федеральное агентство по образованию

**Сыктывкарский лесной институт –**

филиал государственного образовательного учреждения

высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургская государственная

лесотехническая академия имени С. М. Кирова»

Кафедра гуманитарных и социальных дисциплин

**контрольная работа**

**По дисциплине:** Этика делового общения

### **На тему:** Способы профилактики и разрешения конфликтов

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил: | Смирнова Евгения Николаевна, студентка заочного факультета,  1 курс, 2110 гр.; группа 1,  бюджетная форма обучения  специальность ЭиУЛК,  № зач. книжки 0100324 |
| Проверила: | Мачурова Н. Н., кпсхн. |

Сыктывкар 201

**Оглавление**

Введение………………………………………………………………………… 3

1.Структура конфликта…………………………………………………............ 5

1.1.Понятие конфликта………………………………………………...... 5

1.2.Типы конфликтов……………………………………………………. 7

1.3.Причины конфликтов……………………………………………..... 10

2.Предупреждение конфликтов……………………………………………….. 12

2.1.Методы профилактики конфликтов………………………………... 12

2.2.Стили поведения в конфликтных ситуациях……………………… 14

3.Методы разрешения конфликтов……………………………………………. 16

Заключение……………………………………………………………………… 25

Список используемой литературы…………………………………………….. 27

**Введение**

История человеческой цивилизации насыщена различного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. С древнейших времён люди пытаются решить возникающие противоречия и мечтают о бесконфликтном обществе. [7;c.3] Но вместо этого они вновь и вновь оказывались в состоянии войны всех против всех. Все же на­дежда на возможность обуздания разрушительной стихии всеобщей ненависти не умирала.

Конфликты в XX веке яв­лялись основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 крупномасштабных войн, локальные военные конфликты, террор, вооруженная борьба за власть, убийства, самоубийства — все эти виды конфликтов, по самой приближенной оценке, унесли в завершившем­ся столетии более 300 миллионов человеческих жизней. Медленное, но не­удержимое совершенствование и распространение оружия массового поражения, агрессия НАТО против Югославии, США — против Аф­ганистана и Ирака, наш конфликт в Чечне, многочисленные военные конфликты последних лет свидетельствуют о возрастании опасности войн, в том числе с применением новых видов оружия массового по­ражения. Возможно, XXI в. поставит человечество перед альтернативой: либо он станет веком конструктивного разрешения конфликтов, либо бу­дет последним веком в истории цивилизации.[2;c.9]

На протяжении веков лучшие умы человечества создавали теоретические модели бесконфликтного общества, а порой пытались воплотить их в реальную жизнь.

Сегодня конфликты – повседневная реальность. Для эффективного решения возникающих проблем каждому человеку необходимо усвоить определённый минимум теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях.[7;c.3]

К проблемам возникновения и эффективного разрешения конфликтов, проведения переговоров и поиска согласия проявляют огромный интерес не только профессиональные психологи и социологи, но и политики, руководители, педагоги, социальные работники, словом все те, кто в своей практической деятельности связан с проблемами взаимодействия людей. К сожалению, этот все возрастающий интерес в немалой степени связан и с ростом напряжённости в разных сферах социального взаимодействия, с острой потребностью и различных общественных структур, и отдельных людей в практической помощи в разрешении конфликтов.[5;c.7]

Тема конфликтов остаётся актуальной на протяжении многих лет. Поэтому при выборе темы для контрольной работы я ничуть не усомнилась в значимости и важности для меня этой работы. Ведь уметь предугадать и разрешить конфликт на начальных этапах, знать правила поведения при различных типах конфликтов поможет избежать масштабный и глобальный конфликт. Изучить понятие конфликта, его типы и причины, стили поведения в конфликтных ситуациях, способы профилактики и методы разрешения конфликтов – вот задачи, которые я поставила перед собой в выполнении этой темы контрольной работы.

Отечественная библиография по конфликтной тематике насчитывает не одну сотню изданий. Одними из самых объективных являются книги Дмитриева А.В. Конфликтология, Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управления конфликтами, Гришина Н.В. Психология конфликта, Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология и многие другие. На основании этих и других источников проводится эта работа.

**1.Структура конфликта**

**1.1.Понятие конфликта**

Понятие конфликта имеет множество определений и толкований, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей.

Конфликт (от латинского conflictus – столкновение) – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения и цель, и мешает другой стороне делать то же самое.



Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начатьсячень важно знать формулу конфликта и эффективно ею владеть. Она выглядит следующим образом:

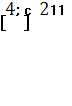
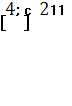
Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

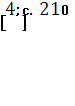
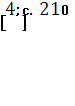
Разрешить конфликт – значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.



Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозам, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и так далее. Однако не всегда выражается в форме явного столкновения конфликта.

Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют деструктивными. 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придаёт им значения.



В management of the conflicts конфликт понимается как противоборство, противодействие субъектов социальной жизни с противоречивыми интересами, неудовлетворенными потребностями; острое конфликтное взаимодействие, схватка за ресурсы, столкновение интересов, война. Необходимо отличать его от односторонних действий, имеющих агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство. При этом важно понять, что если нет действий, направленных друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и конфликта.



А.Чумиков определял конфликт как динамический тип социальных отношений, связанный со столкновением субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей. В социологии конфликт рассматривается как предельный случай обострения социальных противоречий, находящий выражение в столкновении разных социальных общностей, имеющих противоположные интересы, цели, тенденции развития .В Энциклопедическом социологическом словаре отмечается, что конфликт: а) в философии - категория, отражающая стадию (фазу и форму) развития категории «противоречие», когда существующие в противоречии противоположности превращаются в крайние противоположности (полярность, антагонизм), достигая момента взаимоотрицания друг друга и снятия противоречия; б) в общественных науках (история, политология, социология, психология)- процесс развития и разрешения противоречивости целей, отношений и действий людей, детерминируемый объективными и субъективными причинами и протекающий в двух диалектически взаимосвязанных формах - противоречивых психологических состояний и открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.



В Энциклопедическом социологическом словаре рассматриваются такие разновидности конфликтов, как конфликт позиционный - объективное расхождение целей и интересов работников и разных подразделений в организациях; конфликт семейный; конфликт социально-ролевой; конфликт социальный (процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей - открытые противоречивые действия и противоречивые психологические состояния); конфликт модели. Не совсем понятно, что вкладывают авторы в концепты «открытые противоречивые действия» и «противоречивые психологические состояния». Не противоречивые состояния, а противоборство сторон, действия друг против друга можно наблюдать в любом социальном конфликте. Философия парадигма конфликта как противоречия явно преобладает в этих определениях, но понимание противоречия у разных авторов различно.



Существует точка зрения, что конфликт не есть нечто исключительное, не синоним конфронтации, а способ преодоления противоречий, способ взаимодействия сложных систем, вид общения через состязание.Конфликты могут приносить как пользу, так и вред. Они стимулируют организационные изменения, развитие организации, способствуют разрядке существующей напряженности. Однако при частом возникновении конфликтов, когда их разрешение затягивается, могут возникнуть разрушительные для самой организации последствия. Таким образом, в понимании и оценке конфликтов многое зависит от того, как в организации управляют конфликтным взаимодействием.



Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.



**1.2.Типы конфликтов**

Существуют различные классификации конфликтов, но наиболее оптимальными являются подразделения по объёму, по длительности протекания, по источнику возникновения. По объёму конфликты подразделяют на:

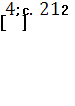
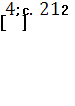
- внутриличностные;

- межличностные;

- между личностью и группой;

- межгрупповые

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудниками, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования. Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями и ценностями.

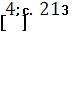
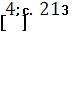


Внутриличностный конфликт – это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека. Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт, и требуются постоянные уходы с работы. Либо – это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и времени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.



Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящийся в оппозиции друг другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения.

Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. В основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства.



Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлено демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин – с профессиональной деятельностью.



Конфликт между личностью и группой проявляется как противодействие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповые конфликты – конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группамиаже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. д.).



По длительности протекания конфликты можно подразделить на кратковременные и затяжные. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно - психологическими травмами или с объективными трудностями.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечёткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов.



По направленностиконфликты делятся на:

- горизонтальные;

- вертикальные;

- смешанные.

К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга.

К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. По оценкам психологов конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, — это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По значениюдля группы и организации конфликты делятся на:

- конструктивные (созидательные, позитивные);

- деструктивные (разрушительные, негативные).

Первые приносят делу пользу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых - нужно.

По типу социальной формализации:

- официальные;

- неофициальные

Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».



**1.3.Причины конфликта**

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Все причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами – информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной из сторон и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению: подозрения в умышленном сокрытии информации; сомнения в надёжности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчётности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы поощрения и наказания, распределения ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения, идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности, если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.



Среди огромного множества причин конфликтов можно выде­лить общие и частные причины. Общие причины проявляются практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно от­нести следующие причины:

- социально-политические и экономические причины, связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране;

- социально-демографические причины, отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрас­том, принадлежностью к этническим группам и др.;

- социально-психологические причины, отражающие социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотноше­ния, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, на­строения и так далее;

- индивидуально-психологические причины, отражающие индиви­дуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и тому подобное).

Частные причины непосредственно связаны со спецификой кон­кретного вида конфликта. Например, неудовлетворенность усло­виями трудовых отношений, нарушение служебной этики, не­соблюдение трудового законодательства, ограниченность ресурсов, различия в целях и средствах их достижения и т.п.



Очень важно уметь правильно классифицировать конфликты и управлять ими, уметь разрешать их и предвидеть последствия.

**2. Предупреждение конфликтов**

**2.1. Методы профилактики конфликтов**

Разнообразие понятий, используемых в области изучения конфликтов, отражает даже не столько неопределенность применяемых терминов, сколько реальное разнообразие возможных форм работы с конфликтами. В свою очередь, на практике явно различаются меры, направленные на предупреждение, «профилактику» конфликтности и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями.

В эффективном урегулировании социальных конфликтов решающая роль отводится такому универсальному фактору, как ценность сохранения социального как целого. В современной социологии всё чаще обсуждаются представления о существовании общих, не зависящих от специфики государственных систем идеалов и стремлений.

Л. Козер, разбиравший в своих работах вопрос о длительности конфликта и его завершении, сформулировал эту проблему в наиболее простом виде: «Стремление сторон к миру может быть вызвано очевидной невозможностью достичь цели или непомерной ценой успеха, или, в более общей форме, осознанием меньшей привлекательности продолжения конфликта по сравнению с его мирным исходом». В качестве одной из позитивных функций Козер называет возможность предотвращения более острых конфликтов. При этом он основывается на следующем высказывании Г.Зиммеля, которое он называет парадоксом: «Наиболее эффективным средством предотвращения борьбы является точное знание сравнительной силы обеих сторон, которое очень часто может быть получено только в результате самого конфликта». Таким образом, противостояние сторон и демонстрация их силы может сдержать развитие более сильного конфликта. Так, комментируя успешное преодоление кризиса, связанного с обострением ситуации вокруг Ирака в январе – феврале 1998 года, Генеральный секретарь ООН Коффи Аннан заявил: «Самый лучший способ применения силы – её демонстрация, исключающая необходимость использования». В целом, Козер прямо связывал «разрешимость» конфликтов с их институализированностью. И действительно, практика идёт именно по этому пути.

Отечественные исследователи считают, что регулирование конфликтов (по крайней мере, в сфере трудовых отношений) будет идти по пути разработки и введения соответствующего законодательств. Как и во многих западных странах, создаётся система социального партнёрства, уже доказавшая в ряде случаев свою эффективность в отношении снижения уровня конфликтности.



Профилактика, или предупреждение, деструктивных конфлик­тов должна быть в постоянном поле зрения администрации орга­низации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за форми­рование систем и организационных структур управления, разра­ботку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управ­ления, которые могут рассматриваться как методы профилакти­ки конфликтов. К таким методам, затрагивающим различные сто­роны системы взаимоотношений в организационной структуре, можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом орга­низации;

- четкое определение видов связи в организационной струк­туре управления;

- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;

- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений, в целях эффективного использования возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудни­ков;

- выполнение правил делегирования полномочий и ответ­ственности между иерархическими уровнями управления;

- использование различных форм поощрения, предполага­ющее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немоне­тарных побудительных систем.

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с боль­шой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в орга­низации основу для надежных, партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодо­ления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем та­кое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной си­туации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конф­ликта.



Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средства для профилактики конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

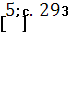
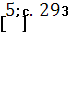
Наиболее эффективным средством следует признать устранение из общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки.

Другим наиболее эффективным средством профилактики конфликта является недопущение спора, так как во время спора человеку редко удаётся сохранить самообладание и достоинство. Хорошим средством предупреждения конфликта служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности.

Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», и т.д., крайне важны и необходимы.



Отечественная конфликтология ставит задачу прогнозирования и профилактики конфликтности. Однако прогнозирование возможных конфликтов требует высокого уровня развития конфликтологии, разработки описательных и объяснительных моделей конфликтов и соответствующих методик. Что касается мер профилактики конфликтности, то в основном они пока что ограничиваются общими рекомендациями по оптимизации функционирования организаций, поведению участников взаимодействия.



Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определённую стратегию и стиль поведения.

**2.2.Стили поведения в конфликтных ситуациях**

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по при­чинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свои способы налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях. Но при всей несхожести стилей кон­фликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это свя­зано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимо­действующими партнерами.

У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, — не­совместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых по­зиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках расхождений во взглядах сторон, достаточно полной осведомленности как о соб­ственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппо­нентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного пред­ставления об общей природе и специфике данного типа конфлик­тов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. Стиль в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем способ общения.

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают дру­гие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.



Психологи выделяют 5 типовых стилей поведения в конфликтных ситуациях:

- конкуренция;

- уклонение;

- приспособление;

- сотрудничество;

- компромисс.

Стиль конкуренции. Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб, интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Это может быть эффективным стилем в том случае, если вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны, и вы имеете возможность настаивать на них.

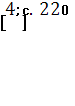
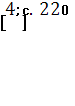
Стиль уклонения. Реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликт. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратить сил на её решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадёжном положении.

Стиль приспособления. Он означает, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Можно использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Он не подходит, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или, что этот человек не оценит сделанного вами.

Стиль сотрудничества. Наиболее эффективный стиль, но и наиболее трудный. Если вы оба понимаете, в чём состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Как при сотрудничестве, вы не ищите скрытые нужды и интересы. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определённых условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со спо­собом его разрешения.



**3.Методы разрешения конфликтов**

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

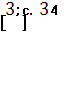
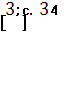
Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.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



Разрешение конфликта можно определить и ещё проще – как «достижение соглашения по спорному вопросу между участниками». Для современной конфликтологии «достижение согласия» как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным. Вместе с тем подобное понимание неочевидно и является результатом определённой эволюции взглядов в данной области. Например, ещё в 1964 году известный конфликтолог Й.Галтунг пишет: «Разрешить конфликт – значит: 1)решить, кто является победителем и кто побеждённым, каким будет будущее распределение ценностей; 2)осуществить это распределение ценностей; 3)прийти к заключению о том, что конфликт полностью завершён».



Разрешение конфликта логично связать с изменением конфликтной ситуации, а способы разрешения – со способами её изменения. Действительно, конфликтная ситуация может существовать , не переходя в стадию инцидента, но инцидент без конфликтной ситуации начаться не может, как не может быть продолжения данного инцидента с изменением конфликтной ситуации. Следовательно, данный конфликт прекращается вместе с изменением данной конфликтной ситуации, и, меняя конфликтную ситуацию, мы можем заменять один элементарный конфликт на другой, управляя течением конфликта в целом.



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

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

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

- межличностные методы или стили поведения в конфликте;

- переговоры;

- ответные агрессивные действия. Эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

1) Внутриличностные методызаключаются 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 удержать свою позицию, не превращая другого человека 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 под хода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я - высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, что бы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

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

Разъяснение требований к работе.  Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы.  Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появления ситуации "лебедь, рак и щука").

Комплексные общеорганизационные цели.  Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители могут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Структура системы вознаграждений*.* Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может, как способствовать возникновениям конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого предоставляя покупателям, широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

3) Межличностные методы разрешения конфликта.

В межличностном методе существует пять способов разрешения конфликта:

**-** уклонение;

**-** сглаживание;

**-** принуждение;

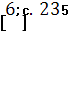
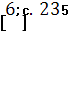
**-** компромисс;

**-** решение проблем.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "... Не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому, что "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта, не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными. Компромисс ориентирован на решение спорной проблемы совместными усилиями сторон, и в основном состоит из взаимных уступок. Этот подход является «классическим» методом простого разрешения конфликта на всех уровнях; его технология более проста и зачастую не решает спора, а как бы временно его откладывает на более поздний срок. Обычно он применяется, когда проблема очевидна, ресурсы и время для решения проблемы ограничены, другие технологии не работают.



Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведёт себя агрессивно и для влияния на других использует власть путём принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения. Этот стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и образованного персонала.

Решение проблем*.* Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремиться решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. "... Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в решении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом"

3) Переговорыпредставляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов. На некоторых из них переговоры могут быть неприняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать, и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

- первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров.

- вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

- предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

1. Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?

- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;

- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

2. Первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны, и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желании желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказать и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

3. Третий этап состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования. Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

4. Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивает напряженность, требуется принятие какого-либо решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблем.



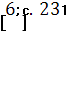
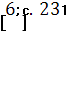
В конфликтологии проводится принципиальное различие между «силовыми» и «переговорными» способами разрешения конфликтов.

«Силовые» методы разрешения конфликтов. П.Карневал и Д.Пруитт считают, что частое обращение к силовым методам разрешения конфликтов определяется следующими основными факторами: трудности в коммуникации сторон, непонимание друг друга; низкий уровень доверия между сторонами; убеждённость, что с помощью борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров; ответная реакция на силовые действия противостоящей стороны.

Использование «силовых» методов разрешения конфликта имеет глубокие культурные корни. Ориентация на победу является основным стимулом к использованию «борьбы», «силовых» методов для достижения своих целей. Идеалы непримиримости, готовности «идти до конца», стандарты «борьбы до последнего» привели к откровенному доминированию силовых методов воздействия на партнёра в конфликте. В конфликте начальной является «проба» силовых методов (от попыток настоять на своём, уговорить, доказать приоритет своей позиции и так далее до «жёсткого» давления, угроз, форм шантажа и др.) и лишь после этого – если успех не достигнут – партнёры вынужденно переходят к переговорам.



Ограничить развитие конфликта и смягчить его способно и участие третьей стороны, если ей удаётся воздействовать на выработку норм честности, социальной ответственности, на адекватность уступок и поиск альтернативных вариантов.



Различаются несколько возможных форм вмешательства третьей стороны. Это, прежде всего, медиаторство, медиация, или посредничество, при котором консультативные рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами. Далее, это примирение, в котором акцент делается не столько на улаживание вопросов, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается. Ещё одна форма вмешательства третьей стороны – это арбитраж, при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными.

В зависимости от степени контроля третьей стороной за принимаемым решением Анцупов и Шипилов выделяют несколько её возможных ролей в разрешении конфликта: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель. Наибольшими возможностями обладает третейский судья, который выносит неоспариваемое решение. Арбитр имеет право принять решение, однако оно может быть обжаловано сторонами. Посредник обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы.

При обобщении практики регулирования всех видов конфликтов стоит обратить внимание и на следующее: неправильно квалифицировать конфликты лишь как выигрышно – проигрышно – таковыми являются лишь немногие из них. А если конфликт не оценивается как выигрышно – проигрышный, необходимо вырабатывать кооперативную ориентацию решения проблемы и пытаться установить открытый, основанный на взаимной ответственности процесс коммуникации, в ходе которого стороны могли бы выражать и формировать мнения об интересах друг друга. В ходе коммуникации должны применяться методы, призванные поддержать «честные переговоры», ослабить возможность использования «нечестных трюков» и не допустить превращения конфликтов в деструктивные процессы.

Остановимся кратко на некоторых из этих методов.

Обязывающий арбитраж. Конфликтующие стороны выбирают одно или несколько нейтральных лиц для рассмотрения их спора и вынесения окончательного решения, имеющего обязательную силу. Как и судебное разбирательство, арбитраж является состязательным процессом, направленным на решение спорных вопросов, возникших между сторонами. Арбитраж отличается от судебной процедуры, так как здесь отсутствуют нормы, регулирующие процесс предоставления и оценки доказательств, нет и определённой процедуры разбирательства. Решениям обязывающего арбитража суды придают, как правило, принудительную силу, если только в самом процессе арбитражного разбирательства не было грубых ошибок. Арбитр может прибегнуть к помощи так называемого нейтрального слушателя. Нейтральный слушатель – это некоторый индивидуальный или коллективный субъект, выбранный спорящими для получения от каждой из сторон предложений по урегулированию спора.

Рекомендательный арбитраж. Данная процедура аналогична процедуре обязывающего арбитража с той лишь разницей, что решение, внесённое нейтральным лицом, носит скорее рекомендательный характер. Стороны имеют возможность принять его, либо отвергнуть и передать дело в суд, либо прибегнуть к обязывающей процедуре. Наряду с «нейтральным слушателем» может участвовать и эксперт – человек или организация, от которых требуется предоставить сторонам какое – либо квалифицированное заключение по спорным вопросам.

Арбитраж «окончательного предложения». Является разновидностью обязывающего арбитража, в котором каждая из сторон должна представить на рассмотрение свой вариант решения по данному спору. Арбитр вправе выбрать любое из них без каких – либо изменений.

Ограниченный арбитраж. Ещё одна разновидность обязывающего арбитража, где стороны ограничивают свой риск поражения, устанавливая определённые пределы уступок до начала арбитражного разбирательства. По завершении разбирательства, в случае, если решение арбитра выходит за указанные границы, взаимные претензии удовлетворяются в соответствии с ранее достигнутым соглашением.

Посреднический арбитраж представляет форму смешанного урегулирования конфликта, когда стороны договариваются о том, что вопросы, нерешённые путём посредничества, будут решены с помощью арбитража. Стороны могут выбрать определённое лицо, которое будет совмещать функции и посредника, и арбитра, хотя такое совмещение не всегда полезно. Посредники приглашаются для консультаций лишь по процедуре разрешения спора, а не для экспертизы самого предмета спора.

Третейский суд. Стороны определяют частное лицо, уполномоченное рассмотреть и разрешить конфликт между ними. Сама процедура при этом может быть исключительно предметом соглашения между сторонами, либо предметом законодательного регулирования.

Разрешение конфликта часто бывает многоступенчатым. Так, первым шагом к разрешению конфликта обычно считается закрепление той или иной формы переговоров между сторонами. Следующим шагом становится посредничество, которое способствует достижению соглашения. Последний шаг – вынесение обязательного решения либо арбитражем, либо третейским судом, либо через суд непосредственно.



**Заключение**

Конфликт представляет собой сложный и динамичный процесс. Он является одним из важнейших социальных процессов, поэтому им можно и нужно управлять, более того, им нужно уметь управлять. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях они помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, позволяют выявить большее число альтернатив и т.д. Это, в свою очередь, делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Затем выяснить, кто вовлечен в конфликт, определить потребности и опасения каждого из участников конфликтной ситуации, связанной с данной проблемой. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные - зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные - от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем - то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить.

Столкнувшись со сложной ситуацией, мы иногда проявляем себя не с лучшей стороны - начинаем лелеять свои трудности вместо того, чтобы попытаться с ними справиться. "Одна из причин, почему мы такие, - говорит доктор Майкл Мэхони, - в том, что в трудные времена мы становимся чрезвычайно самокритичны". Он считает, что все отрицательные оценки и критика, начиная с самого детства, во время кризиса берут вверх. "К тому времени, когда мы становимся взрослыми, мы достигаем мастерства в искусстве самокритики и почти полностью убеждены, что наша негативная самооценка - единственно верная", отмечает Мэхони.

В Трудных ситуациях не всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Нам нужно искать работающее решение, которое "изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление".

Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.[11]

**Список используемой литературы**

1. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. Э. М. Короткова М. : Инфра – 2000. – 311 с.

2. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити – Дана, 2004 – 591 с.

3. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : [б. и.], 1989. – 190 с.

4. Бороздина, Г. В. Психология делового общения [Текст] : учебник / Г. В. Бороздина – 2-е изд. – М. : Инфра – 2003. - 295 с.

5. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2001. – 464 с.

6. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст] : учеб. пособие / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 320 с.

7. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию [Текст] : учеб. Пособие / Г. И. Козырев. – М. : Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 1999. – 176 с.

8. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтом [Текст] : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин – М. : Академический проект; Трикста, 2007 – 799 с.

9. Чумиков, А. Конфликт в системе социально-политических процессов переходного периода [Текст] / А. Чумиков, - 16 с.

10. Энциклопедический социологический словарь [Текст] / под общей ред. академика РАН Г.В.Осипова М. : 1995 – 303 с.

11. [http://revolutionpsychology/00031706\_2.html](http://revolution.allbest.ru/psychology/00031706_2.html)