий, стремлением к конкретизации, четкому анализу. У него все подчинено разуму. Такие люди строят планы и воплощают их а жизнь. Но им сложно приспособиться к быстроменяющейся жизни. Иррациональные же люди импульсивны, они отличаются определенной непредсказуемостью действий, любят импровизировать, действовать в порыве. Даже если у них есть цель, у них нет четкого плана претворения ее в жизнь. Зато они хорошо приспосабливаются к изменениям, происходящим в жизни.

Руководителю бывает достаточно сложно управлять конфликтом. Как нет одинаковых конфликтов, так и нет единой методики их разрешения. Тем не менее можно выделить основные шаги.

1. Предоставление необходимой информации конфликтующим сторонам, исключение ложной или искаженной информации, устранение слухов, сплетен и т.д.

2. Организация эффективного общения между конфликтующими сторонами и их сторонниками.

3. Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, укрепление психологического климата в коллективе.

4. Решение кадровых вопросов с использованием методов "кнута и пряника", поощрения и наказания, изменение условий межличностного взаимодействия. Возможно использование административных методов, таких как перевод на другой участок работы, увольнение и т.д.

**8. Разрешение конфликтов**

Далеко не всегда удается победить конфликт его в зачаточном состоянии. Поэтому каждому человеку необходимо овладеть методами работы с конфликтом. Выбор стратегии поведения в первую очередь определяется расстановкой сил и позиций. В любом случае необходимо учитывать, что разрешению конфликта мешают:

* эмоции: гнев, обила, желание отомстить;
* нежелание слушать другую сторону;
* оценка конфликта как неразрешимого;
* уход от переговоров.

В межличностном конфликте для начала выслушайте вашего оппонента. Пусть он говорит, говорит обо всем, что его волнует, раздражает, что ему не нравится. Старайтесь внимательно выслушать человека, дистанцировавшись от своих негативных эмоций. Не перебивайте собеседника, пусть он выговорится. Только тогда вы сможете понять, что его в действительности волнует, в чем истинная причина конфликта, как он воспринимает себя и вас, и что именно он хочет на самом деле. Только тогда он сможет услышать вас. Когда захлестывает волна эмоций, слова бесполезны - они, к сожалению, не будут услышаны. В этот момент человек остается глух к любым доводам рассудка. Лучше дождитесь спада эмоций. После этого можно говорить об истинной причине конфликта. Очень часто бывает так, что человека раздражает одно, а говорит он совсем о другом. Подчас незначительный повод дает такой ураган эмоций, который буквально сносит все вокруг. Почему это происходит? Да потому, что истинный повод конфликта остался в тени. Люди конфликтуют только тогда, когда задеваются эмоционально значимые для них интересы. Это могут быть: чувство собственного достоинства, деньги, неоправданные ожидания, ревность, ощущение, что их предали, обидели, оскорбили. Это все ощущения достаточно субъективные. Подчас люди предпочитают не называть истинную причину конфликта. А ведь именно ее выявление приводит к быстрому урегулированию отношений. Правда, подчас человек может и сам не понимать, что стоит за его такой неожиданно сильной вспышкой гнева. Неприятное вытесняется, не осознается. Постарайтесь определить, что важно для вашего оппонента? В чем ваши интересы не совпадают? По этой же причине важно постараться понять, что задевает в данном конфликте вас лично. Для этого попробуйте задать себе ряд вопросов:

* Что вы поставили на карту?
* Если в ваших позициях есть что-то общее, найдите это.
* Если вы занимаете полностью противоположные позиции, найдите точку, не противоречащую обеим сторонам.
* Какие чувства вы испытываете к оппоненту: обида, злость, гнев, желание отомстить? Подумайте, насколько обоснованы эти чувства.
* Как вы его оцениваете? (Помните, однако, что в мире существует не только черный и белый цвет. В радуге семь цветов, есть и полутона. Такой ли уж плохой человек ваш оппонент на самом деле?)
* Что вы хотите получить от конфликта? Только ли это восстановление справедливости? А может быть, это удовлетворение своих амбиций или вам просто хочется отомстить?
* Хотите ли вы решить конфликт конструктивно? Готовы ли вы думать не только о своих интересах, но и об интересах оппонента?

Честно ответив на эти вопросы, легче начать конструктивно работать непосредственно с конфликтом.

Поговорим теперь о характеристиках процесса взаимодействия. В данном вопросе очень важно понять, что важно и что не важно в процессе общения. Это поможет правильно анализировать процесс общения с другими людьми. Р. Бейлом разделил весь спектр межличностных взаимодействий на четыре категории, которые тоже, в свою очередь, могут быть раскрыты (таблица 1):

* область позитивных эмоций;
* область негативных эмоций;
* область решения проблем;
* область постановки проблем.

Таблица 1 – Четыре категории спектра межличностных отношений

|  |  |
| --- | --- |
| Категория анализа взаимодействия | Важнейшие поведенческие проявления |
| Область позитивных эмоций | Солидарность  Снятие напряжения  Согласие |
| Область решения проблем | Предложение, указание  Мнение  Ориентация других |
| Область постановки проблем | Просьба об информации  Просьба высказать мнение  Просьба об указании |
| Область негативных эмоций | Несогласие  Создание напряженности  Демонстрация антагонизма |

Анализируя частоту и форму проявления тех или иных категорий в ходе реального взаимодействия с человеком, можно понять его особенности. Например, в какой именно сфере разворачивается общение, на что оно направлено, было ли поведение участников конструктивно или направлялось на эмоциональное отвержение собеседников, и так далее. Этот анализ также поможет вам определить свою позицию в конфликте.

Давайте представим себе взаимодействие как процесс, разворачивающийся в системе координат. По оси Y мы расположим те стратегии взаимодействия, которые ориентированы на достижение участниками собственных целей. А по оси Х - стратегии, ориентированные на достижение целей партнеров по общению.

Соответственно, на каждой из шкал может быть выделена точка минимума и точка максимума. Тогда в соответствии с исходной мотивацией участников общения можно выделить пять основных стратегий их поведения в процессе взаимодействия:

* Стратегия противодействия (П) соответствует мотиву максимизации собственного выигрыша. Человек ориентирован только на свои интересы и цели без учета целей партнеров по о6щению. Это конкуренция, силовое решение проблемы.
* Стратегия избегания (И) соответствует мотиву минимизации выигрыша другого. Смысл этой стратегии состоит в уходе от контакта, истинного взаимодействия, собственных целей ради исключения выигрыша другого.
* Стратегия уступчивости (У) ориентированна на реализацию мотива альтруизма. В этом случае человек жертвует собственными целями ради достижения цели партнером. Он приспосабливается к другому человеку и к ситуации в целом.
* Стратегия компромисса (К) позволяет реализовать мотив минимизации различий в выигрышах. Суть данной стратегии в неполном достижении целей партнерами ради условного равенства.
* Стратегия сотрудничества (С) направлена на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих социальных потребностей. Данная стратегия позволяет реализовать один из двух мотивов социального поведения человека - мотива кооперации или мотива конкуренции. Эта стратегия является наиболее эффективной во взаимодействии людей. Вместе с тем она достаточно трудна в реализации, так как требует от партнеров по общению значительных психологических усилий по созданию соответствующего климата, разрешению возникающих противоречий в духе взаимопонимания, уважения к интересам другого. Во многих случаях обучение людей навыкам сотрудничества - самостоятельная психологическая задача, которая может быть решена методами активного социально-психологического обучения.

Различные стратегии рождают различные способы решения конфликта. Нет плохих и хороших способов разрешения конфликтной ситуации. В любой стратегии есть как свои плюсы, так и свои минусы. То, что подходит в одном случае, может не подойти в другом. Гораздо важнее гибкость в использовании различных стратегий.

Избегание или уход. Уходя от конфликта и не принимая участия в дальнейшем развитии событий, вы тем самым провоцируете оппонента на завышение требований или ответный уход. Таким образом, проблема так и не будет решена. Зато за время вашего отсутствия она может значительно вырасти. То, что можно было достаточно легко решить на начальном этапе возникновения разногласия, будет достаточно сложно решить, когда проблема разрослась до огромных размеров.

Хотя если ваше разногласие несущественно, а выигрыш невелик, если решение данного разногласия отвлечет вас от более важных дел, если жаль тратить свое время на решение несущественной проблемы, а потеря представляется такой мелочью, на которую не стоит даже обращать внимание, - проще уйти и забыть, что этот человек вообще существует. Она также хороша, если вам нужно "протянуть время", собрать дополнительную информацию.

Формой избегания может быть: молчание, демонстративный уход, затаенный гнев, депрессия, игнорирование оппонента, "перемывание косточек" обидчика за его спиной, переход на "чисто деловые отношения", индифферентное отношение, полный отказ от любых взаимоотношений с провинившейся стороной.

Уступчивость. Человек пытается любой ценой поддерживать добрые отношения. Острые углы старательно сглаживаются, противоречия "замазываются", свои интересы подавляются. Делается вид, что ничего не произошло, что все замечательно. Конечно, иногда бывает, что конфликты разрешаются только за счет поддержания дружеских отношений. Эта тактика оправдывает себя, если вы оказались не правы, если восстановление отношений для вас важнее сути конфликта, если для вас уступка незначительна, тогда как для оппонента она очень важна, или если отстаивание своей позиции требует массу времени и сил. Если ваш оппонент значительно сильнее вас, вам тоже поможет эта тактика.

Формы уступчивости: вы делаете вил, что все в порядке и ничего страшного не происходит; продолжаете вести себя так, будто ничего не произошло; принимаете то, что происходит, чтобы не нарушать покой; подавляете свои негативные эмоции; ругаете себя за свою раздражительность; идете к цели обходным путем, например, используя свое обаяние для достижения цели; молчите, вынашивая в глубине души планы мести.

Противодействие. Это открытая борьба за собственные интересы, жесткое отстаивание собственной позиции. Предпочтение этой тактики - это подсознательное стремление оградить себя от боли поражения. Противодействие, безусловно, оправдывает себя, если нужны быстрые и решительные меры в сложной ситуации, если для вас очень значим исход и многое поставлено на карту, если у вас нет выбора и терять вам уже нечего, а отношения с противоположной стороной вам глубоко безразличны. Но эта тактика редко приносит долгосрочные результаты. Решение зачастую саботируется проигравшей стороной. Опасайтесь потерпевшего.

Формы противодействия: стремление доказать свою правоту и неправоту другого человека; дуться, пока оппонент не передумает; перекричать обидчика: применить физическое насилие; "не слышать" и не принимать отказа; требовать безоговорочных уступок и принятия вашей точки зрения; перехитрить их; позвать для поддержки на помощь союзников; требовать согласия для сохранения отношений.

Компромисс. Можно попытаться урегулировать возникшие разногласия путем взаимных уступок. Компромисс может быть полезен, если вас устраивает временное решение, если вам важно договориться с минимальными потерями, если времени мало, а решение принять необходимо, если вы хотите хоть что-то получить, нежели все потерять. Однако, если компромисс достигнут без тщательного анализа других возможные вариантов решения, он может быть не самым лучшим исходом переговоров. Но необходимо учитывать, что ни одна сторона не будет придерживаться того решения, которое не удовлетворяет ее нужд.

Формы компромисса: в конфликте вы стараетесь поддерживать товарищеские, дружеские отношения; ищите справедливое решение; стараетесь поделить предмет желаний поровну; избегаете напоминаний о вашем первенстве; получаете что-то как для себя, так и для другого; избегаете лобовых столкновений; немного уступаете, чтобы поддержать равновесие.

Сотрудничество. Эту стратегию еще называют "выиграть/выиграть". Она отличается от другие тем, что наличие победителя не означает наличие побежденного. При использовании данной стратегии выигрывают обе стороны. Вы находите решение, удовлетворяющее обе стороны. Когда выигрывают обе стороны, они будут поддерживать принятое решение. В любом случае гораздо лучше и гораздо выгоднее в долгосрочной перспективе обойтись с оппонентом порядочно. Это выгодно даже с экономической стороны. Сейчас, когда конкуренция растет, лучше иметь репутацию порядочного человека. Тогда с вами захотят работать. Основной принцип данного подхода основан на поиске соглашения на основе анализа интереса сторон. Этот подход требует подробного изучения ситуации и вариантов ее разрешения перед принятием окончательного решения. Для этого:

1. установите, какая потребность стоит за желанием другой стороны;
2. узнайте, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга;
3. разработайте новые варианты решений, наиболее полно удовлетворяющие потребности каждого;
4. сделайте это вместе.

Проанализируйте интересы сторон. Для успешного разрешения конфликта необходимо определить истинную причину, его породившую. Повод, лежащий на поверхности, зачастую это только повод. Обычно люди стесняются назвать истинную причину недовольства, предполагая, что это ущемит их гордость или унизит. Нередко одно только выявление настоящей причины участниками конфликта быстро приводит к урегулированию отношений. Работать надо именно с истинной причиной конфликта. Поняв истинные потребности другого, проще договориться. Может быть, разногласия основаны на различных интересах, стоящих за выдвигаемыми требованиями. Представим, что ваш сын любит музыку, которую вы не переносите. Как быть? Споры включать или не включать магнитофон разрешатся сами собой, если вы купите ему хорошие наушники.

Взаимные уступки. Можно с успехом применять метод, который позволяет договориться: каждый уступает оппоненту те позиции, которые в принципе для него не важны, то есть отдаешь то, что тебе не нужно, но нужно оппоненту, и берешь то, что нужно тебе, но незначимо или малозначимо для противника. Для того чтобы использовать эту тактику, необходима информация о том, что является значимым для противоположной стороны. Это не всегда просто выяснить, т.к. люди склонны считать, что то, что важно для них, также важно и для другого человека.

Творческое решение проблемы. Если вы рассчитываете на конструктивное решение и дальнейшее сотрудничество, не поленитесь и подготовьте как можно больше различных вариантов предложений, выполнение которых будет работать на обоих оппонентов. Выделите общие интересы, те, которые вы сможете реализовать вместе.

Очень важно, чтобы ваши предложения не унижали оппонента, чтобы они давали ему возможность даже в случае уступок "сохранить свое лицо". Проговорите возможность взаимовыгодного сотрудничества в будущем. Опирайтесь на общие цели и интересы сторон. Если необходимо поделить какой-то ресурс, используйте следующую тактику: один делит, другой выбирает (в таком случае все будет "по-честному").

Совместный поиск решения. Как решать конфликты в реальной жизни? Искать компенсирующие аспекты разногласий и продумывать варианты решений более эффективно совместно. Этим вы показываете, что воспринимаете оппонента как партнера, а не как противника. Для успешного разрешения конфликта начните с достижения согласия именно по незначительным моментам и зафиксируйте на этом внимание вашего оппонента. Для начала постарайтесь прийти к согласию в каких-то незначительных моментах и зафиксируйте на этом внимание вашего оппонента. Не используйте выражения типа "да, но...". Гораздо продуктивнее не отрицать позицию человека, а мягко выразить свое несогласие с ним. В этом вам помогут фразы типа:

- Вы правы, и вместе с тем…

- Я понимаю ваши чувства, и в то же время…

- Мы с вами пришли к согласию по следующим моментам…

Исключите из своего лексикона частицу "но". Она только усугубляет противоречие. Гораздо эффективнее использование оборотов типа "вместе с тем" или "в то же время". Например: "Я понимаю твои чувства. И все же в глубине души..." Использовав такой простой прием, вы добьетесь расположения человека гораздо быстрее, нежели открытым отрицанием его позиции.

Когда эмоции перехлестывают через край, человек не внемлет никаким доводам. Он чувствует себя орудием справедливости. Поэтому для начала ему надо дать возможность "выпустить пар" и успокоиться. Самое сложное в этот момент самому оставаться спокойным. Постарайтесь максимально дистанцироваться от отрицательных эмоций оппонента и не позволить ему "завести" вас. Гораздо важнее для решения обшей проблемы - дождаться спада эмоций и накала страстей. Если же "момент истины" затягивается, вы можете прибегнуть к небольшой хитрости: попросить разрешения позвонить или отлучиться под любым предлогом. Может быть, в такой ситуации будет целесообразно перенести разговор на другое время.

Очень важно сразу же отсечь историю конфликта. Возврат к истокам лишь разжигает страсти и не способствует благополучной развязке. Недаром говорится, "кто старое помянет, тому глаз вон".

В любом случае в конфликте вы должны держать активную позицию и управлять им. Возьмите инициативу на себя, попробуйте поговорить с оппонентом:

- Давай поговорим, что происходит

- Что-то у нас с тобой последнее время не клеится

- Меня волнует, что между нами пробежала "черная кошка"

В этом случае человек либо начинает оправдываться, либо честно говорит, что именно ему не нравится. В любом случае это уже диалог, значит, появляется возможность разрешить напряженную ситуацию. Можно также использовать фразы типа:

- Хорошо, предлагай альтернативные варианты решения конфликта.

- Что ты предлагаешь конкретно?

- Мы пришли к согласию, что нам надо работать дальше (эти слова уже ориентируют человека на дальнейшие события, на долговременное сотрудничество).

Чтобы перейти к стратегии сотрудничества, можно использовать следующие фразы:

- Я хочу справедливого решения для нас обоих.

- Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что мы хотим.

- Я пришел сюда, чтобы решить нашу проблему.

Проникнуть в глубь разногласий можно, используя следующие вопросы:

- Почему это кажется вам наилучшим решением?

- Какой реальной потребностью это вызвано?

- Что важно для вас в данном случае?

- Допустим, мы решили эту проблему?

Подобные вопросы помогают идти вперед и находить наиболее оптимальное решение. Там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе достижения соглашения.

Таким образом, можно выделить следующие этапы работы:

* Определите потребности всех участников конфликта.
* Подумайте, как можно все их удовлетворить.
* Признайте не только свои, но и чужие ценности.
* Старайтесь быть объективными, отделяйте проблему от личности.
* Ищите творческие и нестандартные решения.
* Не щадите проблему, щадите людей.

Проведите такой эксперимент. Напишите, какие стратегии поведения вы используете на работе, дома, в общественных местах, в дружеской компании. От чего зависит ваш выбор? Возможны ли альтернативные варианты? Боитесь ли вы сломать сложившийся стереотип поведения? Чем это будет чревато для вас?

**9. Продуктивное поведение в конфликте**

В наших силах если не совсем разрешить конфликт, то намного уменьшить его разрушительную силу.

Прежде всего, определим, чего мы хотим достичь, каков психологически идеальный для нас выход из сложившегося положения; часто это — разрешение противоречий, снятие эмоционального напряжения у партнера и у себя, то есть решение проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановление доброжелательности. Рассмотрим далее, как этого можно достичь.

1. Чтобы уменьшить напряжение, необходимо не замыкаться на собственном состоянии (например, на своей обиде) или своих мыслях. Надо попытаться настроиться на партнера, мысленно встать на его место и представить, какие события привели его в это состояние. Глядя в глаза партнеру, следя за изменениями его лица, позы, положения рук, постарайтесь почувствовать, как бы вы сами себя чувствовали и как бы действовали в этом состоянии.
2. Все это вы как раз успеете сделать за время, пока "агрессор" сможет выговориться. Если вы дадите ему такую возможность, да еще оставите после этого паузу, то это позволит "сопернику" разрядить напряжение, снимет его агрессивный заряд и облегчит дальнейший контакт. Конечно, необходимо и очень внимательно выслушать все сказанное.
3. В случае агрессивного нападения наилучший эффект даст неожиданность вашей реакции. Посмотрим, чего ожидает «агрессор». По его "сценарию", вы должны либо «ответить тем же», то есть впасть в раздражение, гнев, накричать в ответ и т. п., либо, испугавшись, уступить, признать поражение. Чтобы избежать такого развития событий, ваша задача — не обеспечить ожидаемого результата. Типичной в конфликте является реакция агрессии или страха; обиженный либо нападает, либо «сдается". Поэтому вместо получения, например, гораздо целесообразнее использовать эхо-технику и, «вернуть" партнеру его высказывание, полностью сохраняя самообладание и вежливость. В результате снижается напряжение, партнер ощущает ваше уважение и интерес к нему, а вы получаете полную информацию о причинах конфликта и возможность что-то объяснить.
4. Беседа пойдет более мирно, если вы окажете партнеру о том впечатлении, которые произвели его слова, о том состоянии, в которое они вас привели, искренне, прямо, неделикатно, не затрагивая личность обидчика, а говоря именно о том воздействии, которое ощутили вы. Например, не стоит говорить: "Вы грубиян" или "Вы мне грубите», а лучше сказать: "Меня обижают ваши слова", "Я огорчен тем, как вы со мной разговариваете".
5. Иногда полезно также сказать об эмоциональном состоянии партнера, например: "Мне кажется, вас это очень огорчает".
6. Очень важно дать партнеру почувствовать, что вы уважительно относитесь к его личности. Необходимо при этом избегать угроз, попыток использовать партнера в своих интересах в ущерб его собственным.
7. Дайте партнеру ощутить его значимость, ценность его суждений и мнений.
8. В случае необходимости обращайтесь к фактам, аргументируйте свою точку зрения.
9. Если увидите, что в чем-то прав партнер, сразу же признайте свою ошибку и постарайтесь предложить выход из ситуации. Это даст ему возможность понять, что вы честный и добросовестный человек.
10. Если вы видите слабые места в претензиях партнера, примените эхо-технику и повторите их в замедленном темпе. Это позволит собеседнику посмотреть на свои высказывания со стороны и увидеть собственную ошибку без вашего прямого указания на нее и тем облегчит ее признание, позволит сблизить позиции.
11. Юмор — прекрасный способ снятия эмоционального напряжения, но пользоваться им надо очень осторожно. Нередко и неудачная шутка может стать поводом для конфликта. Особенно опасен в этом плане юмор, направленный против партнера. Такой юмор может быть воспринят как насмешка, издевка, хотя, может быть, вы и не хотели никого обидеть.
12. Подчеркните свою близость с собеседником, найдите что-то общее между вами.
13. Покажите, что вы понимаете состояние собеседника. Это особенно эффективно, когда партнер моложе вас или имеет более низкий статус в данной ситуации (например, он — проситель, а от вас зависит сказать «да» или "нет").

Нет ничего вреднее во всех отношениях, чем постоянное сдерживание своих эмоций просто потому, что иначе нехорошо, не принято и т. д. Что же делать?

Выработать особую стратегию поведения в сложных ситуациях. Обратите внимание на слова: «обидеться», «оскорбиться» и т. п. В них есть возвратная частица «ся» (сокращенное слово «себя»), которая подразумевает, что речь идет о чем-то, что мы делаем с собой сами (обидеть себя, оскорбить себя).

В одной из мудрых притч Будда говорит жителям деревни, встретившим его насмешками и оскорблениями: «В вашей воле пытаться оскорбить и унизить меня, но только в моей воле (и никто не может заставить меня это сделать) принять или не принять это на себя. Я не принимаю этих оскорблений, забирайте их и несите к себе домой». Да, но как же научиться «не принимать»?

Прежде всего, уже осознание такой возможности способно помочь само по себе. Кроме того, самое действенное — отвлечься в трудный момент от мыслей о себе, занять свой мозг другой работой, например, встать на исследовательскую позицию. Задумайтесь, почему человек нападает, чего он добивается — это как раз то, что нужно. Такую позицию можно назвать идеальной в том смысле, что она, с одной стороны, по-настоящему гуманистична по отношению к сопернику, а с другой — наилучшим образом защищает вас. Отказ от себя, уступка партнеру оказываются мнимыми, так как вы спасаете себя и от унижения, и от угрызений совести. Вспомним то, о чем мы уже говорили. Тот, у кого все прекрасно, кто удовлетворен собой, внутренне гармоничен, не нуждается в том, чтобы унижать и оскорблять других. Поэтому всегда можно с полным основанием пожалеть «агрессора»: «Ну и проблемы у этого человека», и, тем самым, полностью освободиться от его влияния. Это совсем не значит, что ему не надо противостоять, даже бороться с ним. Часто это необходимо делать, но гораздо лучше делать это без «особой отягощенности», не ставя себе цель унизить другого, а работая непосредственно с предметом конфликта.

**10. Характеристика исходов конфликта**

Исходы конфликта (формы его разрешения) очень разнообразны. Снять конфликт можно двумя путями: через снятие инцидента и через разрешение конфликтной ситуации.

Снятие инцидента - это попытка каким-то образом приглушить конфликт. Его можно либо перевести на стадию осознания (без конфликтных действий), либо на стадию неосознаваемой конфликтной ситуации. Это можно сделать несколькими способами:

1. Обеспечить выигрыш одной из сторон. В этом случае конфликт полностью решается, конечно, если проигравшая сторона принимает свое поражение, что на практике встречается крайне редко. Победа одной стороны - это всегда временное состояние, которое сохраняется до ближайшего серьезного инцидента.
2. Снятие конфликта с помощью лжи. Это может перевести конфликт в неосознаваемую форму и таким образом дает сторонам отсрочку в решении своих проблем.

Более кардинальные возможности для разрешения конфликта предполагают пути разрешения самой конфликтной ситуации. Этого можно добиться при помощи:

1. полного физического или функционального разведения его участников. Таким образом исчезает сама почва для конфликта. Однако конфликтные отношения между бывшими оппонентами могут сохраняться еще очень долго из-за того, что они так и не были разрешены. Кроме того, такой путь редко удается реализовать в реальной практике;
2. внутреннего переструктурирования образа ситуации. Смысл данного приема состоит в изменении внутренней системы ценностей и интересов участников взаимодействия. Этим можно добиться того, что объект конфликта становится менее важен для них, либо становятся более важными взаимоотношения с оппонентом. Это достаточно сложная работа и требует помощи со стороны специалиста-психолога, однако именно этот путь может привести к конструктивному разрешению супружеских или семейных конфликтов;
3. разрешения конфликта через конфронтацию к сотрудничеству. По своему содержанию близок к предыдущему, но касается, как правило, деловых конфликтов. Он не затрагивает глубинные отношения людей, а относится к их социальным или материальным интересам. Подобные конфликты могут решаться путем нахождения общих интересов и целей, путем сужения зоны разногласий до минимума и заключения договоров о сотрудничестве. Большую роль в разрешении таких конфликтов играет участие посредника - человека, владеющего специальными навыками ведения переговоров и разрешения споров.

11. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта

К функциональным последствиям конфликта относятся:

* Конфликты способствуют развитию и изменению в организации, так как открывают недостатки в организации, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям.
* Конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающее действуют на организацию.
* Конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться.
* Конфликты 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.
* В процессе конфликта проблема может быть, решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или вовсе устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
* Вследствие конфликта сторон будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
* Конфликт вносит вклад в структурирование организации, определяя положение различных подгрупп внутри системы, их функции и распределяя позиции власти между ними.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей:

* Повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе.
* Неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности.
* Меньшая степень сотрудничества в будущем.
* Препятствие осуществлению перемен и внедрению нового.
* Высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
* Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
* Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения и взаимодействия и общения.
* Конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

Неразрешенные конфликты приводят:

* К потере управленческого времени. Исследование проблем управления в США показало, что 25% времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30% для руководителей низшего звена.
* К ухудшению качества принимаемых решений. Для принятия правильного решения тот, кто его принимает, нуждается в обоснованной информации. Если между источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) и теми, кто принимает решение, отношения нарушены, то заведомо искаженная информация приведет к непредсказуемым последствиям.
* К потере квалифицированных работников.
* К реорганизации. Перестановка сотрудников, разъединение конфликтующих (например, смена непосредственного руководителя) могут понизить напряжение, но увеличить расходы.
* К саботажу. Нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – это самые очевидные потери от конфликта.
* К снижению желания работать. Трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством.
* К потере рабочего времени. Конфликт может стать причиной прогулов. Кроме этого, медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение и т. д.

**12. Медиация: новое направление в разрешении конфликтов**

Термин медиация, как и сама наука конфликтология, сравнительно недавно вошел в употребление в российской науке. Под медиацией понимают такое завершение конфликта, в котором участвует третья сторона, не заинтересованная напрямую в его исходе. Роль третьей стороны может исполнять один человек, группа профессионалов или даже государство. Медиация — это целенаправленное вмешательство.

В качестве медиаторов могут выступать как профессионалы - официальные медиаторы (люди, имеющие сертификат на право заниматься данной деятельностью), так и непрофессионалы (менеджер, решающий конфликт между сотрудниками своей организации, с одной стороны исполняет срои управленческие функции, а с другой – выступает в качестве спонтанного или неофициального медиатора). Медиатор помогает двум или более сторонам, вовлеченным в спор, достичь добровольного разрешения своих разногласий путем переговоров. Такое соглашение обычно фиксируется в форме письменного договора.

Медиатор не имеет полномочий навязать какое-либо решение. Он помогает сторонам при разрешении спора сконцентрироваться на своих интересах, а не на своих заявленных позициях. В случае успеха принимаются решения, от которых выигрывают обе стороны, в отличие от решений третьих лиц (судей или арбитров), когда одна сторона проигрывает, а другая - выигрывает.

Решения, принятые в результате медиации, должны превосходить прочие решения в силу того, что их создают сами стороны. Медиация не обременена формальностями и, несомненно, является искусством, поскольку включает в себя тончайшие аспекты человеческих взаимоотношений,

Медиация возникла в 60-е годы в США и пользуется большой популярностью в этой стране. Без медиаторов в сфере экономики, политики и бизнеса не проходит ни один серьезный переговорный процесс; выпускаются журналы, освещающие проблемы медиации («Ежеквартальный журнал по медиации»). Существует Национальный институт разрешения дискуссий, который занимается разработкой новых методов медиации, действуют частные и государственные службы.

В США существуют два типа медиаторских центров. К первому принадлежат центры, действующие при американских судах и занимающиеся досудебной практикой рассмотрения дел. По словам их сотрудников наибольший процент составляют дела из семейной практики (разделы имущества, разводы, опека над детьми, страховки и так далее) и так называемые кредитные дела (споры о времени и порядке погашения кредитов, взятых частными лицами у кредитно-финансовых компаний). И лишь небольшой процент составляют дела так называемой производственной направленности, то есть помощь при разрешении конфликтов внутри организации.

Второй тип медиаторских центров принимает участие в разрешении значимых общественных конфликтов (урбанистических, социальных, гражданских, экологических и так далее), где невозможно однозначно и быстро, за одну-две встречи, достичь соглашения, удовлетворяющего обе конфликтующие стороны. Процессы урегулирования могут растягиваться на несколько лет с непредсказуемым результатом. Исходя из этого, второй тип медиаторских центров имеет академическую направленность и часто действует при классических университетах.

Применение медиации или отказ от участия профессионалов при разрешении конфликтов в организации в большей степени зависят от финансовых возможностей конкретной организации, чем от степени разработанности технологий медиаторской деятельности. Компании, принадлежащие к высокотехнологичным отраслям производства, имеющие высокооплачиваемых специалистов и не заинтересованные в их потере из-за каких-либо конфликтов, могут позволить себе тратить значительные деньги на профессионалов-медиаторов или обращения в медиаторские центры.

Но если речь идет о компаниях, где в большинстве своем работают низкооплачиваемые сотрудники (без высшего или среднего специального образования), то подобные фирмы не могут позволить себе приглашать специалистов-медиаторов для разрешения конфликтов в организации. Более того, для этих компаний наиболее удобным способом разрешения конфликта является увольнение сотрудника или сотрудников, участвующих в конфликте

Применение практики медиации в России затруднительно, так как многие руководители российских компаний и сегодня уверены, что предпочтительнее авторитарный стиль управления. Достаточно часто это мнение разделяют и их подчиненные. Изменить подобные представления путем обучения позитивным технологиям управления конфликтами и проведением демонстрационных тренингов — процесс длительный и сложный. Внедрению практики медиации также препятствуют такие ограничения, как финансовые условия и целесообразность применения в каждых конкретных обстоятельствах.

Процесс внедрения медиации в российских компаниях следует проводить постепенно, сочетая обучение и практику, путем тренингов и мастер-классов, но начинать необходимо с просветительской деятельности и получения общественной поддержки.

**Заключение**

Любой конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными людьми или группами людей), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности. В основе конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений и т.п.

Конфликты имеют самые неблагоприятные последствия для делового общения. Это неудовлетворенность людей, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда, отсутствие желания работать и сотрудничать в будущем, формирование образа врага, сворачивание общения и взаимодействия с конфликтующей стороной и увеличение враждебности, стремление к победе любой ценой вместо действительного разрешения проблемы. Поэтому любой конфликт крайне нежелателен, и его не следует допускать, а уж если он возник, нужно уметь его разрешить.

Для разрешения конфликта необходимо отнести его к тому или иному типу конфликтов. Только после этого его можно правильно разрешить.

Подводя итог, надо отметить, что любой конфликт - это всего лишь эпизод, малая часть нашей жизни. И не стоит преувеличивать его значение.

**Список используемой литературы**

1. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2002. – 320 с.
2. Эффективное общение и конфликты. Е.Н. Иванова.
3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
4. // Управление персоналом, 2004 - № 3. М. Коноваленко. Знакомьтесь: Конфликт. с. 73-76.
5. // Управление персоналом, 2004 - № 4. М. Коноваленко. Конфликт: победить или выиграть. с.67-70.
6. //ЭКО, 2005. Конфликты в организации и медиация. с. 184-189.