**УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**НА ТЕМУ:**

***“Межличностный конфликт и пути его разрешения”***

**Выполнила:**

**Преподаватель**

Леонов Н. И.

**Ижевск, 2002**

**ПЛАН РАБОТЫ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение   1. Понятие конфликта 2. Структура конфликта 3. Подходы к разрешению конфликта   Заключение  Список литературы |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях проблема эффективного разрешения конфликтов приобретает актуальность не только в плане улучшения эмоционального климата межличностного взаимодействия, но и является необходимой составляющей успешного делового взаимодействия между людьми.

В отечественной психологии и социальной психологии изучению сущности конфликта, причин его возникновения и путей разрешения посвящены исследования А.А.Бодалева, В.О. Агеева, В.И.Журавлева, Н.Н.Обозова, И.А.Коха, Я.А.Анцупова, А.И.Шипилова, Н.В.Гришиной, Ф.М.Бородкина, А.К.Зайцева, Н.И.Леонова, А.Г.Здравомыслова и др.

В зарубежной психологии проблему конфликта разрабатывали З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, Э.Фромм, У.Мак-Дугалл, С.Сигеле, К.Левин, Д.Креч, Л.Линдсей, Д.Доллард, Л.Берковитц, Н.Миллер, Д.Морено, Э.Дженигс, С.Додд, Г.Гурвич и др.

В целом, феномен социально - психологического конфликта изучен достаточно полно. Тем не менее, существует насущная необходимость изучения возможностей возникновения межличностных конфликтов и поиска путей их разрешения.

**Целью** данной курсовой работы является анализ условий и особенностей возникновения и протекания межличностных конфликтов, поиск путей их разрешения.

**1. Понятие конфликта**

Изучение проблемы конфликта в социологии, психологии, социальной психологии и других отраслях научного знания имеет давние традиции.

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия.

Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже XIX-XX веков, однако и в предшествующие столетия лучшие умы человечества предлагали свое видение природы этого феномена, путей предотвращения и разрешения конфликтов.

В отечественной психологии и социальной психологии теория конфликтов разрабатывалась в исследованиях В.О.Агеева (1990), А.А.Бодалева (1983), В.И.Журавлева (1983), Н.Н.Обозова (1979), И.А.Коха (1997), Я.А.Анцупова, А.И.Шипилова (2000), Ф.М.Бородкина (1989), А.К.Зайцева (1992, 1993), А.Г.Здравомыслова (1995) и др.

В зарубежной психологии среди направлений исследований конфликта в первой половине XX века выделяются:

1. психоаналитическое (З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорни, Э.Фромм);
2. социотропное (У.Мак-Дугалл, С.Сигеле и др.);
3. этологическое (К.Лоренц, Н.Тинберген);
4. теория групповой динамики (К.Левин, Д.Креч, Л.Линдсей);
5. фрустрационно - агрессивное (Д.Доллард, Л.Берковитц, Н.Миллер);
6. поведенческое (А.Басс, А.Бандура, Р.Сирс);
7. социометрическое (Д.Морено, Э.Дженигс, С.Додд, Г.Гурвич);
8. интеракционистское (Д.Мид, Т.Шибутани, Д.Шпигель).

В целом, конфликт можно определить следующим образом [1,5].

Конфликт (от лат. “столкновение”) - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных условиях, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

Изучению проблемы конфликта посвещаются исследования в социологии, психологии, политических, исторических науках искусствоведении, педагогике, правоведении, социобиологии, математике, военных науках.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально - экономический, национально - этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно - бытовые, культурные и социально - трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен другой подход. нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

*По формам проявления* конфликты имеют место во всех областях общественной жизни. И.Е.Ворожейкин с соавторами (Ворожейкин, 2000) выделяют социально - экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально - бытовые и иные типы конфликтов [4].

*По источникам и причинам возникновения* конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, в силу складывающихся в организации или ее подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей.

Я.Штумски выделил следующие разновидности конфликтов [9]:

1. экономические конфликты (возникают в рамках материальной экономической деятельности людей);
2. социальные конфликты (возникают в результате социального расслоения социальных групп);
3. классовые конфликты (источником являются различия между общественными классами);
4. политические конфликты (возникают как следствие расширения классовой борьбы);
5. идеологические конфликты (возникают как следствие различия в мировоззрении);
6. культурные конфликты (возникают в процессе соприкосновения представителей разных культур);
7. аксиологические конфликты (как следствие реализации разными группами противоположных ценностей);
8. позиционные конфликты (возникают как следствие противоположности интересов социальных групп или отдельных личностей, занимающих разное положение в структуре организационных отношений).

Существует огромное многообразие причин возникновения конфликтов, обусловленное различными ситуациями взаимодействия между людьми. В целом, как утверждает А.А.Бодалев, конфликт вызывается следующими тремя группами причин, обусловленных [3]:

· трудовым процессом;

· психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологогической коммуникацией и т.д.;

личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, нокоммуникабельностью, бестактностью.

По мнению Е.Мелибруды поведение человека в конфликтной ситуации зависит от следующих психологических факторов:

1. адекватность восприятия конфликта;
2. открытость и эффективность общения, готовность к всестороннему обсуждению проблем;
3. способность к созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. адекватность самооценки своих возможностей и способностей;
5. стремление доминировать;
6. консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
7. принципиальность и прямолинейность в высказываниях;
8. определенный набор эмоциональных качеств личности, агрессивность, упрямство, раздражительность [5].

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрепленных групп:

1. ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
2. различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
3. взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
4. плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Я.А.Анцупов, А.И.Шипилов утверждают, что факторы и причины конфликтов носят объективно - субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы: объективные, организационно - управленческие, социально - психологические, личностные [2].

Основными *объективными* факторами возникновения конфликтов выступают: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности, слабая разработанность и использование в России нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправделивое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людейматериальных и духовных благ; сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.

Основными *организационно-управленческими* факторами конфликтов являются: структурно - организационные, функционально - организационные, личностно - функциональные и ситуативно - управленческие.

К типичным *социально - психологическим* причинам конфликтов относятся: потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации и др.

Основными *личностными* причинами конфликтов выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; акцентуации характера и др. В процессе межличностного восприятия могут возникать искажения образа партнера, приводящие к взаимному непониманию и конфликтам.

**2. Структура конфликта**

Наряду с тем, что конфликт является системой, он представляет собой и процесс. Поэтому *структура конфликта* понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс [5].

Структура конфликта описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми. Как утверждают А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов, это - конфликтная ситуация, позиции участников (оппонентов), объект, “инцидент” (пусковой механизм), развитие и разрешение конфликта. Эти элементы ведут себя различно в зависимости от типа конфликта [2].

Объектом конфликта выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта - работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие, имеют в целом общие стадии протекания:

стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

стадию конфликтных действий;

стадию снятия или разрешения конфликта.

По непосредственным причинам возникновения конфликты И.Е.Ворожейкин, А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров различают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведением и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально - трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп [4].

Свою специфику имеет классификация конфликтов и по другим признакам. Так, по *формам и степени столкновения* противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

Конфликты по *коммуникативной направленности* разделяют на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении у друг друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как “сверху вниз”, так и “снизу вверх”), выражающий обычно неравенство вил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель - подчиненный, работодатель - работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

*По масштабам и продолжительности* конфликты бывают локальными, вовлекая в свою орбиту часть персонала предприятия, какого-то региона или отдельно взятой отрасли, а также общие, втягивающие в конфликтное противоборство всех (или большинство) работников организации, либо основную массу наемных лиц региона или занятых в той или иной отрасли народного хозяйства. Обычно такого рода конфликты приобретают затяжной характер, возникают из-за разногласия и противоречий по поводу недостатков в организации, включая безопасность, охрану, оплату и другие условия труда, выполнение трудовых договоров и других коллективных соглашений.

Большим разнообразием форм проявления характеризуется типология конфликтов по *составу конфликтующих сторон,* затрагивающих в большинстве случаев их интересы, целеполагание, соблюдение социальных и нравственных норм, определение функциональной значимости конфликтного противостояния. В первую очередь к этим типам относятся внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты [11].

Внутриличностный конфликт часто по своей природе является конфликтом целей индивида, или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя в оппозиции друг к другу в отношении мнений, расположений, ценностей или поведения. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей познания, а также и в чувственном плане.

Внутригрупповой конфликт - это, как правило, столкновение между личностью и всеми членами группы, влияющие на групповую динамику и результаты работы группы в целом.

Межгрупповые конфликты представляют собой столкновение или противостояние двух и более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально - производственную (сотрудник - начальник отдела), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную (“лентяи” и “труженики”) основы.

И.А.Кох выделяет также внутриорганизационные конфликты и их разновидности: “вертикальный”, “горизонтальный”, “линейно - функциональный”, “ролевой” конфликты [9].

“Вертикальный” конфликт - это конфликт между уровнями управления организации. Его возникновение и разрешение обусловлено всем, что влияет на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

“Горизонтальный” конфликт вовлекает в разные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей.

“Линейно - функциональный” конфликт чаще носит познавательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами.

“Ролевой” конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, воспринимает ее неадекватно предписанию. В основе данного конфликта лежит двусмысленное восприятие этой роли.

*По способам урегулирования* (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д. [12]

Обыденное представление о том, что всякий конфликт обязательно имеет негативное значение, опровергнуто рядом специальных исследований. Так, в работах М.Дойча, одного из наиболее видных теоретиков конфликта, называются две разновидности конфликтов: деструктивные и продуктивные.

Определение *деструктивного* конфликта в большей степени совпадает с обыденным представлением. Именно такого типа конфликт ведет к рассогласованию взаимодействия, к его расшатыванию. Деструктивный конфликт чаще становится не зависимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу “на личности”, чем и порождает стрессы. Для него характерно специфическое развитие, а именно расширение количества вовлеченных участников, их конфликтных действий, умножение количества негативных установок в адрес друг друга и остроты высказываний (“экспансия” конфликта). Другая черта - “эскалация” конфликта означает наращивание напряженности, включение все большего числа ложных восприятий как черт и качеств оппонента, так и самих ситуаций взаимодействия, рост предубежденности против партнера. Понятно, что разрешение такого типа конфликта особенно сложно, основной способ разрешения - компромисс - здесь реализуется с большими затруднениями.

*Продуктивный* конфликт чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. В таком случае сам конфликт

способствует формированию более всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения - она становится более “легитимной”. Сам факт другой аргументации, признания ее законности способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта и тем самым открывает возможности его регулирования и разрешения, а значит, и нахождения оптимального решения дискутируемой проблемы.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов (по Б.Д.Парыгину представлены в таблице 1 [12].

**Таблица 1.**

**Функции конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивные** | **Негативные** |
| разрядка напряженности между конфликтующими сторонами | большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте |
| получение новой информации об оппоненте | увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом | представление о побежденных группах, как о врагах |
| стимулирование к изменениям и развитию | чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе |
| снятие синдрома покорности у подчиненных | после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников |
| диагностика возможностей оппонентов | сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”). |

При анализе межличностного взаимодействия наиболее распространенным является дихотомическое деление всех возможных видов взаимодействия на два противоположных вида: *кооперация и конкуренция*. Разные авторы обозначают эти два основных вида разными терминами. Кроме кооперации и конкуренции, говорят о согласии и конфликте, приспособлении и оппозиции, ассоциации и диссоциации и т.д. За всеми этими понятиями ясно виден принцип выделения различных видов взаимодействия. В первом случае анализируются такие его проявления, которые способствуют организации совместной деятельности, являются “позитивными” с этой точки зрения. Во вторую группу попадают взаимодействия, так или иначе “расшатывающие” совместную деятельность, представляющие собой определенного рода препятствия для нее [10].

**Кооперация,** или кооперативное взаимодействие, означает координацию единичных сил участников (упорядочивание, комбинирование, суммирование этих сил). Кооперация - необходимый элемент совместной деятельности, порожденный ее особой природой. А.Н.Леонтьев (1974) называл две основные черты совместной деятельности: а) разделение единого процесса деятельности между участниками; б) изменение деятельности каждого, т.к. результат деятельности каждого не приводит к удовлетворению его потребности, что на общепсихологическом языке означает, что “предмет” и “мотив” деятельности не совпадают.

В другом типе взаимодействия - **конкуренции** чаще всего анализ сконцентрирован на наиболее яркой ее форме, а именно на *конфликте*.

Д.Г.Скотт описывает основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации [6]. Он указывает, что существуют пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция). Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек желает удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

**Стиль конкуренции, соперничества.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль можно использовать, если исход конфликта очень важен и человек делает большую ставку на решение возникшей проблемы; обладает достаточной властью и авторитетом; чувствует, что у него нет иного выбора; должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага; взаимодействует с подчиненными, используя авторитарный стиль.

Его нецелесообразно использовать в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения более авторитетного человека.

**Стиль сотрудничества** можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: если необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений; у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

**Стиль компромисса**. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение желания имеет для человека не слишком большое значение; его может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволит человеку хоть что-то получить, чем все потерять.

**Стиль уклонения** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы; знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу; у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом; хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

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

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся; считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения; осознаете, что правда не на вашей стороне; чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

**3. Подходы к разрешению конфликта**

Как отмечают Х.Корнелиус и Ш.Фэйр, разрешение конфликта во многом зависит от умения человека вовремя заметить момент перерастания разногласия, дискомфорта в конфликтную ситуацию. Конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами - “сигналами конфликта” [8]:

1. **Кризис.** Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а иногда и на самом деле.
2. **Напряжение.** Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. В атмосфере напряженности недоразумение может быстро перерасти в конфликт.
3. **Недоразумение.** Человек зачастую впадает в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие искажается.
4. **Инциденты.** Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая - то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. Однако, сам инцидент, будучи неверно воспринят, может привести к эскалации конфликта.
5. **Дискомфорт.** Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. Однако, если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, можно зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них - **метод картографии** конфликта. Суть этого метода, как отмечает Д.Г.Скотт, состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту [6].

Работа состоит из нескольких этапов.

На **первом** этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “общение”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта.

На **втором** этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе.

**Третий** этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой и сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

В целом, если говорить о **решении конфликта**, то это, по словам В.Л.Васильева, - устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта [5].

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

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

1. внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
2. структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
3. межличностные методы или стили поведения в конфликтов;
4. переговоры;
5. ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

**Внутриличностные методы** заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. “Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я - высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Компоновка заявлений от “я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: “Когда на меня кричат…”, ”Когда на моем столе разбрасывают мои вещи…”, ”Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику…”.

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от “я”, не нападая на них, но такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: “я обижен на вас…”, ”я буду считать, что меня вы не понимаете…”, ”я решаю все делать сам…”.

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное “я - высказывание”, в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

**Структурные методы**, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

**Межличностные методы**. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

При выборе эффективного стиля разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть одного человека по отношению к другому и то, что данная личность из себя представляет (что можно от него ожидать). Соотношение данных факторов поможет выбрать наиболее эффективный с точки зрения “выигрыша” в конфликте способ поведения.

Важным является способность помнить о своих интересах в конфликтной ситуации. Если “победа” в конфликте имеет не такое большое значение по сравнению с силой негативных эмоций в конфликтной ситуации, можно уйти от участия в конфликте.

Необходимо определить реальные проблемы и интересы обеих сторон конфликтной ситуации. Ключом к решению проблемы является определение истинных интересов сторон по основным направлениям:

1. скрытые желания и интересы сторон;
2. что требуется для удовлетворения этих скрытых желаний и интересов.

Существует два способа получения этих сведений. Первый состоит в их открытом обсуждении. Второй предполагает использование интуиции для того, чтобы заглянуть в скрытую сущность происходящего.

Способность прогнозировать поведение другого человека помогает предсказать возможные варианты его поведения в конфликтной ситуации. Человек, владеющий набором стилей поведения в конфликте, обладает более выраженным преимуществом, позволяющим адаптироваться к ситуации и найти оптимальный путь ее решения [6].

Джини Грехем Скотт описывает *рационально - интуитивную модель овладения конфликтной ситуацией.* 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.

Хелена Корнелиус и Шошана Фэйр предлагают следующие приемы разрешения конфликтной ситуации [8]:

1. в решении проблемы учитывать нужды каждого;
2. творческий подход к решению проблемы: превратить проблему в возможность открыть для себя и для других нечто новое;
3. эмпатия: приемы общения, ведущие к сближению. Выслушайте мнение оппонента. Дайте ему возможность высказаться;
4. оптимальное самоутверждение: нападать на проблему, а не на личность. Выскажите свое мнение так, чтобы вас услышали;
5. совместная власть: как нейтрализовать борьбу за власть. Как добиться “совместной власти”;
6. как управлять эмоциями: страх, гнев, обида, разочарование могут стать стимулом положительных перемен;
7. готовность к разрешению конфликта: уметь опознавать личные установки, мешающие объективному взгляду на вещи;
8. выработка альтернатив: их совместный творческий поиск;
9. способность к ведению переговоров: эффективное планирование и варианты стратегии для достижения согласия;
10. уметь увидеть проблему в широком контексте и в долгосрочной перспективе.

Как отмечает Н.В.Гришина, в эффективном урегулировании социальных конфликтов решающая роль отводится такому универсальному фактору, как ценность сохранения социального как целого [5]. В урегулировании конфликтов большое значение должно отводиться разработке и введению соответствующего законодательства. Фактически в области трудовых отношений, и в сфере других общественных отношений речь идет и о поиске таких институциональных механизмов, которые давали бы возможность легитимизации конфликта и в то же время способствовали выработке соглашения за счет обеспечения некоего баланса - механизма “сдержек” и противовесов.

Понятие “управление конфликтами” подразумевает процесс контролирования конфликта самим участниками или внешними силами (общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными знаниями и т.д.).

Под “урегулированием конфликта” понимается воздействие на конфликт, а также его частичное или временное решение. В этом смысле урегулирование описывается как результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику.

“Завершение конфликта” обычно означает его любое прекращение, не обязательно предполагающее разрешения.

Однако главным является понятие “разрешение конфликта”, которое понимается как элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т.д.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ теоретической литературы по проблеме конфликта показывает, что конфликт с неизбежностью сопровождает все сферы межличностного взаимодействия. Конфликт, оказывая дезорганизующее влияние на совместную деятельность людей, может быть в то же время обращен в продуктивное русло, обостряя возникшее противоречие и способствуя выработке более осознанного и целесообразного решения проблемы. Кроме того, разрешение индивидом конфликтной ситуации обогащает его жизненный опыт в сфере межличностного взаимодействия.

Анализ литературы показал необходимость и практическую значимость изучения специфики возникновения и протекания конфликта, поиск путей его разрешения. Причинами возникновения конфликта могут являться нарушение организационного взаимодействия, обусловленное нечеткой постановкой задач работы, ошибки межличностного восприятия,

Îáùèå ðåêîìåíäàöèè ïî ðåøåíèþ êîíôëèêòíîé ñèòóàöèè ìîãóò áûòü ñâåäåíû ê ñëåäóþùåìó.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником или клиентом по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.
3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. М.:Аспект Пресс, 2000.-376 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М.: Юнити, 2000. - 551 с.
3. Бодалев А.А. Личность и общение. М.: Педагогика, 1983. - 272 с.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. - М.: Инфра-М, 2000. - 224 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта.-СПб.:Изд-во “Питер”, 2000. -464 с.
6. Джини Грехем Скотт Конфликты. Пути их разрешения. Киев, Внешторгиздат, 1991. - 192 с.
7. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. - Минск, 1976. - 350 с.
8. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992. - 116 с.
9. Кох И.А. Конфликты и их регулирование. - Екатеринбург, 1997. - 48 с.
10. Леонов Н.И. Основы конфликтологии. - Ижевск. Изд-во УдГУ., 2000. - 122 с.
11. Морозов А.В. Деловая психология. СПб.: Союз, 2000. - 576 с.
12. Парыгин Б.Д. Основы социально - психологической теории. - М.: Мысль, 1971. - 351 с.
13. Руденский Е.В. Социальная психология. М.: Инфра - М., 1999. - 224 с.
14. Социально-психологический климат коллектива. - М.: Наука, 1979.-176 с.