

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

К.В. АРШИНОВА, Э.А. ТАЙСИНА

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Казань 2013

УДК 167.168

ББК 87

А89

Рецензенты:

доктор философских наук, профессор Казанского федерального университета

Т.М. Шатунова;

кандидат философских наук, профессор Казанского государственного
энергетического университета *Ф.М. Нуриахметова*

А89 Аршинова К.В., Тайсина Э.А.

Конфликтология: конспект лекций / К.В. Аршинова, Э.А. Тайсина. –
Казань: Казан. гос. энерг. ун-т, 2013. – 48 с.

Подготовлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по дисциплине «Конфликтология».

Пособие состоит из пятнадцати разделов, каждая из которых отражает основное содержание учения о конфликтах.

Издание предназначено для студентов всех форм обучения направления подготовки 031600 «Реклама и связи с общественностью», может быть использовано для подготовки к зачету/экзамену по дисциплине «Конфликтология».

УДК 167.168

ББК 87

© Аршинова К.В., Тайсина Э.А., 2013

© Казанский государственный энергетический университет, 2013

ПРЕДИСЛОВИЕ

Конфликтология – наука о методах и способах разрешения и управления конфликтами – на протяжении длительного времени служит теоретической и практической базой для разрешения сложных управленческих проблем и гармонизации межличностных отношений.

Нередко конфликт оказывается не только неизбежным, но и приемлемым «выходом» из сложившейся ситуации, едва ли не единственным способом восстановить нарушенное равновесие во взаимоотношениях людей, позволить им прийти к согласию в совместных делах, частных и общих интересах, нормах поведения.

Конфликтология учит умению распознавать объективную и субъективную природу конфликтов, их непосредственные причины и мотивы, ориентации в том, в каких формах протекают конфликты и какими путями они разрешаются, овладению искусством управления ими.

Конфликтология реально помогает распознавать конфликты, принимать надлежащие меры для их профилактики и разрешения. Она дает возможность лучше ориентироваться в сложностях социальной жизни, искать оптимальные решения в конфликтных ситуациях, находить наиболее эффективные способы воздействия на поведение людей, так или иначе вовлеченных в конфликтное противоборство.

Тема 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Конфликтология – отрасль обществознания и человековедения; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения. Это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Конфликтология – одна из самых молодых научно-практических дисциплин, возникших в последние десятилетия. Она представляет собой отдельную область научного знания, имеет свой **предмет изучения** – социальную природу, причины, типы и динамику конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

Конфликтология – междисциплинарная наука, т. е. она зародилась на стыке нескольких дисциплин, основные – это социология, политология и психология. Также источниками конфликтологии являются академические дисциплины: социальная философия, логика, диалектика, политическая теория, юриспруденция, экономическая теория и даже этология и физиология.

Теоретические знания в области конфликтологии могут пригодиться при контакте с социумом и даже, в известном смысле, со всем животным миром. Современная конфликтология – прикладная научная дисциплина и, вместе с тем, сфера практической деятельности в менеджменте, дипломатии, юриспруденции, коммерческой деятельности, связанной с урегулированием конфликтов.

Конфликтолог должен способствовать разрешению конфликтов не только на межличностном, психологическом уровне, но и на более высоких уровнях – социальном и политическом. Поэтому сфера деятельности конфликтолога очень широка: от микроконфликтов в фирме до серьезных конфликтов между бизнесом и властью.

Самая глубокая основа конфликтов – закон единства и борьбы противоположностей, существующих в природе, обществе и мышлении.

Фундаментальными противоположностями являются:

- единичное, особенное и (все)общее;
- причина и следствие;
- необходимость и случайность;
- возможность и действительность;
- содержание и форма;
- сущность и явление.

Кроме этих парных противоположностей, называемых диалектическими, существует противоречие между частью и целым, количеством и качеством, материальным и духовным, физическим и психическим.

В конфликт могут входить люди, группы, религиозные коллективы; этносы, нации, государства. Противоречия между ними могут быть самыми разными, однако неоспоримо, что в любом случае самым глубоким будет какое-то из вышеперечисленных противоречий.

Задачи конфликтолога – разобраться в причинах, структуре и динамике конфликтной ситуации, выбрать тактику и стратегию выхода из конфликта, «запустить» переговорный процесс. При необходимости вести его, осуществляя функции медиатора.

В дальнейшем конфликтолог способствует мирному завершению конфликта и производит анализ имевшей место ситуации.

Конфликтология учит умению распознавать объективную и субъективную природу конфликтов, их непосредственные причины и мотивы, ориентации в том, в каких формах протекают конфликты и какими путями они разрешаются, овладению искусством управления ими.

Конфликтология реально помогает распознавать конфликты, принимать надлежащие меры для их профилактики и разрешения. Она дает возможность лучше ориентироваться в сложностях социальной жизни, искать оптимальные решения в конфликтных ситуациях, находить наиболее эффективные способы воздействия на поведение людей, так или иначе вовлеченных в конфликтное противоборство.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликтология?
2. В каких формах с древности и до нашего времени шло в мире накопление знаний о конфликтах?
3. Когда начала складываться конфликтология как отдельная область научных исследований?
4. Назовите имена известных зарубежных и российских мыслителей XIX–XX вв., внесших заметный вклад в разработку теории конфликтов.
5. Назовите основные методы конфликтологии.
6. Чем определяется возросший интерес к теории и практике конфликтов в современной России?

Тема 2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

В общефилософском плане понятие «*причина*» означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое явление, которое называется следствием. В обществе, так же, как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следственных связей и зависимостей. И конфликты также могут порождаться самыми различными причинами:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы возникновения конфликтов;
- 3) личностные (субъективные) факторы возникновения конфликтов.

Следует также отметить, что необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода.

Поводом конфликта служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет появление конфликта с необходимостью. В отличие от причины, повод возникает случайно и может создаваться искусственно, как говорят, «на пустом месте». *Причина же отражает закономерную связь вещей.* Так, поводом к семейному конфликту может послужить недосоленное (пересоленное) блюдо, тогда как истинная причина может заключаться в отсутствии любви между супругами.

Противоречие интересов

Причиной конфликта является только *осознанная потребность*, которая выступает как *интерес*. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон (например, конечная причина всякого социального конфликта – это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами). *Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.*

Внутренние противоречия социального конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом (например, противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации). *Внешние противоречия* возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными

социальными системами. Внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга (например, международные противоречия, безусловно, будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе).

Антагонистические противоречия выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. «Примириться» с оппонентом-антагонистом значит лишь отодвинуть конфликт на какое-то время, поскольку разрешить конструктивно на основе компромисса его нельзя. *Неантагонистические противоречия* – те, которые допускают согласование, «примирение» интересов оппонентов, возможны компромиссы, т.е. соглашения, достигаемые путем взаимных уступок.

Основные противоречия играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками, а неосновные противоречия лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта.

Объективные противоречия обусловлены объективными факторами, т. е. такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. Поэтому избежать объективных противоречий нельзя. Они будут возникать вновь и вновь до тех пор, пока не ликвидирована сама причина такого противоречия, которая также носит объективный характер (весь комплекс объективных причин, влияющих на конфликтную ситуацию, пока не изучен: это может быть отклонение экологических нормативов, стрессовые ситуации, даже скачки температуры и атмосферного давления).

Субъективные противоречия вызваны несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрениях, ценностных ориентациях.

Субъективные противоречия являются причиной главным образом межличностных и внутригрупповых конфликтов, хотя могут вызвать и более масштабные конфликты. Конфликты, возникающие на почве этих противоречий, затрагивают повседневную жизнь человека, порождая порой мучительные переживания и отравляя само человеческое существование. Более того, субъективные противоречия часто становятся причиной внутриличностного конфликта, от которых человеку вообще невозможно скрыться.

Кроме названных можно выделить: 1) главные и второстепенные; 2) постоянные и временные; 3) всеобщие, особенные и единичные; 4) коренные и некоренные противоречия.

Контрольные вопросы

1. Назовите известные вам причины конфликтов.
2. В чем отличие причины конфликта от его повода?
3. В каких случаях возможно примирение в конфликте?
4. Какие интересы могут служить причиной конфликта?

Тема 3. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Под структурой часто понимается совокупность элементов, составляющих объект. В конфликтологии это неприменимо, поскольку конфликт – это процесс.

Структура конфликта – совокупность *устойчивых связей*, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, и *отличие* от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная система.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и понятие «конфликтная ситуация» – фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

В структуру конфликтной ситуации входит несколько основных элементов. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

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

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

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

1. Участники конфликта – лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Выделяют несколько групп участников.

Основные участники конфликта, или противоборствующие силы. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. (Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент».) Участники – *ключевое звено конфликта*. Если устраняется один из них, то конфликт прекращается.

Ранг оппонента – уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте, «сила»:

- физические;
- социальные;
- материальные;
- интеллектуальные возможности;
- общие знания, умения и навыки;
- опыт конфликтного взаимодействия;
- широта социальных связей;
- масштабы общественной и групповой поддержки.

Инициатор – сторона, которая начинает конфликт. Инициатор может быть *прав* и/или *неправ*; главное, что его действия стартуют конфликт.

В длительных групповых конфликтах всегда очень сложно определить инициатора.

Группы поддержки – силы, своими активными действиями или своим присутствием *влияющие на развитие и исход конфликта*:

На индивидуальном уровне:

- друзья и коллеги, семья;
- люди, связанные обязательствами;
- подчиненные.

На общегрупповом уровне:

- государства;
- межгосударственные объединения;
- общественные организации;
- СМИ.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.):

– **подстрекатели:** лица, *подталкивающие других* к конфликту, в том числе так называемые *провокаторы*. Они могут входить и/или не входить в группы поддержки;

– **организаторы:** лица, *планирующие* конфликт, различные пути обеспечения и формы охраны участников;

– **медиаторы:** посредники, «третья сторона». Они не входят в конфликт и решают *задачу прекращения* конфликта. Все прочие участники объективно содействуют развитию конфликта.

2. Информационные модели конфликтной ситуации у основных и второстепенных участников конфликта.

3. Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

4. Объект конфликта – это причина, повод для конфликта. Может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

5. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т. е. микро-и макросреду, в которых возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию.

В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид.

Контрольные вопросы

1. Назовите элементы структуры конфликта.
2. Кого можно назвать основными участниками конфликта?
3. Какие факторы могут повлиять на развитие конфликта?
4. Что такое микро- и макросреда конфликта?

Тема 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНФЛИКТА

Не менее, а может быть более, чем ряд объективных компонентов конфликтной ситуации, внушительен список субъективных, или психологических, компонентов конфликтной ситуации. **Субъективные причины конфликтов** обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы.

Психологическими факторами конфликтов являются психологическая несовместимость, несбалансированное взаимодействие людей, а также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвана не реально расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон.

Здесь следует различать естественный (наивный, «нативный») уровень существования психических феноменов, как сознательных, так и неосознаваемых (*онтологический*), и уровень *восприятия* конфликтов (*гносеологический*), наиболее субъективный в смысле произвольности оценки. Следовательно, можно выстроить психологические компоненты по степени возрастания «субъективности».

Мотивы – побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением или неудовлетворением потребностей; «эффекторы», побудители активности.

Потребность – нужда, необходимость в объекте или явлении. Потребности могут касаться поддержания жизни, безопасности, признания, идентичности, социальной принадлежности и т. д.

Интересы – осознанные потребности, которые обеспечивают направленность оппонентов на объект конфликта и способствуют реализации конфликтного поведения. Собственно противоречия интересов и порождают конфликт. Если объект не представляет никакого интереса, то конфликт из-за него не возникает.

Ценности становятся *объектом* конфликта на пересечении *интересов*. Ценность – это значение или значимость цели жизни, познания, действия. Ценности делятся на общечеловеческие, групповые и индивидуальные. Общечеловеческие – жизнь, свобода, справедливость (в том числе истинное суждение или идея, справедливое решение), семья (материнство, любовь и дружба) и т. д. Индивидуальные – достоинство, самоопределение, честь и т. д. Другое деление – на материальные и духовные ценности. Выражаются в конкретных произведениях материальной и духовной культуры.

Цель – осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. В конфликте представления о конечном результате могут сильно различаться. Основная цель оппонентов – овладение объектом. Она может быть заменена на деструктивную – нанесение максимального ущерба другому.

Позиция – система отношений оппонентов к элементам конфликтной ситуации, которая обуславливает соответствующее **поведение**.

Важную роль в развитии конфликта играют черты характера личности. Различают следующие типы личности: экстраверты, интроверты, эмоционально нестабильные люди, эмоционально стабильные люди.

Гносеологический уровень: конфликтность обусловлена значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в ходе разговора (в устной форме ее передачи) не усваивается из-за невнимательности или из-за проблемы с быстрым пониманием.

Контрольные вопросы

1. Назовите психологические элементы конфликта.
2. Приведите пример ценностей.
3. Расскажите о причинах возникновения конфликтов в процессе коммуникации.

Тема 5. СТРАТЕГИИ (СПОСОБЫ) КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю, что я потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (избегание, приспособление, компромисс, уступка или сотрудничество).

Особое место в оценке стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если эти отношения представляются ценными, это весома причина для избегания компромисса.

Стратегии. Здесь задействованы два термина, заимствованные из маркетинговых исследований:

- корпоративность (ориентация на другого);
- напористость (ориентация на себя) (рис. 5.1).

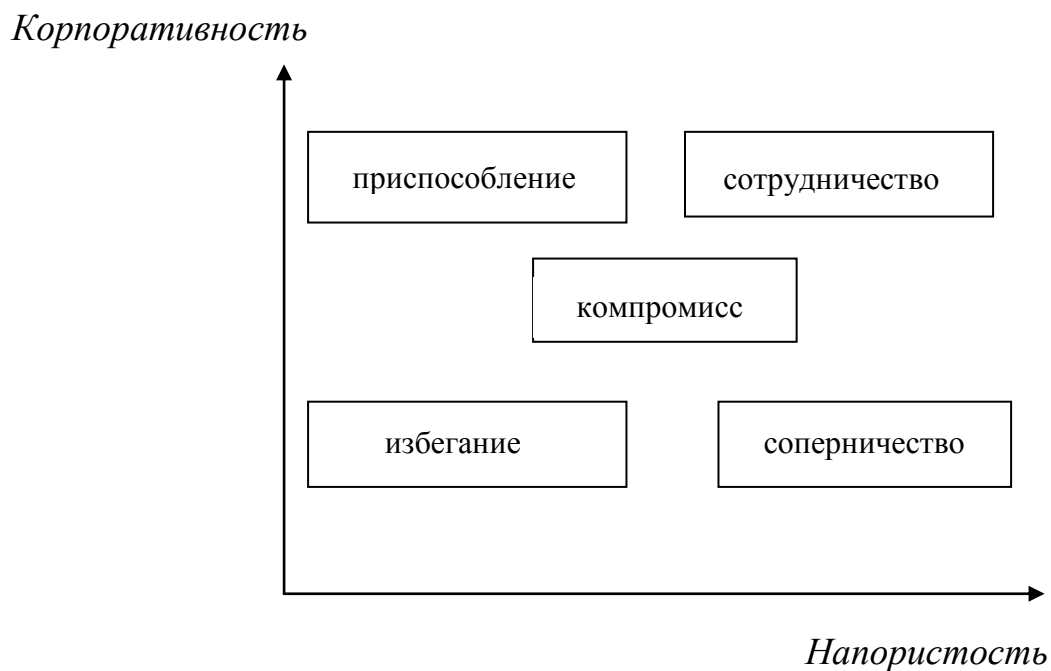


Рис. 5.1

Приспособление — понижение своих стремлений, принятие чужой позиции.

Избегание (уступка) — бездействие; человек (сторона) находится в состоянии конфликта, но не предпринимает активных действий. Отличается стремлением уйти от конфликта.

Компромисс – взаимные уступки в чем-то важном. Он характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы, интересы соперника.

Сотрудничество – поиск решения, удовлетворяющего обе стороны. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Соперничество – навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

Используются и комбинированные стратегии.

ДРУГАЯ ТИПОЛОГИЯ

Параметры: «жесткость» и «мягкость» позиции

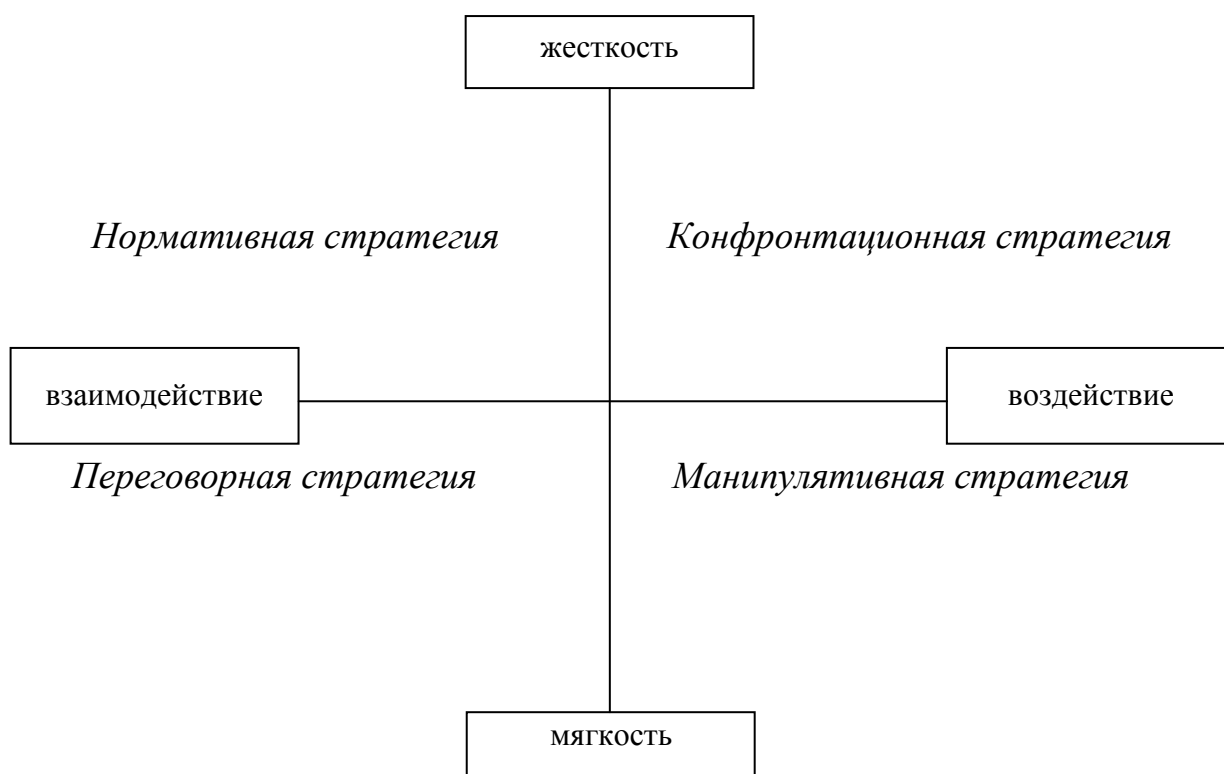


Рис. 5.2

Какая стратегия наиболее эффективна? Это зависит от ситуации. Наиболее часто встречается соперничество. Конфликт и заключается в противоборстве, естественном и логичном нежелании сторон идти на соглашение и сотрудничество.

Нормативная стратегия – уважение к личности, нормативность, неукоснительное сохранение позиции.

Конфронтационная стратегия – давление: угрозы, оскорбления, физическое и моральное насилие, часто превращающиеся в конечную цель.

Манипулятивная стратегия – косвенное психологическое воздействие на оппонента для достижения поставленных целей.

Переговорная стратегия – стремление к обсуждению, разрешение конфликта путем уступок, поиск решений, устраивающих обе стороны.

«Жесткость» вообще – энергичное воздействие, требования, указания.

«Мягкость» – не пассивность, а более тонкие методы воздействия.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные стратегии в конфликтной ситуации.
2. Какая стратегия позволяет выйти из конфликта, не решая его?
3. К чему может привести соперничество?

Тема 6. ТАКТИКИ (ПРИЕМЫ) ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стратегии реализуются через различные приемы воздействия на оппонента (так называемые **тактики**).

Можно выделить рациональные и иррациональные тактики.

Рациональные: фиксация своей позиции с целью сделать ее «транспарентной» (прозрачной) и надежной; демонстрация дружелюбия; использование санкционированных форм.

Иррациональные: давление, насилие разного рода.

Таблица 6.1

Различные тактики в конфликте

<i>жесткая</i>	<i>нейтральная</i>	<i>мягкая</i>
Захват и удержание объекта: – физическое воздействие, насилие; – ущерб и уничтожение /уничтожение ценностей и самих людей/	Демонстративные действия: – привлечение внимания окружающих; – публичные высказывания, жалобы, голодовки	Фиксация своей позиции: – использование фактов, логики /убеждение, критика, просьбы, конструктивные предложения/
Психологическое насилие: – задеваются самолюбие оппонента, его честь и достоинство /оскорбления, клевета/; – дискриминационные меры, унижение; – негативные личные оценки, диффамация; – обман, дезинформация	Коалиционная тактика: – усиление своего ранга; – увеличение групп поддержки /общество, друзья, органы власти, СМИ/	Дружелюбие: – корректное обращение; – готовность решать проблему; – оказание помощи, услуги; – поощрение
Давление: – предъявление требований; – указания, приказы; – угрозы; – ультиматумы; – шантаж	Санкционированное взыскание: – увеличение рабочего дня; – отказ от выполнения распоряжений /другой стороной/	Сделки: – взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями

Обычно применение тактик изменяется от более мягких к более жестким. Возможно резкое, внезапное применение жестких приемов: «шок».

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликтогены?
2. Какие тактики позволяют избежать конфликта?
3. Приведите примеры коалиционной тактики.

Тема 7. ВОСПРИЯТИЕ ОППОНЕНТАМИ КОНФЛИКТА

Анализ этого субъективного компонента конфликтной ситуации исключительно важен для понимания специалистом-медиатором, сторонами, оппонентами и т.д. процесса конфликта.

Восприятие – общий термин, обозначающий чувственное познание, целостную систему ощущений, полученных от наблюдения за объектом.

Однако восприятие конфликта понимается более широко, чем этот философско-психологический термин, и включает и более высокие формы познания: представления, абстракции, etc.

Поведение оппонентов во многом определяется идеальными картинками конфликта.

Главная категория и предмет анализа – **ОБРАЗ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ**, субъективная картина данного объективного столкновения, складывающаяся в психике оппонентов.

Это представления о себе, об участниках, об их восприятии, о причинах конфликта, среде и пр.

Иногда именуется также **информационной моделью** конфликтной ситуации:

- человек сам конструирует образ конфликтной ситуации;
- человек сам (во многом) конструирует конфликтную ситуацию;
- степень соответствия информационной модели реальности различна.

Четыре случая /степени/ соответствия образа реальности (самой конфликтной ситуации):

- «нулевая»: конфликтная ситуация объективно существует, но не воспринимается участниками; конфликт не осознан, его как социально-психологического явления **нет**;
- конфликтная ситуация объективно существует, и стороны воспринимают ее как конфликт, но с отклонениями, **неадекватно**;
- конфликтная ситуация отсутствует, ее нет, однако стороны воспринимают свои отношения как столкновение; ситуация воспринимается как конфликт (т.н. **ложный** конфликт);
- конфликтная ситуация *существует*, и стороны *воспринимают* ее как конфликт, по ключевым характеристикам – **адекватно**.

Обычно конфликт характеризуется психологической искаженностью и неопределенностью. Такая неопределенность есть необходимое условие вступления в конфликт изначально обреченных на поражение сторон. В борьбе с этой «виртуальностью» состоит важная задача конфликтолога.

Виды искажения конфликтной ситуации

1. Искажение конфликтной ситуации в целом:

- конфликтная ситуация упрощается, происходит ее схематизация;
- уменьшается перспектива восприятия, последствия действий не просчитываются;
- возникает и фиксируется биполярное восприятие: «черное – белое»;
- формируется и фиксируется излишняя категоричность оценок, ригоризм;
- происходит фильтрация информации на основе предубеждения.

2. Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте:

А. Собственная мотивация рафинируется и сублимируется. Себе, как правило, приписываются социально одобряемые мотивы, благородство, правильность (нормативность, следование правилам);

Б. Мотивы оппонента искажаются «с точностью до наоборот». Он убежденно подозревается в корысти, агрессивности, нелояльности и пр.

3. Искажение восприятия действий, высказываний, поступков:

А. Собственная целевая установка, действующая как преломляющая призма: «Я прав, поэтому я должен победить!» При этом устанавливается опора на нормативную обоснованность, целесообразность и пр.;

Б. Целевая установка оппонента воспринимается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкреплённая: «Он не прав, поэтому он должен уступить!»

4. Искажение восприятия личностных качеств:

А. Собственные личностные качества идеализируются;

Б. В отношении личностных качеств оппонента происходит гиперболизация негативных черт, игнорирование положительных.

5. Искажение **обобщающего образа оппонента** в ходе восприятия конфликтной ситуации приводит к формированию ОБРАЗА ВРАГА. Признаки: недоверие, возложение вины, негативное ожидание, деиндивидуализация, отождествление оппонента со «злом вообще».

Чем более жизненно важные мотивы и потребности затрагиваются в конфликте, тем выше вероятность искажения восприятия.

Факторы, порождающие или усиливающие степень искажения восприятия конфликта:

- стресс («сужает» мышление, упрощает восприятие);
- негативные эмоции;
- низкий уровень информированности (чем меньше информации об оппоненте, тем большая часть его образа конструируется и произвольно выстраивается);
- превалирование перцептивных процессов (и низкое когнитивное развитие), что заставляет оценивать ситуацию лишь поверхностно;
- неумение предвидеть последствия (увеличение ошибок, отсутствие или низкое качество прогноза);
- «агрессивная концепция среды»;
- негативная установка на оппонента в доконфликтный период.

Контрольные вопросы

1. Что такое информационная модель конфликтной ситуации?
2. Какую ситуацию можно назвать ложным конфликтом?
3. В каких случаях происходит схематизация конфликтной ситуации?
4. Какие факторы искажают восприятие конфликта?

Тема 8. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОВ

Конфликт функционален в том смысле, что социологические и психологические процессы его развития воздействуют на психику, поведение, деятельность как собственные, так и окружающих.

Обычно мы привыкли считать, что конфликт – это **негативное явление**. Сторонники этой точки зрения считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. Конфликт якобы не присущ собственно системе; он возникает, когда активизируются силы, которые стремятся создать нестабильность в данном социуме.

Однако такие выдающиеся философы, социологи и политологи, как Аристотель, Гоббс, Гегель, Вебер, Маркс, Дарендорф считают, что конфликт – необходимый и даже **неизбежный компонент социальных отношений**. Дефицит в обществе достаточен, чтобы вызвать конфликт.

Можно выделить блок *конструктивных* и блок *деструктивных* функций конфликта. Предварительно надо заметить, что:

– Нет четких, раз навсегда данных критериев различения конструктивных и деструктивных функций. Хотя такие критерии помогли бы делать прогнозы развития конфликта;

– Большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и деструктивные, и конструктивные функции;

– Один из факторов, от которого зависит конструктивный и/или деструктивный конфликт, – его **результаты**. Если конфликт разрешается цивилизованными способами, а в результате разрешения побеждает правая сторона или обе, то такой конфликт будет **конструктивным**. И наоборот.

На различных стадиях степень проявления конструктивных или деструктивных свойств, а, следовательно, и функций конфликта меняется.

Функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному: одному течение ситуации кажется конструктивным, для другого оно деструктивно.

Деструктивные функции конфликтов

Они более очевидны.

1. Конфликты оказывают негативное воздействие на психическое, в том числе умственное состояние участников.

2. Конфликт может сопровождаться психологическим или физическим насилием (межэтническое, межгосударственное, семейное и пр.).

3. Конфликт сопровождается стрессом и/или депрессией.

4. Конфликт – деструкция системы межличностных отношений, существовавших до его начала. Появляющаяся неприязнь и враждебность нарушают сложившиеся связи группы.

5. Конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», способствующий негативной установке по отношению к оппоненту.

6. Конфликт негативно отражается на эффективности деятельности как личности, так и коллектива, общества в целом.

7. Конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем.

8. Течение и результаты конфликта влияют на развитие личности.

Негативное воздействие конфликта на группу:

- нарушение системы коммуникаций;
- ухудшение взаимоотношений;
- снижение групповой сплоченности;
- ухудшение качества совместной деятельности.

Это происходит, когда:

- конфликт не разрешается и затухает;
- цели добился оппонент, который был неправ;
- конфликт оказывается длительным;
- в конфликт были втянуты многие члены социальной группы.

Конструктивные функции конфликтов

1. Конфликт устраняет (полностью или частично) противоречия в более чем 65 % (эффект «грозы»). В результате конфликта удастся перейти на новую фазу развития.

2. Конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, силу его мотивов, устойчивость к стрессовым факторам.

3. Конфликт позволяет ослабить психическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Он надежно снимает, устраняет именно эмоциональную напряженность.

4. Конфликт – источник развития личности, межличностных отношений.

5. Конфликт улучшает качество деятельности.

6. Отстаивание справедливых целей – повышение авторитета у окружающих.

7. Межличностный конфликт – одно из средств самоутверждения личности по отношению к социуму.

8. Конфликт – средство активизации социальной жизни группы или общества, источник развития, поддерживающий социальную активность.

9. Конфликт высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы и может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения, формирует корпоративное сознание и вызывает улучшение эффекта совместной деятельности.

10. Конфликт зондирует общественное мнение, актуализирует гуманистические ценности.

11. Конфликт может способствовать созданию новых более благоприятных условий.

12. Конфликт может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей.

13. В научном коллективе конфликты создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, что способствует поиску продуктивных решений проблем (интеллектуальное соперничество, «брейнстреминг» и т.п.). Отсюда следует столкновение стратегий исследовательского поведения, революции в науке и возникновение новых исследовательских программ, парадигм, школ.

14. Конфликт оптимизирует межличностные отношения, может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе.

Контрольные вопросы

1. Неизбежен ли конфликт в социуме?
2. Из каких условий вытекает конструктивный характер конфликта?
3. Что такое «образ врага»?

Тема 9. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Динамика конфликта – ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Для понимания отличий конфликта от околоконфликтных явлений и выработки целесообразных стратегий воздействия на конфликт нужно выделить начало и окончание конфликта. Окончание может происходить на глазах конфликтолога и под его влиянием. К сожалению, к профессионалу иногда обращаются слишком поздно, когда завершение конфликта остается в прошлом, а конфликтолог проводит «разбор полетов» с целью перерастания прежнего конфликта в новый.

Для признания конфликта начавшимся требуются 3 условия:

1. Первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику или против его интересов (как физическое действие, так и передача информации).

2. Оппонент осознает, что предпринятое действие направлено против его интересов.

3. Второй участник предпринимает ответные вредоносные действия.

Если один из участников занимает пассивную позицию, то конфликта нет.

Если один участник замышляет конфликтное взаимодействие, но не действует – конфликта нет.

Для признания конфликта завершившимся необходимо окончание взаимно вредоносных действий, урегулирование отношений, устранение объекта конфликта.

Этапы конфликта

I. Латентный период (предконфликт)

1. Возникновение объекта проблемной ситуации. Параллельно возникает противоречие целей, мотивов, интересов и т.п..

2. Создается потенциальная возможность возникновения конфликтов.

3. Осознание объекта проблемной ситуации.

Понимание необходимости предпринять конфликтные действия.

Попытка решить проблемы неконфликтными способами. Иногда один из участников отступает; тогда конфликт не развивается.

4. Возникновение предконфликтной ситуации. Наличие угрозы безопасности одной из сторон или угрозы общественно важным интересам. Ощущение **непосредственной** угрозы.

II. Открытый период – собственно конфликт

1. Инцидент – первое столкновение сторон.

Если одна сторона обладает большей силой, рангом, происходит перевес соотношения сил, следовательно, инцидентом конфликт может и ограничиться.

Взаимные конфликтные действия могут видоизменять первоначальную структуру конфликта. Следовательно, происходит искажение восприятия.

2. Эскалация конфликта – резкая интенсификация, обострение борьбы:

а) сужение когнитивной сферы. Примитивизация восприятия;

б) вытеснение адекватного восприятия: «образ врага»;

Негативная оценка. Искажение объективного положения дел, недоверие, возложение вины, отказ в сочувствии;

в) рост эмоционального напряжения;

г) переход от аргументов к претензиям и личным выводам;

д) применение насилия;

е) потеря первоначального предмета разногласий;

ж) расширение границ конфликта;

з) увеличение числа участников.

3. На этой стадии должен начать действовать специалист. Балансирование противоречий. Разъяснения (продолжение силовых приемов не дает результатов и т. д.). Соглашения еще не принимаются, но рассматриваются.

Завершение конфликта – поиск решения проблем, прекращение конфликта, разрешение, устранение противоречий. При неудаче деятельности конфликтолога возможно перерастание данного конфликта в другой конфликт.

III. Послеконфликтный период:

– частичная нормализация отношения – не исчезли негативные эмоции.

Коррекция самооценок;

– полная нормализация отношений.

Периоды конфликта могут иметь различную длительность:

секунды – стычка школьников;

десятилетия – вьетнамская война, 100-летняя война.

Можно выделить временной отрезок, который характеризуется дифференциацией сторон: до эскалации конфликт продолжается, пока не теряет смысл. Следовательно, далее «берет свое» интеграция, стремление к соглашению.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы конфликта.
2. На какой стадии конфликта должен вмешиваться психолог-конфликтолог?
3. Что такое эскалация конфликта?
4. В каком случае конфликт можно признать завершившимся?
5. Что происходит в послеконфликтный период?

Тема 10. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

1. Изменение своего отношения к проблемной ситуации:

- умение определить, что общение стало предконфликтным, и вернуться к нормальному взаимодействию;
- умение понимать партнера, чтобы не идти на конфликт;
- умение сохранять относительную устойчивость, терпимость;
- управлять психическим состоянием, избегать предконфликтной ситуации;
- быть готовым решать проблемы путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки;
- способность сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими.

2. Воздействие на поведение оппонента:

- не требовать невозможного и не загонять оппонента в угол;
- избегать острых проблем, если агрессивность оппонента повышена;
- своевременно информировать об ущемлении своих интересов, а также о возможном ущемлении интересов партнера;
- давать выговориться, избегать категоричных суждений;
- не увеличивать число обсуждаемых проблем, не расширять сферу противодействия.

3. Основные направления предупреждения конфликта:

- а) создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций;
- б) оптимизация организационно-управленческих решений;
- в) устранение социально-психологических причин конфликта;
- г) блокирование личностных причин возникновения конфликта.

Критика:

- выяснить, нельзя ли исправить дело без критики;
- определить, кому выгодны недостатки;
- точно знать ситуацию и отношение критикуемого к ней;
- выслушать его до конца;
- определить цель и форму критики;
- указать на суть недостатков, тормозящих работу;
- указать основного виновника;
- выявить причастные к недостаткам лица;

- назвать условия, способствовавшие сбою в работе;
- назвать виновных в создании этих условий;
- предложить пути ликвидации недостатков;
- поставить сроки ликвидации, назвать силы и средства;
- предоставить право на защиту и не повторять критику.

Контрольные вопросы

1. Объясните линию поведения в предконфликтной ситуации.
2. Основные направления предупреждения конфликта.
3. Как можно воздействовать на поведение оппонента?
4. Какую критику можно назвать конструктивной?

Тема 11. ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры – способы разрешения конфликта, которые заключаются в использовании ненасильственных средств и приемов для разрешения проблем.

Универсальное средство разрешения конфликта.

В зависимости от **целей** участников выделяют:

- 1) переговоры о продлении действия соглашений (соглашение о прекращении военных действий);
- 2) переговоры о нормализации (3 стороны);
- 3) переговоры о перераспределении (в пользу одной из сторон);
- 4) переговоры о создании новых условий;
- 5) переговоры по достижению побочных эффектов (решаются второстепенные вопросы).

Функции переговоров:

- информационная;
- коммуникативная (налаживание отношений);
- регуляции и координации действий;
- контроля;
- отвлечения внимания (выигрывается время);
- пропаганды (в глазах общества);
- проволочек (вселить надежду на решение проблемы).

Динамика переговоров:

- подготовка: организационные моменты, определение места, времени.

Содержание:

- анализ проблем, формирование подхода концепции к переговорам и собственные позиции.

Ведение переговоров:

- уточнение интересов, позиций, концепций участников;
- обсуждение (обоснование взглядов);
- согласование позиций.

Анализ результатов переговоров:

- субъект оценки – важнейший индикатор успеха переговоров;
- степень решения проблем;
- выполнение сторонами взятых обязательств.

Технологии ведения переговоров:

Открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности позиций, подчеркивание различий.

Принципы ведения переговоров:

- не применять первым приемы, вызывающие конфликт;
- внимательно выслушать оппонента;
- пассивность – знак слабой позиции;
- не убеждать противника в ошибочности его позиции;
- при согласии пар пойти на уступки, не рассматривая это как слабость.

Технические приемы на переговорах

(автор – Патрик Форсайт (Patrick Forsyth), возглавляет независимое консалтинговое агентство Touchstone Training & Consultancy, специализируется на рекомендациях в области сбыта, маркетинга, связей с потребителями и управления).

Секрет успеха переговоров кроется также в деталях и в гибкости, с которой применяются различные подходы.

1. Найдите время для подготовки:

- не жалеете времени на предварительную подготовку (несмотря на дефицит времени, готовьтесь к переговорам заранее);
- правильно подбирайте людей, нужных для подготовки (участников предстоящих переговоров или просто тех, кто может помочь);
- собирайте и анализируйте необходимую информацию (возьмите с собой на переговоры основные материалы).

2. Обеспечьте четкую коммуникацию:

Ваше четкое сообщение:

- способствует пониманию: вы избегаете путаницы и рассматриваете именно те вопросы, которые стоят на повестке дня;
- производит хорошее впечатление, ясность изложения создает ощущение уверенности, определенности, в конечном итоге, увеличивает силу вашего влияния на ход переговоров.

Кроме того, четкая организация встречи (объявление повестки дня, регламента и т. д.) направляет ход переговоров в определенное русло и помогает вам играть ведущую роль, что, в свою очередь, способствует достижению желаемого результата.

Четкость коммуникации достигается в процессе подготовки, а также с опытом. Над этим стоит поработать. Хуже всего, когда после достигнутого

соглашения партнеры захотят его расторгнуть, мотивируя тем, что они «не совсем поняли, о чем именно шла речь». И если вы начнете возражать на этом этапе – вам больше никогда не поверят.

3. Постарайтесь выглядеть «на все сто»

Этот аспект действительно влияет на результат переговоров. Ваш внешний вид должен быть органичным и соответствовать обстоятельствам. Например, мужчина должен быть одет в деловой костюм, при этом в отдельных случаях допускается менее формальный стиль (рубашка с галстуком в стране с жарким климатом). У женщин более широкий выбор, но они тоже должны соблюдать общие принципы.

Не менее важна манера поведения участников переговоров. Вы можете произвести впечатление человека:

- хорошо подготовленного (это сделает вашу позицию весомее);
- организованного (тот же эффект);
- уверенного (это значительно повысит доверие к вашим словам, особенно веру в утверждение о том, что вы сделали все, что могли);
- хорошо подготовленного в профессиональном плане (вы заслужите массу положительных характеристик (опытный эксперт, знающий, солидный), если не будете суетиться и терять нить разговора).

4. Уважайте партнера

Переговоры содержат элемент противостояния, и каждый участник процесса это осознает. И хотя иногда нужно придерживаться жесткой линии, быть твердым и настаивать, все же желательно, чтобы процесс обсуждения проходил в обстановке вежливости.

Показывайте, что вы понимаете точку зрения других людей, что вас интересует их позиция, записывайте важные для них детали и ссылайтесь на них при обсуждении. Будьте готовы извиниться, немного польстить, поинтересоваться мнением и проявить почтительность (возможно, и не чувствуя при этом глубокого уважения к собеседнику).

Кроме обычного вежливого поведения в сложных ситуациях, проявление уважительного отношения к партнеру усилит вашу позицию. Если вы придерживаетесь жесткой линии, существует опасность, что ее воспримут как резкую атаку, и вы автоматически получите отпор. Если же довольно жесткие требования исходят от человека, уважающего других участников и их позиции, то, вполне вероятно, они будут серьезно восприняты, рассмотрены и (возможно) согласованы.

5. Ставьте высокие цели

Эта техника, фактически, определяет выбор подхода к проведению переговоров. Для достижения успешного результата ставьте высокие цели. В ходе предварительной подготовки определите ваши главные цели.

Думайте о наилучшем исходе встречи и двигайтесь к намеченной цели. Помните о существовании достаточно большого количества переменных. Пусть достигнутое соглашение включает взаимоприемлемые значения этих переменных.

Участники переговоров высказывают противоречивые мнения и соглашаются на компромиссные варианты, но нельзя начинать с заниженных требований. Торг обычно начинается от верхней отметки; в ходе торга вы можете немного уступить, уменьшив свою выгоду. Но очень трудно повысить стоимость первоначального предложения. Когда переговоры уже идут, вы не можете пересмотреть свою начальную позицию. Поэтому начинайте с того, чего вы хотите достичь, – это обязательное условие успеха в переговорах.

6. Согласовывайте пакет условий

Следуя этому правилу, вы должны обсуждать условия в пакете, а не по отдельности. Согласуя условия по одному, вы теряете определенное преимущество в ходе переговоров, потому что многие условия в пакете фиксированы (не подлежат торгу). Отдельное условие может показаться легким и простым. Вы с удовольствием соглашаетесь на него, а потом вам предлагают пункт, по которому вы хотели бы торговаться, но у вас уже нет переменных для торга.

Принцип прост. Выясните полный список того, что хочет согласовать противоположная сторона. В дальнейшем не позволяйте, чтобы часть условий (возможно, важная) была «выбита прицельным огнем» и согласована отдельно, чтобы приступить к обсуждению важнейших условий на стадии, когда пространство для маневра ограничено.

7. Ищите переменные для торга

Составьте список переменных в ходе предварительной подготовки, расставьте приоритеты. Даже при самом тщательном подходе к определению переменных вы можете что-то пропустить. Помните, что все может стать предметом торга, любое условие потенциально является переменной (включая те условия, которые названы фиксированными той или иной стороной). Вы можете объявить какой-то пункт не подлежащим обсуждению, а затем принять решение, что вам выгоднее немного уступить.

Выясните, что на самом деле означают слова вашего партнера о невозможности изменить условия. Вам придется задавать вопросы, вызывать партнера на откровенность. Поиск переменных для торга с учетом приоритетов должен продолжаться на протяжении всего процесса переговоров. Когда от участника переговоров потребуется более компромиссный подход, возможно, ему придется признать, что условия,

которые он надеялся оставить неизменными, теперь переходят в разряд переменных (а некоторые переменные могут варьироваться в намного более широком диапазоне, чем предполагалось сначала).

Будьте внимательны, ищите переменные для торга и рассматривайте все условия как потенциальные переменные.

8. Гибко применяйте общие подходы

Успех переговоров приходит не в результате хитрых уловок или демонстрации силы. Путь к взаимоприемлемому результату лежит через согласование множества деталей. Помните об этом во время переговоров, поскольку ситуация усложняется по мере обсуждения новых вопросов. Вы можете повлиять на принятие решения сотнями различных способов, но ваш выбор должен соответствовать месту и времени.

Опытный участник переговоров имеет в своем распоряжении целый ряд подходов и применяет их наилучшим способом. Но это не значит, что вы должны обратиться на другую сторону град различных методик. Используйте их с хирургической точностью. Иногда лучше промолчать, а иногда стоит продемонстрировать решительность своих намерений.

Не допускайте, чтобы переговоры проходили «на автопилоте». Каждое движение должно наполняться смыслом. Это касается того, что вы делаете, и того, как вы это делаете. Существующие подходы и методики должны работать на вас. Истинное мастерство приобретается только путем длительных тренировок. Только ваш опыт подскажет вам, как лучше всего вести себя с данным партнером в конкретный момент времени.

9. Управляйте процессом и контролируйте его

Управление процессом переговоров – важнейшая задача. Возможна ситуация, когда вы, концентрируясь на частных вопросах, требующих безотлагательного решения, теряете контроль над общим ходом переговоров.

Сделайте все возможное, чтобы отступить на полшага назад и охватить взглядом «общую перспективу». В частности:

- делайте заметки;
- регулярно подводите итоги и всегда суммируйте достигнутые договоренности, если чувствуете, что вас пытаются обойти (при этом нет нужды каждый раз объяснять, зачем вы это делаете!);
- держите в поле зрения как можно более общую картину;
- не теряйте из виду свои цели и желаемые результаты;
- будьте готовы адекватно реагировать в критический момент (например, взять паузу и оценить ситуацию), не думая о том, как это будет выглядеть (практика показывает, что такие действия скорее увеличивают уровень доверия к участнику переговоров).

Если вы сознательно придерживаетесь этого подхода, делаете полезные заметки и усваиваете полезные навыки, то уровень вашей компетенции возрастает.

10. Будьте начеку

Не расслабляйтесь ни на секунду! Даже если все идет хорошо, события в точности разворачиваются по вашему плану, одно соглашение следует за другим – остерегайтесь. Постоянно анализируйте, что же содержится между строк каждого сообщения. Не считайте, что события неизменно будут развиваться в вашу пользу. Если и принимать что-то как должное, то только факт, что за каждым углом вас подстерегает опасность, перемена или сюрприз. Будьте готовы к встрече с ними.

Помните, что обе стороны делают все возможное для достижения своих целей. Каждый участник переговоров может вести сложную игру. Каждый может упустить свой шанс. Бдительность никогда не помешает. Иначе наступит момент, когда маленькая неожиданность сорвет соглашение, которое казалось уже практически заключенным.

Напомним высказывание лорда Хор-Белиша, признанного мастера ведения переговоров: «Когда кто-то говорит мне, что он собирается выложить все карты на стол, я не спускаю глаз с его рукава».

Помните, что успешные переговоры – это результат удачного соединения множества деталей. Первые шаги к достижению успеха – понимание принципов и умение применять основные подходы к ведению переговоров на практике. Опираясь на базовые знания, вы приобретаете собственный опыт, извлекая из каждого обсуждения пользу для будущих переговоров.

Контрольные вопросы

1. Основные функции переговоров.
2. Назовите виды переговоров.
3. Охарактеризуйте успешные переговоры.
4. В чем заключается предварительная подготовка к переговорам?
5. Что нужно понимать под «четкой коммуникацией» на переговорах?
6. Назовите наиболее успешные подходы при переговорах.

Тема 12. ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Важно различать типы и виды конфликтов.

По степени остроты противоречий, которые возникают, конфликты могут быть подразделены на следующие типы: *недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда*.

По проблемно-деятельностному признаку можно выделить, например: управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и другие.

По степени вовлеченности людей в конфликт могут быть выделены: межличностные, межгрупповые, межколлективные, межгосударственные, межпартийные конфликты.

По результату конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным.

Многие исследователи проблем конфликтов, в силу уже сложившихся и укрепившихся в сознании установок, рассматривают типы конфликтов, различающиеся по составу их участников. По этому основанию ими выделяются следующие типы конфликтов:

- внутриличностные; межличностные; групповые (между неформальными малыми группами в составе одной общности);
- конфликты в организациях (где конфликтующими сторонами являются группы-коллективы подразделений одной организации);
- межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, политические, межкультурные и пр.).

Различные типы конфликтов очень тесно взаимосвязаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные – в межличностные, а межличностные – во внутриличностные). Поэтому более корректно все же различать два основных вида (или типа) конфликтов – **внутриличностные и межличностные**. Межличностные же, в свою очередь, можно подразделять на конфликты между людьми, между личностью и группой, между группами людей и т.д.

Межличностный конфликт

Самым распространенным типом является межличностный конфликт. Он проявляется как столкновение личностей с различными установками, взглядами, ценностями, чертами характера.

Может принимать различные формы, но наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат

его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Внутриличностный конфликт

Внутриличностный конфликт – столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных интересов, мотивов, потребностей и т. п. у одного и того же человека.

Внутриличностный конфликт выражается в сомнениях человека, неудовлетворенности собой и своей жизнедеятельностью. Он часто возникает тогда, когда человеку приходится «играть» несколько несовместимых ролей. О подобном примере мы читаем в книге В. Зигерта, Л. Ланга «Руководить без конфликтов»: «Сотрудник получил повышение. Со многими он мог быть знаком долгие годы. Со всеми он был на «ты», вместе с другими перемывал косточки руководству. Теперь он сам стал руководителем. Может ли он оставаться на «ты»? Сам он «тыкать» уже не может».

Подобный конфликт ролевой, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, при которых человек одновременно должен быть исполнителем нескольких ролей.

Пример. *Заведующий отделом универсама поставила условие, чтобы продавец отдела предоставила покупателям разнообразную информацию о товарах и услугах. Через некоторое время она же выразила свое недовольство тем, что продавец много времени тратит на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. Подобные противоречивые требования вызывают у работника состояние фрустрации – досаду и низкую степень удовлетворенности работой.*

Контрольные вопросы

1. На чем основаны различные типологии конфликтов?
2. Какие виды конфликтов в зависимости от результата можете назвать?
3. Назовите два основных вида конфликта.
4. Какой тип конфликта является самым распространенным?
5. Что такое ролевой конфликт?

Тема 13. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Конфликтные ситуации нередко сопровождаются сильными переживаниями, переходящими в стресс. Умелое управление стрессами позволяет предотвращать конфликты, а в случае их возникновения – грамотно их разрешать.

Факторы, вызывающие стресс, подразделяются на следующие группы:

- организационные;
- внеорганизационные;
- личностные.

Организационные факторы могут быть связаны, например, с отсутствием работы в соответствии с квалификацией, плохими отношениями с коллегами, отсутствием возможности для профессионального роста и т. д.

К внеорганизационным факторам относят: кризис экономики в целом, семейные трудности, конкуренцию на рынке труда, длительный поиск работы и др.

Личностные факторы, вызывающие стресс, – это:

- нереализованные потребности личности, неадекватная самооценка;
- эмоциональная неустойчивость и т.п.

Грамотное управление стрессами в конфликтных ситуациях предполагает знание их динамики.

Выделяют три стадии развития стресса:

- возрастание напряжения (мобилизация);
- внутренний стресс (дезаптация);
- истощение, спад внутренней активности (дезорганизация).

На стадии мобилизации происходит ускорение и повышение четкости познавательных процессов, формируется готовность быстро вспомнить необходимую информацию (например, при подготовке студентов к сессии и во время сдачи экзаменов, при выполнении срочной и важной работы).

Если стресс длится долго, то внутреннее напряжение переходит в стадию дезаптации, характеризующуюся снижением качества работы, потерей четкости передачи информации, неточностью принятых решений, большим количеством ошибок. Если состояние напряжения не ослабевает, то возникает стадия дезорганизации, когда поведение человека становится неадекватным ситуации и происходит потеря контроля за собственным поведением.

Управление стрессами

Существует два уровня управления стрессами. Первый – на уровне организации, второй – на уровне отдельной личности.

На уровне организации мероприятия по управлению стрессами сводятся не только к четкой организации труда, выработке объективной системы требований и оценки работников, созданию рациональной структуры производства. Во многих организациях (преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах) проводят тренинги релаксации под руководством психологов, а также занятия по обучению навыкам снижения напряженности и укреплению взаимоотношений между работниками.

Особенно много подобных программ разработано в странах Западной Европы и США.

Уровни управления стрессами и типология личностей, по-разному реагирующих на стресс

Управление стрессом на уровне отдельной личности предполагает индивидуальную работу с использованием медитаций, аутотренингов, физических упражнений и т.п. Большое значение для управления стрессами на этом уровне имеет знание особенностей собственной психики. Известно, что в зависимости от личностных особенностей, реакция каждого человека на стресс достаточно специфична. В связи с этим выделяют шесть типов личностей, которые по-разному реагируют на стресс:

– ***честолюбивый тип***. К этому типу относятся люди с сильной потребностью достижения успеха. Они энергичны, подвижны, агрессивны и ориентированы на дело. Причинами стресса для них являются перегрузки, большая интенсивность деятельности и межличностных отношений, недостаточное понимание себя. Основными симптомами стресса являются бессонница, повышенное кровяное давление, проблемы с сердцем, чрезмерное курение;

– ***спокойный тип*** – это безмятежные и спокойные люди, ориентированные на прошлое, мечтательные и малоактивные. Они отличаются низкой уязвимостью к стрессам. Причиной стресса могут стать люди или требования профессиональной деятельности, нарушающие размеренное течение их жизни;

– ***совестливый тип***. К данному типу относят людей мелочных, дотошных, педантичных, догматичных, стабильных, консервативных и обязательных. Они верят авторитетам и подчиняются традициям. Для них причинами стресса являются люди, которые нарушают их планы

и стереотипы поведения. Они имеют среднюю степень уязвимости к стрессам, но очень чувствительны к изменениям их привычной жизнедеятельности;

– **неотстаивающий тип** – это люди, которые не могут постоять за себя и отстоять свои права. Они угождают другим, избегают межличностных конфликтов, боятся проблемных отношений друг с другом. Внутреннее напряжение, возникающее на почве межличностных отношений, является частой причиной стрессов;

– **жизнелюбивый тип**. Люди, относящиеся к этому типу, сильные, энергичные, жизнелюбивые, импульсивные, раскованные. Для них характерна частая смена интересов.

Причинами стресса являются рутинная работа и чрезмерное внутреннее напряжение;

– **тревожный тип** – отличается высокой уязвимостью к стрессу. Люди этого типа испытывают беспокойство по поводу возможных неудач, имеют низкую самооценку. Причинами стресса для них являются ответственная работа и резкие изменения в жизни.

Эффективность преодоления стресса во многом зависит от психологической готовности противостоять стрессу и от умения управлять собственными эмоциями в сложных ситуациях.

Преодоление стресса

Ученые, исследующие проблемы конфликтологии, выделяют ряд условий, способствующих предотвращению и нормализации стресса.

1. Основным в жизни должно быть соревнование с самим собой, а не окружающими. Не стоит завидовать чужим успехам, материальному благополучию и т. д. Зависть способна спровоцировать сильнейший стресс.

2. Понимание относительности любых оценок событий, происходящих в нашей жизни. Нет ничего абсолютно хорошего, как и ничего абсолютно плохого.

3. Уменьшение количества и ответственности принимаемых решений, сокращение числа сфер жизни и деятельности, в которых мы проявляем активность, приводит к снижению информационного стресса.

4. Уменьшение уровня притязаний снижает вероятность возникновения стресса. Нужно уметь объективно оценивать свои силы и возможности и не ставить перед собой завышенные цели. Чем выше уровень притязаний, тем больше вероятность возникновения стресса.

5. Если невозможно изменить ситуацию, то следует изменить свое отношение к ней. Хорошей или плохой делает жизнь наше восприятие ее.

6. Живя в ладу со своей совестью, человек реже испытывает стресс, так как в этом случае оценки тех, кто живет не по совести, можно не принимать в расчет.

К стрессам и внутреннему конфликту зачастую приводит рассогласование самооценки и оценки со стороны окружающих. Для предупреждения стрессов и конфликтов в этих случаях необходимо выполнение двух условий:

- важно постоянно заниматься самосовершенствованием и добросовестно выполнять свои обязанности, не нанося ущерба окружающим;

- желательно уменьшить свою зависимость от внешних оценок. Если человек обладает высокой нравственностью, является профессионалом и тружеником, он не должен зависеть от мнения окружающих. Ему следует ориентироваться в этом случае, прежде всего, на внутреннюю оценку своих поступков.

7. Следует помнить, что многие люди, оказавшись сейчас на вашем месте, посчитали бы себя на вершине счастья. Попад в стрессовую ситуацию, стоит вспомнить о людях, которые находятся сейчас в еще более тяжелом положении. Так, например, по данным ООН, на Земле более 300 миллионов людей живут впроголодь, 100 миллионов тяжело больны. Подумав и о том, что могло бы произойти, но не произошло с вами, также можно существенно снизить тяжесть субъективного восприятия ситуации.

8. Чем шире пространственные границы мировосприятия человека, тем реже он испытывает стресс и идет на конфликт.

Можно представить свои проблемы в рамках города, страны, всей Земли, Солнечной системы, Вселенной. При этом личностные конфликты обычно теряют остроту.

9. Расширение временных границ мировосприятия путем знания прошлого и прогнозирования будущего является хорошим средством снижения напряженности в сложных ситуациях.

Восприятие собственных проблем на фоне истории человечества помогает в восстановлении спокойствия и равновесия.

10. Готовность к выходу из сложных ситуаций с минимальными потерями повышается по мере расширения вероятностных границ мировосприятия: чем больше человек знает, видел и испытал, тем к большему диапазону развития событий он подготовлен, тем ниже для него эмоциональный накал ситуации.

Стресс и конфликты чаще всего возникают в тех случаях, если ожидаемые события и реальность не совпадают. Если допустить, что произойти может абсолютно все, то острота восприятия происходящего снижается.

11. Чем глубже содержательные границы мировосприятия человека, т.е. чем глубже проникновение его в суть вещей, тем легче он справляется с конфликтами и стрессовыми ситуациями.

12. Состояние здоровья во многом определяет реакции человека в стрессовых ситуациях. В нездоровом состоянии труднее противостоять неприятностям и адекватно воспринимать события.

Поэтому поддержание физического и психического здоровья является важным условием профилактики конфликтов и предупреждения стрессов. Сохранить здоровье помогает полноценный сон, своевременный отпуск, физическая культура, рациональное питание, соприкосновение с природой.

Контрольные вопросы

1. Перечислить и охарактеризовать основные виды стрессов.
2. Выделить группы факторов, вызывающих стресс.
3. Описать динамику развития внутреннего напряжения при стрессе.
4. Какие существуют уровни управления стрессами?
5. Охарактеризовать типы личностей, отличающихся разной реакцией на стресс.
6. Какие условия способствуют предотвращению и нормализации стресса?

Тема 14. ЭТИКА В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Специалисты-конфликтологи выделяют следующие виды этики общения:

– **этика аудииенции** – заключается во взаимном желании слушать и без искажений интерпретировать информацию друг друга.

Следует отбросить собственные негативные установки на человека, проанализировав без предвзятости высказанные мысли и предложения собеседника;

– **этика доказательства** – включает не только логическую обоснованность собственных доказательств, но и внимательное отношение к доказательствам другой стороны;

– **этика выражения собственной позиции** – предполагает высказывание своих мыслей в корректной форме;

– **этика критики** – заключается в том, что критика должна быть направлена не на личность, а на поступки;

– **этика реагирования на критику**. Следует обращать внимание, в первую очередь, на смысл критики, а не на форму ее выражения. При этом вести себя следует корректно, без резких ответных выпадов;

– **этика согласия**. Завершающая стадия делового общения предполагает выяснение решенных и нерешенных вопросов. Стороны должны определить, не осталось ли неприятного психологического осадка у участников конфликта. В случае необходимости они должны взаимно извиниться друг перед другом.

Контрольные вопросы

1. Как нужно реагировать на критику?
2. Что такое «критика согласия»?
3. Выделить и охарактеризовать основные формы критики.

Тема 15. СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА. ОБЩЕНИЕ С «ТРУДНЫМИ» ЛЮДЬМИ

Рациональное поведение в конфликте во многом определяется стилем поведения, который используют его участники. Выделяют три основных стиля поведения: *деструктивный, корректирующий (запаздывающий) и прогностический.*

Деструктивный стиль поведения отрицает возможность уступок и компромиссов, которые расцениваются как проявление слабости. Человек постоянно подчеркивает свою правоту и ошибочность позиций и действий оппонента, которого он обвиняет в злонамеренности, личной заинтересованности, корыстных мотивах.

Конфликтная ситуация воспринимается резко эмоционально с обеих сторон.

Корректирующий (запаздывающий) стиль характеризуется отставанием оценки ситуации, поэтому реакция на конфликт возникает уже после его начала. Возникновение конфликта для них отсутствует, ситуация «ведет» человека. Выражена эмоциональная реакция на конфликт. Действия отличаются суетливостью, особенно на начальной стадии.

Прогностический стиль характеризуется заблаговременным проведением анализа опасных зон, что зачастую позволяет избежать нежелательных конфликтов. Люди с таким стилем поведения не дают спровоцировать себя на нежелательный конфликт. Как правило, на конфликт они идут осознанно, тщательно оценив все «за» и «против», и только в тех случаях, когда это последний выход. Вступив в конфликт, они продумывают варианты своих действий, просчитывают все возможные поступки оппонента. Такие люди предпочитают компромиссы. Эмоциональная реакция у них выражена незначительно или отсутствует вообще.

Оценивая эти стили, можно сделать следующие выводы:

- деструктивный стиль опасен, в первую очередь, для его обладателя, так как он нередко приобретает репутацию склочного, неуживчивого человека. Деловые люди стараются избегать таких партнеров;
- обладатель корректирующего стиля сам конфликт, как правило, не начинает. Будучи втянутым в конфликт, он оказывается к нему не готовым и выходит обычно из него со значительными потерями;
- сторонник прогностического стиля редко попадает в конфликтные ситуации и старается не доводить дело до конфликта. Но если конфликт все же разгорелся, то он выходит из него с минимальными потерями.

Знание особенностей стилей поведения участников конфликтных взаимодействий позволяет предугадывать их возможные реакции на ситуацию и заранее смягчать нежелательные последствия конфликта.

Встречаются люди, которых, в силу особенностей их характеров, можно отнести к разряду «трудных» в общении. В специальной литературе выделяют такие типы «трудных» людей:

– **«паровой каток»** – это грубые, бесцеремонные люди, считающие, что все вокруг должны им уступать. Они боятся подрыва своего авторитета, уличения в собственной неправоте. Если предмет спора малозначителен, то лучше уступить дорогу такому человеку. Если же предмет конфликта достаточно важен, то дайте такому человеку сначала «спустить пар», а потом спокойно выскажите ему собственную точку зрения. Подавите его ярость собственным спокойствием;

– **«скрытый агрессор»** («снайпер»). Он старается причинять другим неприятности, используя «закулисные» действия, колкости и другие скрытые проявления агрессии. Такой человек считает, что выполняет роль тайного мстителя. Лучший способ решения конфликта состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла. Если «снайпер» начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом обязательно сохраняйте спокойствие;

– **«разгневанный ребенок»** («взрывной человек»). Он не является злым по своей природе, но «взрывается», как ребенок, у которого плохое настроение. Необходимо дать человеку выкрикаться, а затем успокоить его и перейти к решению проблемы;

– **«жалобщик»**. Жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Если жалобщик завел с вами разговор, то обязательно выслушайте его. Он страстно желает быть услышанным. Поэтому покажите, что вы его поняли, повторив суть его же словами. Вы сначала должны признать все сказанное жалобщиком, а затем заняться самим конфликтом. Если поток жалоб не прекращается и превращается в замкнутый круг, то лучше всего махнуть рукой и на сам конфликт, и на жалобщика;

– **«молчун-тихоня»** – обычно очень скрытный человек. Ключом к разрешению конфликта, если вы только не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости. Чтобы вскрыть суть проблемы, вам нужно задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит ответить лишь «да» или «нет» (например, «Что вы думаете по этому поводу?»). Перебирайте возможные причины конфликта и понуждайте человека к разговору. Может, вам не удастся с первой попытки решить проблему, но если вы добились хоть какой-то открытости, то процесс начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом;

– *«сверхпокладистый»*. Этот человек может показаться приятным во всех отношениях, так как он всегда уступает, чтобы понравиться людям. Но время от времени он создает проблемы. Вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Если вы хотите продолжить общение с таким человеком, то сделайте ударение на том, что вас беспокоит не то, согласится ли он с вами, а то, сдержит ли он свое обещание.

При возникновении конфликтной проблемы необходимо определить, относятся ли потенциальные участники конфликта к разряду «трудных» людей, и соответственно строить свое общение с ними.

Сказанное выше позволяет заключить, что знание психологических основ общения, типов и особенностей конфликтующих личностей, умение контролировать собственные эмоции способствуют рациональному поведению человека при решении сложных, конфликтных проблем.

Контрольные вопросы

1. Какие правила разрешения и профилактики конфликтов вам известны?
2. Какие существуют способы контроля эмоций?
3. Описать стили поведения участников конфликта.
4. Назвать и охарактеризовать типы «трудных» людей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Буртовая Е.В. Конфликтология: учеб. пособие / Е.В. Буртовая. – М.: ЮНИТИ, 2002.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
3. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007.
4. Бабосов Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Минск: Тетра-Системс, 2000.
5. Богданов Е.Н. Психология личности в конфликте: учеб. пособие / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
6. Волков Б.С. Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – 4-е изд., испр. и доп. – М: Академический проект, 2010.
7. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин. – М.: Инфра-М, 2001.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
9. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное / А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2002.
10. Лукьянченко Н.Д. Конфликтология: учеб. пособие / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская. – Донецк: ДонНУ, 2002. – 217 с.
11. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент / В.А. Светлов. – СПб.: Питер, 2005.
12. Светлов В.А. Конфликтология / В.А. Светлов, В.А. Семенов. – СПб.: Питер, 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Тема 1. Предмет и задачи конфликтологии	4
Тема 2. Причины конфликтов	6
Тема 3. Структура конфликта	9
Тема 4. Психологические элементы конфликта	12
Тема 5. Стратегии (способы) конфликтного поведения	14
Тема 6. Тактики (приемы) поведения в конфликте	17
Тема 7. Восприятие оппонентами конфликта	19
Тема 8. Функции конфликтов	22
Тема 9. Динамика конфликта	25
Тема 10. Технология управления конфликтами	28
Тема 11. Переговоры	30
Тема 12. Типы конфликтов	36
Тема 13. Управление стрессами в конфликтных ситуациях	38
Тема 14. Этика в конфликтной ситуации	43
Тема 15. Стили поведения участников конфликта. Общение с «трудными» людьми	44
Библиографический список	47

Учебное издание

**Аршинова Карина Валентиновна,
Тайсина Эмилия Анваровна**

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Конспект лекций

Кафедра философии КГЭУ

Редактор издательского отдела *Р.Ф. Шакирова*
Компьютерная верстка *Т.И. Лунченкова*

Подписано в печать 18.10.13.

Формат 60 × 84/16. Бумага «Business». Гарнитура «Times». Вид печати РОМ.
Усл. печ. л. 2,84. Уч.-изд. л. 3,16. Тираж 500 экз. Заказ № 4684

Редакционно-издательский отдел КГЭУ, 420066, Казань, Красносельская, 51