

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

*Методические рекомендации к семинарским занятиям
для студентов специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит»
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2021

УДК 159.9
ББК 88.53
К65

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «29» декабря 2020 г.,
протокол № 7

Составитель ст. преподаватель А. И. Тарелкин

Рецензент канд. ист. наук, доц. Л. А. Левская

Рассматриваются теоретические вопросы курса. Включены ситуации для
анализа, глоссарий, список литературы для самостоятельной подготовки.

Учебно-методическое издание

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Ответственный за выпуск

С. Е. Макарова

Корректор

И. В. Голубцова

Компьютерная верстка

Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2021

Содержание

1 Конфликтология как наука.....	4
2 Сущность конфликта.....	6
3 Виды конфликтов.....	10
4 Структура конфликта.....	12
5 Динамика конфликта.....	15
6 Конфликтное взаимодействие.....	17
7 Конфликты в организациях.....	20
8 Разрешение конфликтов.....	21
9 Посредничество в конфликте.....	24
Список литературы.....	31

1 Конфликтология как наука

Первичные источники знания о конфликтах:

- философские учения;
- религиозные течения;
- литературные источники и искусство;
- практические знания, основанные на житейском опыте людей.

Науки, занимающиеся изучением конфликта:

- 1) военные науки;
- 2) география;
- 3) искусствоведение и филология;
- 4) история;
- 5) медицинские науки;
- 6) педагогика;
- 7) политические науки;
- 8) правоведение;
- 9) психология;
- 10) социобиология;
- 11) физико-математические науки;
- 12) технические науки;
- 13) экономика;
- 14) социология;
- 15) философия.

Лидирующее положение в изучении конфликтов относится к психологии, на втором месте – социология. 87 % работ посвящены межличностным конфликтам, 8 % – внутриличностным, 3...4 % – межгрупповым, 5 % – работы общеметодологического характера.

Связать воедино все исследования конфликта можно на том основании, что в основе любого конфликта заложено противоречие. Это позволило институционализироваться конфликтологии как самостоятельной науке. Самое общее представление о предмете конфликтологии дает этимология слова **конфликтология** – «наука о конфликтах».

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

По мнению А. Анцупова и А. Шипилова, в истории отечественной конфликтологии можно выделить несколько периодов. Первый период – до 1924 г. В течение этого периода конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практическое знание людьми принципов, правил и приемов поведения в реальных конфликтах, запечатленное в философии, религии, литературе, народном творчестве. В этот же период начинают накапливаться и первые научные знания о конфликтах. Конфликт изучается в рамках философии, права, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление. **Второй период – 1924–1990 гг.** Период зарождения, становления и развития частных конфликтологических наук – отраслей конфликтологии. В это время

конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух наук (правоведение и социология), а к концу периода – одиннадцати. Интенсивность исследования конфликта постоянно увеличивается. **Первая работа по конфликтологии была опубликована в 1924 г. О. Гриффин и М. И. Могилевским.** Она носила в основном социологический характер и была посвящена проблеме разрешения конфликтов в трудовом коллективе. Второй период включает четыре этапа. *Первый этап (1924–1934 гг.)* охватывает первую «волну» публикаций; появляются работы по проблеме конфликта в правоведении, социологии, математике, социобиологии. *Второй этап (1935–1948 гг.)* характеризуется практически полным отсутствием публикаций, что связано с Великой Отечественной войной и обстановкой в стране в целом. *Третий этап (1949–1972 гг.)* связан с ростом публикаций по проблеме конфликта, защищаются первые кандидатские диссертации, исследования конфликта как самостоятельного явления начинаются в философии, педагогике, исторических и политических науках. *Четвертый этап (1973–1989 гг.)*: ежегодно публикуется не менее 35 работ по проблеме конфликта, защищаются первые докторские диссертации. *Третий период – 1990 г. – настоящее время:* появляются первые междисциплинарные исследования; конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку; наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций; создаются центры, группы по исследованию и урегулированию конфликтов.

Отрасли конфликтологии:

- 1) педагогическая;
- 2) политическая;
- 3) юридическая;
- 4) этническая;
- 5) социология конфликта;
- 6) психология конфликта.

Основные функции конфликтологии:

- 1) *познавательная.* Определенный способ познания социального конфликта в целях его предупреждения и разрешения;
- 2) *диагностическая.* Анализ социальной реальности с целью выявления потенциальных конфликтов и конфликтных ситуаций с целью их разрешения;
- 3) *прогностическая.* Выработка научно обоснованных прогнозов о тенденциях развития социальных противоречий и предупреждения возможных негативных явлений;
- 4) *организационно-техническая.* Создание технологий и организационных структур для разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций;
- 5) *управленческая.* Использование конфликтологических исследований для разработки и принятия управленческих решений;
- 6) *инструментальная.* Совершенствование имеющихся и разработка новых методов исследования социальных конфликтов;
- 7) *прагматичная.* Использование теоретических и прикладных методов конфликтологии для решения возникающих в обществе противоречий.

Объектом комплексного изучения конфликтологии являются конфликты в целом, а предметом – общие закономерности их возникновения, развития и завершения.

2 Сущность конфликта

Понятие «конфликт».

Обыденное понимание конфликтов:

- конфликт – это война. Она продолжается до тех пор, пока кто-либо не выиграет;
- конфликт – это напряженные отношения, спор, нерешенные проблемы, враждебность, непонимание;
- конфликт – это гора, она такая высокая, что ее трудно перейти;
- конфликт – это стена, нас разъединяющая;
- конфликт – это схватка за ресурсы, потому что на всех их не хватает;
- конфликт – это столкновение интересов;
- конфликт – это бег с препятствиями;
- конфликт – это болото всех засасывает;
- конфликт – это карусель, у всех кружится голова и быстро развивается действие;
- конфликт – это вспышка молнии, освещает то, что скрывает темнота;

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов анализируют понятие «конфликт» через понятие «противоречие». Под социальным конфликтом авторы понимают наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Н. И. Леонов конфликт определяет исходя из системного подхода как форму проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъекта и обусловленного противоположно выбранными

целями, осознаваемыми или не осознаваемыми участниками ситуации действиями, направленными на разрешение или снятие противоречия.

Данная существующая множественность трактовок понятия «конфликт» может быть объяснена многообразием тех социальных и психологических явлений, которые им пытаются обозначить. И в обыденной речи, и в науке оно применяется для обозначения широкого круга явлений от внутриличностного до социального уровня, используется в разнообразных контекстах, а также в метафорическом значении. Понятием «конфликт» пользуются разнообразные научные дисциплины, отождествляя его с различными явлениями. Классификации конфликтов обычно подчеркивают их разноуровневый характер. При этом широта предметного поля затрудняет корректное определение конфликта, релевантное всем его видам.

Н. В. Гришина, обобщая различные определения понятия «конфликт», приходит к выводу, что все они, так или иначе, рассматриваются через следующие значения:

- состояние открытой, часто затяжной борьбы, сражение или война;
- состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями и интересами, столкновение противоположностей;
- психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний и тенденций;
- противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет;
- эмоциональное напряжение (волнение, беспокойство), возникающее в силу столкновения противоположных импульсов или от неспособности согласовать, примирить внутренние импульсы с реальностью или моральными ограничениями.

Н. В. Гришина указывает на следующие общие моменты в различных определениях понятия «конфликт»: активность, направленная на преодоление противоречий; биполярность; субъектность: противостояние становится возможным только во взаимодействии, противоречие не может существовать само по себе, вне конкретных носителей. Н. В. Гришина предлагает понимать под конфликтом *биполярное явление, противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия*, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами).

В. П. Шейнов сужает количество общих признаков конфликта до двух:

- 1) наличие противоречий между интересами, ценностями, целями, мотивами сторон как основа конфликта;
- 2) противодействие субъектов конфликта.

Так, автор указывает на то, что не всякий конфликт связан со стремлением нанести любыми способами максимальный ущерб оппоненту, его интересам: во многих конфликтах оппоненты стремятся лишь к собственной выгоде. Также не всякий конфликт сопровождается переживанием негативных эмоций: сторона, чувствующая свое превосходство, имеющая более сильные позиции, испытывает скорее удовлетворение. Ценности, мотивы, интересы и истинные цели одной из сторон конфликта могут быть неизвестны другой стороне.

Известны лишь действия сторон, которые только лишь воспринимаются как угроза, ибо мы оцениваем события через собственное восприятие и нам не доступен внутренний мир другого человека. Исходя из данных рассуждений, В. П. Шейнов определяет конфликт как *столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам.*

Понятийно-категориальная схема описания конфликта:

- 1) сущность;
- 2) классификация;
- 3) структура;
- 4) функции;
- 5) динамика;
- 6) эволюция;
- 7) генезис;
- 8) системно-информационное описание;
- 9) предупреждение;
- 10) завершение;
- 11) диагностика и исследование.

В любых конфликтах есть общие элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

- 1) существуют конфликтующие стороны, не менее двух (Кто?);
- 2) предмет разногласий (Из-за чего?);
- 3) мотивы действия сторон (Почему? Ради чего?);
- 4) реальное противоборство (Что делают? Что происходит?);
- 5) сильные эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (Что чувствуют?);
- 6) представления о конфликтной ситуации, как правило, не совпадающие (Что думают?).

Функции конфликта.

Под функцией конфликта понимают влияние конфликтов на отдельные элементы системы (личность, группы, общности) и на систему в целом, а также возможные последствия такого влияния. Долгое время бытовало мнение о деструктивном характере конфликта. Сегодня говорят о том, что конфликт – это не всегда зло. Конфликт может нести как конструктивные, так и деструктивные функции. Научная традиция, восходящая к Аристотелю, Т. Гоббсу, Г. Гегелю, К. Марксу, М. Веберу, вообще рассматривает конфликт не как отклонение от нормы и проходящее явление, но как постоянный и даже необходимый компонент социальных отношений.

Конструктивные (позитивные) функции конфликта:

- функция разрядки напряженности между антагонистами, «выхлопного клапана»;
- «коммуникативно-информационная» и «связующая» функции, в ходе осуществления которых люди могут проверить друг друга и сблизиться;
- функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;
- функция содействия формированию социально необходимого равновесия;

- гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов, возможностей их научного анализа и определения необходимых изменений;

- оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм;

- оказания содействия по усилению лояльности членов данной структурной единицы;

- конфликт устраняет полностью или частично противоречия, возникающие в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, выполнения обязанностей и т. п.; при разрешении конфликтов в более чем 65 % случаев удается полностью или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе;

- конфликт позволяет более полно оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Приблизительно в 10...15 % конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него;

- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию;

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций;

- межличностные конфликты служат средством социализации человека, способствуют самоутверждению личности;

- получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая разведка боем.

Деструктивные (негативные) функции конфликта, т. е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;

- уменьшение степени сотрудничества в будущем, нарушение системы коммуникаций;

- абсолютная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

- представление о другой стороне как о враге, о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

- сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами;

- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения общения, рост взаимной неприязни и ненависти;

- смещение акцентов: придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы;

- возможность подготовки к новому витку конфликта; закрепление в социальном опыте личности или группы насильственных способов решения проблем;

– выраженное негативное воздействие большинства конфликтов на психическое состояние участников. Как правило, после завершения конфликта настроение в целом ухудшается в 31 случае из 100 и практически никогда не улучшается сразу после завершения конфликта;

– неблагоприятно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, травмированием оппонентов;

– конфликт сопровождается стрессом;

– конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», который легко восстанавливается в случае возникновения даже незначительных осложнений отношений и нередко приводит к возникновению нового конфликта;

– если победа в конфликте одержана с помощью насилия, велика вероятность того, что впоследствии человек прибегнет в подобной ситуации к такому же способу решения проблемы без достаточных оснований;

– поражение в конфликте отрицательно влияет на Я-концепцию человека;

– ухудшение социально-психологического климата, увольнение сотрудников, снижение дисциплины;

– уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами;

– материальные и эмоциональные затраты;

– дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе, чем к решению реальных проблем;

– неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга.

3 Виды конфликтов

Конфликты представляют собой сложное социально-психологическое явление. Поэтому их можно классифицировать по различным признакам. Приведем схему классификации конфликтов по 15 основным признакам.

1 *По признаку сферы проявления* конфликты могут быть:

- экономическими;
- идеологическими;
- политическими;
- социально-бытовыми;
- семейно-бытовыми.

2 *По признаку степени длительности и напряженности* конфликты могут быть:

- бурными быстротекущими;
- острыми длительными;
- слабовыраженными вялотекущими;
- слабовыраженными быстротекущими.

3 *По признаку субъектов конфликтного взаимодействия* различают следующие виды конфликтов:

- внутриличностные;

- межличностные;
- конфликты типа «личность–группа»;
- межгрупповые.

4 По признаку социальных последствий все конфликты разделяются на две подгруппы:

- конструктивные (функциональные, т. е. способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений);
- деструктивные (дисфункциональные, т. е. препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений).

5 По признаку предмета конфликты разделяются на:

- реалистические (предметные, т. е. вызванные неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ или направленные на достижение конкретного результата);
- нереалистичные (беспредметные, т. е. имеющие своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, когда острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения результата, а самоцелью).

6 По признаку источника возникновения различают конфликты двух видов:

- объективно обусловленные (т. е. возникающие в сложной противоречивой ситуации взаимодействия людей);
- субъективно обусловленные (т. е. связанные с личностными особенностями конфликтующих сторон или с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения их стремлений, желаний, интересов).

7 По признаку сталкивающихся ценностей или интересов конфликты могут быть типа:

- «плюс–плюс» (выбор из двух благоприятных альтернатив);
- «минус–минус» (выбор из двух нежелательных альтернатив);
- «плюс–минус» (столкновение благоприятного и нежелательного выборов).

8 По признаку возникновения все конфликты можно разделить на:

- стихийные;
- запланированные, которые объединяют спровоцированные и инициативные.

9 По признаку эмоциональности конфликты могут быть:

- высокоэмоциональные;
- умеренно эмоциональные;
- безэмоциональные.

10 По признаку управления конфликты разделяются на:

- управляемые;
- слабо управляемые;
- неуправляемые (стихийные).

11 По признаку затухания конфликты бывают:

- спонтанно прекращающиеся;

– прекращающиеся под влиянием средств противоборствующих сторон;

– прекращающиеся при вмешательстве внешних сил.

12 *По признаку постоянства сторон:*

– кумулятивные конфликты имеют постоянное число конфликтующих сторон (двусторонние или многосторонние конфликты) и отличаются высоким уровнем поляризации и антагонизма;

– переkreщивающиеся конфликты: меняется состав оппонентов и присутствует умеренный антагонизм.

13 *По признаку ведущей потребности, которую стремятся удовлетворить участники конфликта:*

– ресурсные конфликты (борьба за материальные ресурсы);

– статусно-ролевые конфликты (социальные потребности);

– идейные конфликты (духовные потребности и отстаивание идей, норм, принципов).

14 *По признаку направленности* конфликты подразделяются на:

– горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;

– вертикальные – между подчиненными и начальством.

15 *По признаку уровня организации общественной жизни:*

– глобальные;

– региональные;

– межгосударственные;

– межнациональные;

– межклассовые;

– межгрупповые;

– межпартийные;

– межличностные политические.

4 Структура конфликта

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.

Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены так:

– конфликтная ситуация;

– предмет конфликта;

– объект;

– мотивы;

– информационная модель конфликтной ситуации;

– группа поддержки;

– стратегия;

- тактика;
- оппоненты;
- другие участники;
- микро- и макросреда.

Участники конфликта.

В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства. Могут быть такие цепочки: *человек–человек; человек–группа; человек–часть группы; часть группы–часть группы; группа–группа*. Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты, общественные и политические объединения, государства, международные сообщества.

Предмет конфликта.

Ядром любого конфликта является противоречие. Проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности.

Таким образом, предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

Предмет противостояния (конфликта) – это то, из-за чего возникает конфликт.

Объект конфликта.

Под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта. Объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные (ресурс), духовные (идея, норма, принцип), социальные (власть) и т. д. Объект конфликта всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии. Объект конфликта может быть явным и латентным.

Микро- и макросреда.

При анализе конфликта необходимо выделить такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т. е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта.

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

Мотивы сторон.

Мотивы в конфликте – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов. Мотивы индивида, группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он находится.

Информационные модели конфликтной ситуации.

Информационные модели конфликтной ситуации называют особенности восприятия конфликта оппонентами. Особенность восприятия конфликтной ситуации – его искаженность. Наибольшему искажению подвергаются мотивы поведения сторон, их действия, высказывания и поступки, личностные качества оппонентов.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия. Важно отметить, что мы разделяем близкие понятия – «конфликт» и «конфликтная ситуация». Дадим определение второму понятию. Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними. Образы конфликтной ситуации у участников конфликта, как правило, не совпадают.

Оценка образа «Я» и «Он/Она» в конфликте.

Пристрастная позиция, занимаемая основными участниками конфликтной ситуации по отношению к формированию образа оппонента в конфликте, является одной из фундаментальных характеристик. Возложение ответственности за конфликт на другого, как и наделение его «негативными» чертами, типично для формируемого образа ситуации, на основании которого оппоненты строят свои дальнейшие действия.

Из психологических составляющих образа другого лишь 24 % от общего числа имели позитивный или нейтральный характер. Все остальные содержат выраженные негативные оценки. Они могут быть разделены на категории:

- негативные характеристики эмоционального поведения;
- указания на эгоистические черты характера и поведения;
- осуждаемые привычки;
- наличие коммуникативных проблем;
- плохие отношения с окружающими;
- указания на внешние (во внешности) недостатки.

5 Динамика конфликта

Существуют различные описания динамики конфликтов. Рассмотрим самую распространенную (А. Я Анцупов, А. И. Шипилов). Согласно данному описанию, любой конфликт состоит из трех фаз или периодов:

1) **предконфликтная стадия (ситуация) (латентный или инкубационный период):**

- возникновение объективной проблемной ситуации;
- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;
- попытки сторон разрешить проблемную ситуацию не конфликтными способами;
- возникновение предконфликтной ситуации;

2) **открытый период:**

- инцидент;
- эскалация конфликта: конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие;
- сбалансированное противодействие (обнаруживается, что использование силовых методов не дает результатов, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются);
- завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта;

3) **постконфликтная ситуация (после его разрешения или преодоления):**

- частичная нормализация отношений;
- полная нормализация отношений.

Инкубационный период.

Предконфликтная ситуация – это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих.

Инцидент.

Инцидент – конфликтный эпизод, завязка конфликта, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Именно с этого эпизода конфликт становится для оппонентов реальностью, в этот момент происходит осознание собственной включенности в конфликт.

Эскалация.

Эскалация – резкая интенсификация борьбы оппонентов. Эскалация конфликта – прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Завершение конфликта.

Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что

обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта и вообще, что «так больше жить нельзя».

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные *ситуации*, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К таким ситуациям относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон и конца края этой борьбе не видно;
- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1) с точки зрения реализации целей противоборства:

- победоносным;
- компромиссным;
- пораженческим;

2) с точки зрения формы разрешения конфликта:

- мирным;
- насильственным;

3) с точки зрения функций конфликта:

- конструктивным;
- деструктивным;

4) с точки зрения эффективности и полноты разрешения:

- полностью и коренным образом завершенным;
- отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Варианты исхода конфликта:

1) «выигрыш–проигрыш» (конфликтующая сторона считает, что ее выигрыш должен быть достигнут проигрышем оппонента);

2) «проигрыш–выигрыш» (сторона конфликта настроена пораженчески);

3) «проигрыш–проигрыш» (конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит своего оппонента в положение проигравшего);

4) «выигрыш–выигрыш» (конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который даст выигрыш обеим сторонам).

Формулы конфликтов по В. П. Шейнову.

Исследователями установлено, что 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. В связи с этим особое значение приобретает знание закономерностей, по которым возникают и разгораются конфликты.

Обозначим составные части конфликта через символы:

КФГ – конфликтоген;

КС – конфликтная ситуация;

И – инцидент;

КФ – конфликт.

Теперь мы можем представить формулы конфликтов как символическое выражение основных закономерностей возникновения конфликта.

По мнению отечественного исследователя В. П. Шейнова, можно говорить о трех закономерностях и, соответственно, трех формулах конфликта.

1 Конфликт типа А связан с закономерностью эскалации конфликтогенов. Закономерность эскалации состоит в том, что на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Его формула выглядит так: $K\Phi Г1 + K\Phi Г2 + K\Phi Г3 + \dots + K\Phi Гn = K\Phi$.

При этом соблюдается условие $K\Phi Г1 > K\Phi Г2 > K\Phi Г3 > \dots K\Phi Гn$.

2 Конфликт типа Б связан с закономерностью перерастания конфликтной ситуации в конфликт на основе инцидента. Закономерность инцидента состоит в том, что для перерастания конфликтной ситуации в открытое конфликтное взаимодействие (конфликтное поведение) обязательно необходим повод.

Формула конфликта такого типа выглядит следующим образом: $KС + И = K\Phi$.

Из формулы следует, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, т. е. ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

3 Конфликт типа В связан с зависимостью от двух и более конфликтных ситуаций (закономерность комбинации).

Закономерность комбинации состоит в том, что сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Формула конфликта такого типа $KС1 + KС2 + \dots + KСn = K\Phi$.

Из формулы следует, что конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой. Здесь каждая конфликтная ситуация дополняет другую, т. е. своим проявлением играет роль инцидента.

6 Конфликтное взаимодействие

Субъективная оценка затрудненности ситуации.

Человек, находящийся в трудной ситуации, получает информацию о разных ее элементах: о внешних условиях; о своих внутренних состояниях; о результатах своих собственных действий. Обработка этой информации осуществляется посредством познавательных и эмоциональных процессов. Результаты обработки этой информации влияют на поведение личности в трудной ситуации.

Эмоциональные переживания представляют собой важнейший компонент адаптивного поведения человека в трудной ситуации. «... Во всех этих случаях эмоциональные переживания и соответствующие им поведенческие проявления возникают в результате субъективной оценки человеком внешних требований и своих внутренних ресурсов» (С. Л. Рубинштейн).

По мнению некоторых специалистов (*Н. Наенко*), трудная ситуация порождается преимущественно объективными обстоятельствами. Однако трудность ситуации в значительной степени определяется также субъективной составляющей:

- объективной угрозы может и не быть, а человек, ошибаясь, воспринимает ситуацию как трудную. Это может произойти из-за его неподготовленности, искаженного восприятия (например, ребенок боится оставаться в темной комнате);

- могут существовать реальные объективные факторы (угроза смерти, опасность аварии), но человек не знает об их существовании и не осознает ситуацию как трудную;

- личность может осознавать трудность ситуации, но оценивать ее как незначимую для себя. Незначимость ситуации делает ее чисто субъективно «нетрудной» (например, «не удастся, ну ладно», «не получается – ничего страшного, в другой раз получится»);

- ситуация может быть очень значима для личности, но, не находя выхода из нее или потеряв веру в ее конструктивное разрешение, человек уходит от реальности посредством активизации механизмов психологической защиты;

- ситуация может быть объективно сложной, но наличие знаний и опыта позволяет преодолевать ее без значительной мобилизации своих ресурсов. Например, трудность боевой операции будет различна для новичка и для бывалого воина.

Таким образом, личность реагирует на ситуацию в зависимости от того, как она ее воспринимает и оценивает ее значение.

Искажение восприятия себя и оппонента.

Искажение восприятия собственной стороны:

- мотивация рассматривается как социально приемлемая;
- действия как справедливые;
- позиция как нормативная, целесообразная;
- операционная составляющая работает по одному из вариантов: я все делаю правильно, я вынужден так делать, по-другому в этой ситуации поступить невозможно, он сам виноват, что мне приходится так поступать;
- восприятие самого себя происходит с преобладанием белых красок.

Оценка оппонента происходит по следующим направлениям:

- мотивы расцениваются как подлые и низменные;
- действия рассматриваются как несправедливые и социально неодобряемые или неприемлемые;
- позиция как ненормативная, нецелесообразная, ошибочная, бездоказательная;
- операционная составляющая работает по одному из вариантов: это удары ниже пояса, он делает только то, что мне во вред, он намеренно так поступает;
- восприятие оппонента происходит с преобладанием черных красок: гиперболизация негативных черт, что приводит к созданию образа врага. Его признаки: недоверие, возложение вины на врага, негативные ожидания, отождествление оппонента со злом, деиндивидуализация, отказ в сочувствии.

Стратегии поведения в конфликте.

Применительно к межличностному конфликту для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересам обеих сторон.

Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте К. Томаса представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте К. Томаса

7 Конфликты в организациях

Понятие «организация».

Организация – это группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. Наиболее существенные характеристики организации: специализация каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность.

Основные признаки организации как социального института:

- 1) объединение в своем составе не менее двух человек;
- 2) наличие для всех членов организации общей цели, ради осуществления которой она создана;
- 3) совместный труд (деятельность) в интересах общей цели;
- 4) наличие четкой структуры с выделением органов управления и распределением прав, обязанностей и ролей между членами организации.

Классификация конфликтов в организации.

1 *По субъектам конфликта в организации различают:*

– *межличностные конфликты*, которые могут развиваться:

- а) по вертикали, т. е. между руководителем и подчиненным;
- б) по горизонтали, т. е. между субъектами одного иерархического

уровня управления;

– *межгрупповые конфликты*, которые могут развиваться:

- а) между структурными подразделениями;
- б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами;
- в) между руководством организации и персоналом;
- г) между администрацией и профсоюзами;

– *конфликты типа «личность—группа»*, возникающие:

- а) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения;
- б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения.

2 *По источникам конфликта в организации различают четыре типа:*

– *структурные конфликты* – возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта;

– *инновационные конфликты*, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями. Здесь в качестве причины конфликта могут выступать различные изменения организационной структуры, а также несоответствие квалификации работников инновационным изменениям;

– *позиционные конфликты*, т. е. возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации. Как правило, причинами таких конфликтов становятся различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации;

– *ресурсные конфликты*, т. е. возникающие в процессе распределения и использования ресурсов. Самой распространенной причиной конфликтов такого типа является нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов.

3 По типу функциональной системы конфликты в организации подразделяются на пять групп:

– *организационно-технологические*, вызванные рассогласованием организационных начал, несбалансированностью рабочих мест или нарушением технологических процессов;

– *конфликты в социально-экономической системе организации* обусловленные неудовлетворительной заработной платой;

– *конфликты в административно-управленческой системе*, вызванные невыполнением руководителями своих обязанностей или неполной информацией о реальном состоянии дел в организации;

– *конфликты, связанные с функционированием неформальной организации*; обычно обусловлены несовпадением в системе формальных и неформальных отношений и интересов сотрудников;

– *конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений*; могут иметь различные причины (борьба за лидерство, нарушение групповых норм, столкновение групповых интересов).

Признаки социальной напряженности в организации могут быть выявлены путем обычного наблюдения. К ним относятся:

- 1) стихийные собрания или беседы нескольких человек;
- 2) увеличение числа неявок на работу;
- 3) снижение производительности труда;
- 4) увеличение числа локальных конфликтов;
- 5) массовые увольнения по собственному желанию;
- 6) распространение слухов;
- 7) коллективное невыполнение указаний руководителей;
- 8) стихийные митинги и забастовки;
- 9) рост эмоциональной напряженности.

8 Разрешение конфликтов

Понятие «разрешение конфликта».

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, при этом управляем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином – *разрешение конфликта*. Однако многие авторы используют и другие понятия, которые отражают полноту прекращения конфликтных действий, например «затухание», «пресечение», «урегулиро-

вание». Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах, методах и формах его завершения. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Термин «разрешение» конфликта обычно употребляется в двух значениях: во-первых, в смысле разрешения конфликта самими его участниками; во-вторых, в смысле объективного разрешения конфликтов, основанного на установлении и нейтрализации их причин и недопущении открытых столкновений.

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

Разрешение конфликта – это элиминация или минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и другие формы. Другими словами, разрешение конфликта представляет собой достижение соглашения по спорному вопросу между его участниками. Таким образом, разрешение конфликта не сводится к победе или поражению одной из сторон, а предполагает взаимную договоренность и согласие участников.

Разрешение конфликта – устранение или минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно достигаемое с помощью соглашения сторон.

Разрешение конфликта – достижение соглашения по спорному вопросу между участниками.

Непосредственное разрешение конфликта представляет собой процесс, который включает в себя: анализ и оценку ситуации; выбор способа завершения конфликта; формирование операционального состава действий; реализацию плана; оценку эффективности действий.

В процессе разрешения конфликтов могут применяться четыре основные технологии их регулирования:

1) *информационная технология* предусматривает ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение из информационного взаимодействия ложной, искаженной информации, устранение слухов;

2) *коммуникативная технология* делает упор на организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, а также на обеспечение эффективного общения;

3) *социально-психологическая технология* ориентирована на работу с неформальными лидерами и микрогруппами, на снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе;

4) *организационная технология* направлена на решение кадровых вопросов, использование воспитательных методов поощрения и наказания, на изменение условий взаимодействия сотрудников.

Различаются *полное и неполное разрешение конфликта*. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т. п.

Заблуждения, затягивающие разрешения конфликта.

1 *«Конфликт может разрешиться только выигрываем одной стороны и проигрываем Другой»*. Это заблуждение. На самом деле в глубоком конфликте проигрывают обе стороны. Углубляя конфликт, мы увеличиваем свой проигрыш.

2 *«Он плохой (глупый, упрямый, ленивый ...) человек»*. Убеждение, что причина конфликта в том, что «он» («она») плохой. Он должен измениться, и тогда проблемы не будет.

3 *«Есть камень преткновения»*. Ситуацию воспринимают как неразрешимую, потому что уверены, что существует непреодолимое препятствие для взаимопонимания. Обычно впечатление о непреодолимости препятствия возникает в результате неудачных попыток решить ситуацию одним способом, хотя человек считает, что пробовал делать это по-разному. Необходим творческий поиск действительно разных подходов.

4 *«Поиск соломинки в глазу другого»*. Ясно видны недостатки другого, но не осознаются такие же недостатки у себя.

5 *«С тобой всё ясно»*. Стремление неоправданно упрощать ситуацию. Уверенность в том, что действия другого ошибочны, неправильны, основываются на сомнительных принципах и т. п.

Переговоры как способ завершения конфликтов.

Переговоры – это процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного решения.

Переговоры – это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления.

Классификация переговоров:

1) *в зависимости от целей участников:*

а) переговоры о перераспределении (одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой);

б) переговоры о создании новых условий (цель – продление диалога и заключение новых соглашений);

в) переговоры о продлении действующих соглашений (цель – взять передышку в условиях затяжного конфликта);

2) *в зависимости от количества участвующих сторон:*

а) двухсторонние;

- б) многосторонние;
- 3) в зависимости от факта привлечения третьей стороны:
 - а) прямые (без третьей стороны);
 - б) не прямые (с участием третьей стороны).

Основные принципы переговоров:

- 1) стороны должны иметь добрую волю к достижению соглашения;
- 2) каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах;
- 3) стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров;
- 4) стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.

9 Посредничество в конфликте

Понятие «посредничество» / «медиация».

Посредничество как одна из форм разрешения конфликта представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. Занимая нейтральную позицию между конфликтующими сторонами, посредник помогает им в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение непосредственно между сторонами.

Медиатор – третья (независимая) сторона, оказывающая непосредственную помощь в урегулировании конфликта. Впервые медиация получила свое признание в США в 1960-е гг. Закрепление подобной деятельности в институте разрешения диспутов произошло в 1983 г. Различают официального и неофициального медиатора. В первом случае медиатор обладает соответствующим статусом, его социальное и нормативное положение способствует разрешению конфликта. Неофициальный медиатор наделяется необходимыми полномочиями самими конфликтующими сторонами, которые признают его неоспоримый авторитет и объективность.

Медиаторами могут быть: организации любого уровня и статуса (международные, правительственные, общественные); государства; институты государства (в том числе суд); правоохранительные органы и их представители; руководители различных уровней и организаций; представители религиозных организаций; специалисты психологии, социальной работы, педагогики; люди, имеющие общественное уважение и авторитет среди участников конфликта; профессиональные медиаторы.

Медиатор в зависимости от вида конфликта может выступать в разных ролях: посредник, наблюдатель, арбитр, помощник, третейский судья.

Функции посредничества:

- 1) сокращение судебных издержек;
- 2) уменьшение нагрузки на суды;
- 3) снижение уровня стресса и напряжения у участников спора;

4) предоставление возможности одержать победу обеим сторонам (исход «выигрыш/выигрыш»);

5) создание условий, в которых участники конфликта могут стать авторами соглашения вместо того, чтобы оказаться жертвами навязанного судебного решения.

Требования к посреднику.

1 Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его *компетентность*, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2 Другим важным требованием к посреднику является его *беспристрастность*, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта.

3 Немаловажное значение имеет и такое требование, как *обладание авторитетом*. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось, прежде всего, тем, что в этой стране авторитет и влияние Церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

Модели посреднической деятельности.

1 *Фасилитаторство*. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2 *Консультационное посредничество*. Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в

тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3 Посредничество с элементами арбитража. В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто.

Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт, и т. п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Конфликтные ситуации для анализа (автор – С. М. Емельянов).

Ситуация 1. В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке. Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом.

Ситуация 2. На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А.

Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место

незаслуженных продвижениях по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 чел.); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое, претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

Ситуация 3. Бригада слесарей-лекальщиков (шесть человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3–5 раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет конфликтности.

Ситуация 4. Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Ситуация 5. Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично

предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре. Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Ситуация 6. Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия. Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

Глоссарий

Агрессия – индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

Антагонизм – непримиримое противоречие.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

Арбитр – третья сторона в конфликте.

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внутриличностный конфликт – конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов.

Враждебность – психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению.

Границы конфликта – внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Групповая атрибуция – объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы – внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот.

Групповые конфликты – конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность–группа» или «группа–группа».

Групповые нормы – правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения.

Групповые санкции – принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

Динамика конфликта – ход развития конфликта по этапам и фазам.

Инцидент – 1) внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Институционализация конфликта – установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Компромисс – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Конгруэнтность – адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию.

Консенсус – общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок.

Конфликт – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

Конфликтогены – вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Медиация – переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника – медиатора.

Межличностные конфликты – противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

Необходимые и достаточные условия конфликта – наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними.

Образ конфликтной ситуации – субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

Посредник – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

Предмет конфликта – объект противоречащих или несовместимых притязаний сторон, из-за которого возникает конфликт.

Предупреждение конфликта – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Противоборство – взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

Разрешение конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Соперничество – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сотрудничество – стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Социальная напряженность – психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Управление конфликтом – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Установка конфликтная – предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

Уступка – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Уход – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Список литературы

- 1 **Бабосов, Е. М.** Конфликтология : учебное пособие / Е. М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – 464 с.
- 2 **Балан, В. П.** Конфликтология / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев. – Москва: Гор. линия-Телеком, 2015. – 342 с.
- 3 **Бороздина, Г. В.** Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
- 4 **Васягина, Т. Н.** Методические указания к лекциям и семинарским занятиям по курсу «Конфликтология» / Т. Н. Васягина. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 47 с.
- 5 **Громова, О. Н.** Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – Москва: Тандем; ЭКМОС, 2000. – 320 с.
- 6 **Гуминский, А. П.** Конфликты в повседневной жизни: практическое руководство по разрешению / А. П. Гуминский. – Минск : Тесей , 2002. – 108 с.
- 7 **Гунибский, М. Ш.** Юридическая конфликтология: учебное пособие / М. Ш. Гунибский. – Москва : Юр. Норма; ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
- 8 **Дмитриев, А. В.** Конфликтология : учебное пособие / А. В. Дмитриев. – Москва : Гардарики, 2001. – 320 с.
- 9 **Земедлина, Е. А.** Конфликтология: учебное пособие / Е. А. Земедлина. – 2-е изд. – Москва : РИОР; ИНФРА-М, 2013. – 141 с.
- 10 **Козырев, Г. И.** Конфликтология : учебник / Г. И. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2020. – 289 с.
- 11 **Кильмашкина, Т. Н.** Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2015. – 287 с.
- 12 Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 301 с.
- 13 Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 302 с.
- 14 **Лукаш, Ю. А.** Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. – Москва: Юстицинформ, 2014. – 158 с.
- 15 **Маллинз, Л.** Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие: пер. с англ. / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
- 16 **Москвин, В. А.** Анатомия трудового конфликта: практическое пособие / В. А. Москвин. – Москва: КУРС; ИНФРА-М, 2015. – 150 с.
- 17 **Платонова, Л. В.** Психология социальных коммуникаций : учебно-методический комплекс / Л. В. Платонова. – Минск : РИВШ, 2007. – 36 с.
- 18 Психология и этика делового общения : учебник для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 415 с.

19 **Романчик, Н. В.** Конфликтология / Н. В. Романчик. – Минск: РИВШ, 2007. – 84 с.

20 **Соколов, С. В.** Социальная конфликтология : учебное пособие / С. В. Соколов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 327 с.

21 **Ходжсон, Д.** Переговоры на равных : пер. с англ. / Д. Ходжсон. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2004. – 340 с.

22 **Шейнов, В. П.** Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010. – 912 с.