

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова»**

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Краткий курс лекций

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Саратов 2016

УДК 159.9
ББК 88.5

Конфликтология: краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / сост. Е.В. Черненко // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 48 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Конфликтология» составлен в соответствии с программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам конфликтологии.

УДК 159.9
ББК 88.5

Черненко Е.В.
© ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение

В странах с развитой рыночной экономикой 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.

Делая первые шаги в изучении конфликтных процессов как на уровне микрогрупп, так и на макроуровне, отечественные ученые более глубоко исследуют тенденции развития общества, проблемы регулирования взаимоотношений в коллективах, разрабатывают методики, содействующие обеспечению стабильного функционирования больших и малых групп.

Разрабатываемые отечественной наукой и практикой методы и способы управления конфликтами являются важным вкладом в создание собственной теоретической и прикладной базы конфликтологии. Использование зарубежного опыта в этом направлении позволит обеспечить более грамотный подход к выработке и обоснованию собственных концепций и теорий, обеспечивающих дальнейшее развитие исследований проблем конфликтологии.

Грамотное решение противоречий и конфликтов, обусловленных трудностями в решении проблем трудоустройства, нерегулярной выплатой заработной платы, является одним из ключевых факторов в системе мер по обеспечению стабильности в обществе и созданию здорового микроклимата в трудовых коллективах.

Изучение и глубокое понимание основ конфликтологии является чрезвычайно важным. Работа с людьми предполагает четкое осознание причин, вызывающих конфликтные ситуации, как на объективной, так и на субъективной почве. Решение производственных задач и управление персоналом невозможно без овладения навыками межличностного общения, знаний способов и методов решения конфликтов делового и психологического характера.

Лекция 1 Введение в конфликтологию.

1.1 Эволюция конфликтологических взглядов.

Проанализируем эволюцию научных воззрений на конфликт, выделяя следующие исторические периоды:

1. Древнейшие времена. Одно из первых упоминаний о конфликте принадлежит китайскому философу *Конфуцию* (551-479 гг. до н.э.). Источником конфликтов он считал социальное неравенство людей. Отсюда вытекает, что необразованность и невоспитанность простых людей ведет к нарушению человеческих взаимоотношений, к нарушению справедливости и далее к столкновению интересов, т.е. конфликту. Представители античной философии внесли заметный вклад в изучение конфликтов. Так, *Гераклиту* (520-460 гг. до н.э.) принадлежит идея о том, что столкновение и единство противоположностей является всеобщим и универсальным способом развития. В связи с этим, он оправдывал войну, как способ разрешения социальных конфликтов. В отличие от него, *Платон* (427-347 гг. до н.э.) осуждал войну, рассматривая ее как величайшее зло. У *Аристотеля* (384-322 гг. до н.э.) можно найти идеи о том, что государство является инструментом примирения людей. *Демократ* (460-370 гг. до н.э.) в качестве основной причины конфликтов выделял зависть.

2. Средние века. Конфликтологические взгляды ученых того времени носили преимущественно религиозный характер. Так, например, *Аврелий Августин* (354-430 гг. до н.э.) подчеркивал единство человеческой и божественной истории, протекающей одновременно в противоположных и неразделимых сферах. Отсюда следовал вывод о предопределенности конфликтов на почве столкновения религиозных и общечеловеческих представлений. *Фома Аквинский* (1225-1274) также придерживался взглядов о царстве философского познания и богословия, о человеческом бытии и жизни Бога, о светской и духовной власти.

3. Эпоха Возрождения. Конфликтологические взгляды этого периода отражали идею о развитии и величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира. Восприятие человеческих проблем постепенно освобождалось от власти религиозного сознания. Таких взглядов придерживались *Николай Кузанский* (1401-1464), *Николай Коперник* (1473-1574), *Джордано Бруно* (1548-1600), *Никколо Макиавелли* (1469-1527). Последнего считают автором первых научных трудов по конфликтологии.

4. Новое время и эпоха Просвещения. Эта эпоха характеризовалась мощным экономическим и культурным подъемом европейских стран. Такой подъем создал предпосылки для перехода к системному подходу в познании явлений окружающего мира, в том числе и в исследовании конфликтов. Наиболее яркие конфликтологические идеи того времени содержались в работах *Фрэнсиса Бэкона* (1561-1626), *Томаса Гоббса* (1588-1679), *Жан-Жака Руссо* (1712-1778) и *Ю Адама Смита* (1723-1790). Например, Ф. Бэкон применил системный подход к анализу причин социальных конфликтов внутри страны. Т. Гоббс разработал теорию естественного состояния общества, как «войне всех против всех».

5. Первая половина XIX века характеризовалась, как период расцвета классической немецкой философии, представители которой – *Иммануил Кант* (1724-1804), *Георг Гегель* (1770-1831), *Людвиг Фейербах* (1804-1872) внесли заметный вклад в теоретическое исследование конфликтов, имеющих социальную природу. В этот

период были сформулированы *идеи о вечном мире* (И. Кант) и *о войне, как средстве нравственного очищения* (Г. Гегель).

6. Вторая половина XIX века занимает исключительное место в становлении конфликтологии, как самостоятельной научной теории. Это обстоятельство обусловлено возникновением и оформлением таких отраслей научного знания, как экспериментальная психология, социология, марксистская философия. Поэтому наиболее значительные конфликтологические идеи содержались в трудах *Вильгельма Вундта (1832-1920)*, *Огюста Конта (1798-1857)*, *Карла Маркса (1818-1883)* и *Фридриха Энгельса (1820-1895)*. Кроме них, необходимо отметить труды *Карла Клаузевица (1780-1831)*, *Георга Зиммеля (1858-1918)*, *Питирима Сорокина (1889-1968)* и *Зигмунда Фрейда (1856-1939)*. В целом, развития конфликтологии в этот период было обусловлено следующими *основными факторами*:

1. К этому времени в науке накоплен достаточно большой объем информации по проблемам конфликта. Научные знания о причинах и динамике конфликта содержались в основных трудах многих выдающихся мыслителей прошлых эпох;
2. Этот период характеризовался сильнейшими социальными потрясениями – войнами, экономическими кризисами, социальными революциями. Внимание общества и науки к исследованию социальных проблем было повышенным;
3. В этот период возникает ряд новых научных концепций, которые коренным образом изменили человеческие возможности социального познания.

1.2 Значение, предмет и задачи конфликтологии

Период становления и развития рыночных отношений характеризуется резким возрастанием уровня конфликтности во всех сферах жизни. Обострение социально-экономических противоречий породило множество проблем, обусловивших дестабилизацию общества.

Возникновение конфликтных отношений на макро- и микроуровнях предопределило необходимость серьезного изучения различных подходов грамотного разрешения конфликтов и подготовку специалистов в этом направлении.

Формирующаяся в сегодняшних отечественных условиях наука **конфликтология** определяет пути изучения, прогнозирования, регулирования и предупреждения конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в трудовых коллективах, грамотное разрешение споров и противоречий, ликвидация негативных последствий неконструктивных межличностных отношений невозможны без овладения суммой знаний в области конфликтологии.

Конфликтология — наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования.

Перевод экономики в русло рыночных отношений, процессы разгосударствления, приватизации и реструктуризации предприятий породили множество противоречий, выливающихся в скрытые и открытые формы конфликтов. Руководители различных уровней оказались не способными в жестких условиях конкурентной борьбы и быстрого реформирования экономики предотвратить возникновение различных конфликтов на предприятиях, в фирмах и организациях, сгладить обострившиеся противоречия между работниками и работодателями. Нестабильность экономики, повышение уровня безработицы, резкое снижение социальной защищенности предопределили массовое недовольство населения, а

конфликты, возникающие в коллективах на почве межличностных отношений, дополнили картину дестабилизации общества. Выход из создавшегося положения возможен не только путем принятия эффективных экономических мер. В этих условиях чрезвычайно важно обеспечить психологическое обучение всех слоев населения – прежде всего, работников фирм, предприятий, организаций - основам взаимоотношений при разрешении конфликтных вопросов, а также подготовить конфликтологов-практиков, способных оказывать действенную помощь при урегулировании конфликтов.

Практические рекомендации, разрабатываемые в рамках конфликтологии, включают методологические и методические основы исследования конфликтов, способствуют установлению конструктивных отношений в обществе и трудовых коллективах и обеспечивают возможность грамотного разрешения конфликтов на всех уровнях управления.

Объектом изучения конфликтологии являются конфликты в целом. Конфликтологию, по всей видимости, должны интересовать два типа конфликтов: *с участием человека* (внутриличностные и социальные) и *зооконфликты*.

Центральным объектом конфликтологии являются *социальные конфликты*, а их ядром – *межличностные*. Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия, изучить процессы, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека, дать возможность прогнозировать последствия.

Предметом конфликтологии являются общие закономерности их возникновения, развития и завершения, а также принципы, способы и приемы управления ими.

Цели и задачи конфликтологии, которая имеет одновременно фундаментальный и прикладной характер, наиболее полно раскрыты отечественными учеными А.Я. Анцуповым и А.И. Шпиловым. Основными *целями* конфликтологии являются:

- □ исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, интенсивное развитие конфликтологической теории;
- □ создание системы конфликтологического образования, пропаганда конфликтологических знаний в обществе;
- □ организация системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

Для достижения первой из названных выше целей необходимо решить следующие ключевые задачи:

- □ преодоление разобщенности частных конфликтологических наук, ознакомление конфликтологов со всеми отраслями конфликтологии;
- □ проведение междисциплинарных исследований конфликтов;
- □ регулярное проведение научных и научно-практических конференций, посвященных методологическим, теоретическим и методическим проблемам конфликтологии;
- □ создание системной базы эмпирических данных, включающих результаты системного анализа реальных конфликтов всех видов;
- □ расширение научных контактов с мировым сообществом конфликтологов.

Организация системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов предусматривает решение следующих основных задач:

- □ разработка методик и технологий оценки опасности возникновения конфликтов в основных сферах жизни и деятельности общества;
- □ создание отдельных групп и центров, объединяющих конфликтологов, занимающихся на практике прогнозированием, предупреждением и урегулированием реальных конфликтов;
- □ разработка универсальных междисциплинарных методов анализа реальных конфликтов и создание на этой основе базы данных, позволяющих оценивать актуальные конфликты, сравнивать их с аналогичными завершившимися.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

- 1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7
2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.
2. *Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.
3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.
4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.
5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 2

Характеристика и диагностика конфликта

2.1. Понятие и виды конфликтов

Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т. е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятия «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Под *конфликтом* понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Суть конфликта – не столько в возникновении противоречия, сколько в способе его разрешения, в противодействии. Всевозможные противоречия возникают часто, но только часть из них решается путем конфликта. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии, спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Наиболее распространенные классификации конфликтов основаны на таких критериях, как:

- 1) стороны конфликтов,
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт,
- 3) направленность конфликта,
- 4) временные параметры конфликта,
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от *сторон* конфликты делятся:

- на внутриличностные,
- межличностные,
- между личностью и группой,
- межгрупповые,
- международные.

В аспекте *потребностей*, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

- материальные,
- статусно – ролевые,
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- вертикальные — между подчиненными и начальством.

Смешанными в данной классификации именуется те конфликты в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до четырех пятых всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

По *временным* параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные,
- быстротечные,
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

И наконец, по критерию *результативности* конфликты делятся на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы — характер сотрудничества, кооперации;

- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояний, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду организации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня — решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания, генерализации конфликта. Для этого особенно важно разбираться в структуре, динамике, типологии конфликта, т.е. во всем понятийно-категориальном аппарате конфликтологии и прежде всего в содержании базового ее понятия — категории конфликта.

2.2 Функции конфликта

В представлениях многих людей конфликты ассоциируются с сугубо отрицательными явлениями: войнами и революциями, междоусобицами и скандалами. Поэтому, как правило, конфликт представляется как явление нежелательное и вредное. На самом же деле это не всегда так. Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

Для объяснения функций социального конфликта следует обратиться прежде всего к самому понятию «функция». В общественных науках *функция* (от лат. *functio* — совершение, исполнение) означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим

под функцией конфликта мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1 Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта. Например, если правительство России, начиная военные действия с чеченскими бандитскими формированиями, заявило об их ликвидации и на самом деле добилось этого. Явная функция конфликта — это также победа шахтеров в их конфликте с администрацией, если они преследовали именно эту цель.

2 Скрытые (латентные) функции конфликта — такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта. Так, никто из участников Чеченского конфликта не предполагал, что в ходе его будут уничтожены установки по переработке нефти, которых в республике было большое количество, и в результате возникнет опасность экологической катастрофы не только в Чечне, но и за ее пределами.

Явные и латентные функции конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными, то есть они могут иметь *двойственный* характер.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о *функциональном* конфликте, в противном случае это *дисфункциональный* конфликт, результаты которого являются негативными для его участников и на которые они не рассчитывали.

Несмотря на всю релятивность оценок функций конфликта, по своему смыслу, значению и роли их можно разделить на две группы:

- 1) *конструктивные (положительные)* функции конфликта;
- 2) *деструктивные (отрицательные)* функции конфликта.

Все конструктивные (как впрочем и отрицательные) функции конфликта, с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала, можно разделить на:

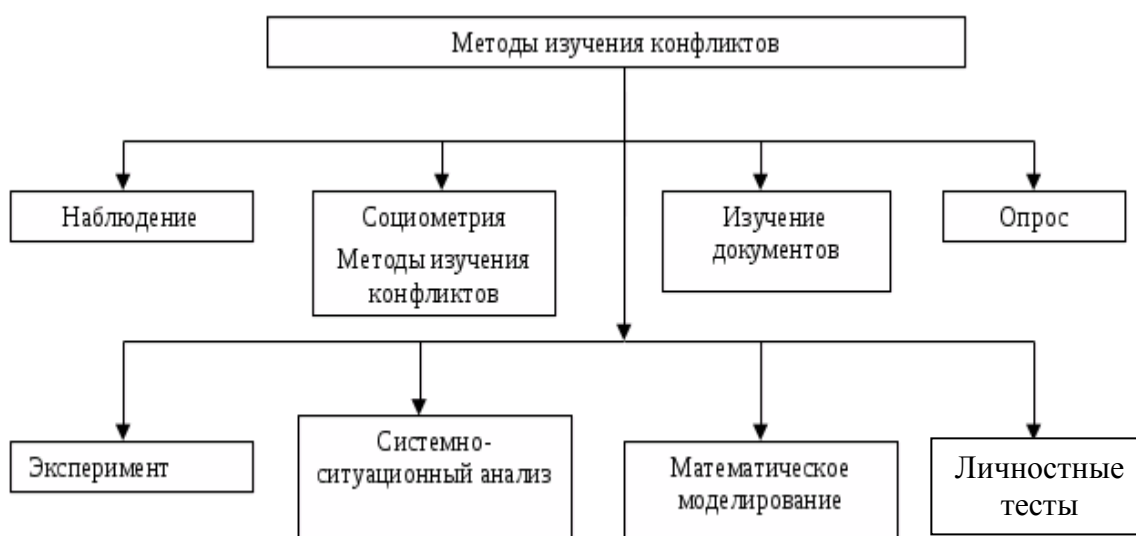
- 1) *общие* функции конфликта — имеют место на различных уровнях социальной системы;
- 2) функции конфликта на *личностном* уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

2.3 Методы диагностики конфликта

Диагностика конфликта — знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.

Конечная цель диагностики конфликтов — получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов. Современная конфликтология не разрабатывает свой собственный инструментарий, а широко использует методы и методики, разработанные в других отраслях знаний (рис. 1).

Наблюдение — прямая и непосредственная регистрация конфликтологом событий и условий, в которых они имеют место. Применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного. Как метод сбор первичной информации об изучаемом объекте путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий наблюдение обладает рядом достоинств.



Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их «весомость» и эффективность воздействия. При наблюдении сохраняется

естественность условий, в которых протекает конфликт. Есть возможность изучения конфликта в динамике. Однако наблюдение как метод изучения конфликта имеет и недостатки: частный характер наблюдаемой ситуации; взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель становится в той или иной степени участником конфликта и его психика подвергается изменениям, которые присущи противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и др.).

Социометрия — социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработанный американским социальным психологом и психиатром Я. Морено. Социометрия основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

Изучение документов — исследование информации для ретроспективного анализа конфликтов, зафиксированной в рукописном или печатном тексте (трудовые договоры, договоры между организациями, должностные инструкции, конкретные приказы и распоряжения, объяснительные записки, доклады и т.п. в зависимости от ситуации), на компьютерной дискете, киноплёнке и др.

Опрос — в настоящее время наиболее распространён в изучении конфликтов и включает разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах (нередко по гипотетическим ситуациям взаимодействия, которые предъявляются испытуемому).

Эксперимент. Экспериментальное изучение конфликта основывается на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях, и фиксации реакций человека на эти ситуации. Среди разработанных экспериментальных игровых процедур — матричные игры (типа «дилеммы заключенного»), переговорные игры (в которых участники общаются друг с другом, пытаясь достичь одностороннего или взаимного выигрыша), коалиционные игры (предполагающие формирование участниками коалиций внутри группы), локомоционные игры (с движением сторон в направлении поставленной задачи или выбранной участниками цели) и социальные игры-ловушки (социальные задачи-дилеммы). Однако подобные исследования конфликтов связаны с трудностями организационного характера, некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. Эти трудности привели к тому, что эксперимент в настоящее время довольно редко применяется для изучения внутригрупповых и межличностных конфликтов.

Системно-ситуационный анализ — изучение конфликтов по единицам. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация — наименьшая целостная, неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы. В ходе изучения устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменяется. После определения пространственных, временных и содержательных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации определенной информации о поведении конкретных людей и социальных групп.

Математическое моделирование. Математическое моделирование с привлечением современных средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. Математическая модель конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры (отражает внешние условия) и переменные составляющие.

Личностные тесты. На сегодняшний день в психологии пока не разработан опросник или тест, специально предназначенный для определения такого интегрального свойства личности, как конфликтность, отражающего частоту вступления в межличностные конфликты. Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, указывающих на повышенную конфликтность личности. К числу наиболее часто применяемых общепризнанных тестов и опросников, позволяющих выявить те или иные аспекты конфликтности личности и определить ее уровень, можно отнести:

- тест А. Баса-А. Дарки;
- тест Г. Айзека;
- диагностика межличностных отношений Т. Лири и другие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. *Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.

3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.

4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.

5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 3 Источники конфликтов

3.1 Противоречия 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. Таким образом,

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.

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными. Они могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными.

Противоречия интересов как фундаментальная причина конфликтов не возникают на пустом месте. Они складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на: 1) объективные и 2) межличностные.

На разных уровнях общественной жизни и в различных ее сферах объективные факторы, вызывающие конфликт, весьма многочисленны и разнокачественны. Ими могут быть материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и тд. То, что их объединяет,— это независимость от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий.

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом **конфликте** личностных элементов (см. гл. 4). Напомним, что к ним относятся: основные психологические доминанты поведения

личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть безотносительно к объективным факторам. Хотя очень часто наблюдается взаимодействие между объективными и субъективными причинами конфликта.

3.2 Причины конфликтов.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-Управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая — субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается обсудить и совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия.

3.3 Основные источники конфликтов в организации

К основным источникам конфликтов в организациях можно отнести следующее:

Проблемы распределительных отношений. В связи с распределительными отношениями возможен конфликт из-за факта распределения благ (справедливо — несправедливо); перераспределения уже присвоенных, полученных благ: самого принципа, критерия распределения благ. Конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения; конфликт из-за принципа распределения носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт из-за фактического распределения;

Неточность правил, регламентов как таковых, так как они разрабатываются людьми. Вносимый в регламенты субъективизм и ошибки способствуют их неполноте, снижают эффективность работы организации и размывают ее структуру. Например, распределение функциональных обязанностей может быть несоразмерным: наиболее трудолюбивые работники получают от руководства все больше и больше заданий, тогда как те, кто плохо выполняет свои обязанности, остаются без дополнительных поручений;

Сложности функционального взаимодействия. В этом случае конфликтующими сторонами оказываются индивиды и группы, включенные в единые функциональные отношения, связанные с дифференциацией и кооперацией трудовой деятельности. Наблюдения показывают, что чаще конфликтуют те, кто проявляет особую активность. Замечено также, что причиной конфликта часто служит бездействие одних по сравнению с другими. Главным здесь является следующее противоречие: чем сложнее дифференциация и кооперация трудовой деятельности, чем активнее и ответственнее отношение самих людей к ней, тем вероятнее их столкновения.

Объективное расхождение целей и интересов работников и разных подразделений организации. Во всех организациях существуют подразделения, которым контроль вменен в обязанность — это бухгалтерии, кадровые службы, отделы технического контроля и т. д. Некоторые из этих подразделений осуществляют контроль в интересах даже не той организации, в которую они включены, и оказываются как бы чужаками, инородным телом. Подобный конфликт играет конструктивную роль в организациях и может специально создаваться с целью отбора лучших решений, установления взаимоконтроля и т.д. Однако она может перерасти в межличностный конфликт и потерять полезную функцию.

Борьба за лидерство. Наряду с формальным руководством в организациях всегда проявляются процессы соперничества, инициативы, доминирования. Самосознание индивидов и групп рождает разного рода личные и профессионально-деловые амбиции, амбиции социального превосходства, которые и сталкиваются между собой. Лидерство и основанный на нем конфликт могут проявиться не только в сложных, но и в простых видах трудовой деятельности, где выполняются самые примитивные задачи и функции. В результате конфликт может протекать как борьба за власть и господство: занятость, сохранение собственной работы; наставничество, выполнение престижных ролей.

Неудовлетворительные условия труда. Они являются частым раздражителем, приводят к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проблемам. Высокая плотность рабочих мест, «скученность» работников в помещении, вынужденная высокая интенсивность контактов, работа на несовременном оборудовании с применением старых технологий являются самостоятельной причиной организационных конфликтов, хотя полностью это не всегда осознается.

Причины субъективного характера (неправильные действия руководителя и подчиненных, психологическая несовместимость людей), в том числе:

нарушение служебной этики – грубость, высокомерие, неуважение к подчиненным;

обман подчиненных (явный/неявный), невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного, зажим критики; ущемление прав подчиненных;

злоупотребление положением начальника (навязывание внеслужебных поручений);

утаивание информации, ставящее подчиненных в положение неопределенности; неконструктивная критика;

нарушение трудового законодательства, нарушение формальных процедур;

несправедливая оценка руководителем подчиненных – ошибки в применении поощрений и наказаний;

недостаток в распределении работ между подчиненными;

установление оклада не по «вкладу»;

приглашение работника со стороны, когда есть свои кандидаты;

болезненное отношение к авторитету подчиненного;

нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий.

Конфликт в организации может возникнуть по чисто личным соображениям (плохое настроение, домашние неприятности и т.д.). Однако такой конфликт может иметь продолжение в делах самой организации и стать затем организационным. Возможен и обратный ход: конфликт, начавшийся исключительно по организационной причине, распространяется и на межличностные отношения.

В самом общем виде конфликты, возникающие в организации, могут быть вызваны следующими тремя группами причин, обусловленных:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. *Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.

3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.

4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.

5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 4

Развитие конфликта

4.1 Структура конфликта и конфликтной ситуации.

Любой конфликт можно рассматривать в статике (как систему взаимосвязанных элементов) и в динамике (как процесс). Изучение элементов системы конфликта дает представление о его структуре в статическом аспекте.

Структура конфликта – это совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Проводя структурный анализ (аналитический разбор) конфликта, выделяют **объективные** и **субъективные** его составляющие. К *объективным* составляющим конфликта относят его участников, объект и предмет конфликта, проблему, инцидент, условия протекания (прежде всего, социально-психологическую среду).

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», что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре».

Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д.

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

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. Борьба отражает стремление сторон разрешить это противоречие. В ходе конфликта она может затухать и обостряться. Так же ведет себя и противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной, пока противоречие не разрешится.

4. **Объект конфликта** — его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом 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, то есть микрои 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.

Субъективными (психологическими) составляющими конфликта являются мотивы, потребности, цели, позиции, интересы и ценности его участников.

К личностным элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации.

Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы — все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать:

- 1) основные психологические доминанты поведения;
- 2) черты характера и типы личностей;
- 3) установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- 4) неадекватные оценки и восприятия;
- 5) манеры поведения;
- 6) этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта.

Условием возникновения конфликта считается наличие **конфликтной ситуации**, т.е. противоречивых позиций сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение желаний, интересов и т.п.

Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

Структурный анализ конфликта может быть проведен с использованием методики картографии, предложенной австралийскими учеными Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [5]. Суть методики сводится к составлению карты конфликта, на которой отображаются проблема, участники конфликта, их потребности и опасения. Карту можно составлять индивидуально или коллективно. Такие карты особенно полезны при:

- подготовке к деловым переговорам;
- переговорах, зашедших в тупик;
- разделе имущества;
- трудностях в коллективе, связанных с межличностными и производственными отношениями;
- предстоящих нововведениях;
- семейных затруднениях.



Рис. Карта конфликта

Преимущества методики картографии сводятся к следующему:

- составление карты позволяет преодолевать лишние эмоции;
- выявляются наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- карта наталкивает на новые направления в выборе решений;
- при групповом процессе составления карты люди, которые считают себя непонятыми, имеют возможность высказаться, что способствует созданию атмосферы доверия.

4.2 Динамика конфликта

Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий.

В ней можно выделить ряд периодов и этапов.

1. **Предконфликт** (латентный период). Он включает следующие этапы:

♦ *возникновение объективной проблемной ситуации.* Сущность данного этапа состоит в появлении противоречия, которое еще не осознано и конфликтных действий нет. Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией;

♦ *осознание объективной проблемной ситуации.* Реальность воспринимается как проблемная, возникает потребность принять меры для разрешения противоречия. Ряд объективных и субъективных причин способствуют искажению воспринимаемой ситуации;

♦ *попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Они заключаются в разного рода информировании противостоящей стороны — убеждении, разъяснении, просьбе и пр. В любом случае, на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции;

♦ *возникновение предконфликтной ситуации* воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или общественно важным интересам.

2. **Собственно конфликт** (открытый период), который включает в себя этапы:

♦ *инцидент* — первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться;

♦ *эскалация* — резкая интенсификация борьбы оппонентов; та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта;

♦ *сбалансированное противодействие.* Здесь обнаруживается, что использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;

♦ *завершение конфликта* — переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

3. **Послеконфликтная ситуация** (латентный период). Она включает в себя следующие этапы:

♦ *частичная нормализация отношений:* негативные эмоции не исчезли, происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;

♦ *полная нормализация отношений.* Данный этап наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

В конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон. Здесь конфликт развивается по восходящей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс *интеграции*.

Конфликты, несмотря на свою специфику и разнообразие, развиваются по определенной схеме и имеют в целом общие **стадии развития** :

- потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей и норм;
- перехода потенциального конфликта в реальный (или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов);

- конфликтных действий;
- снятия или разрешения конфликта.
-

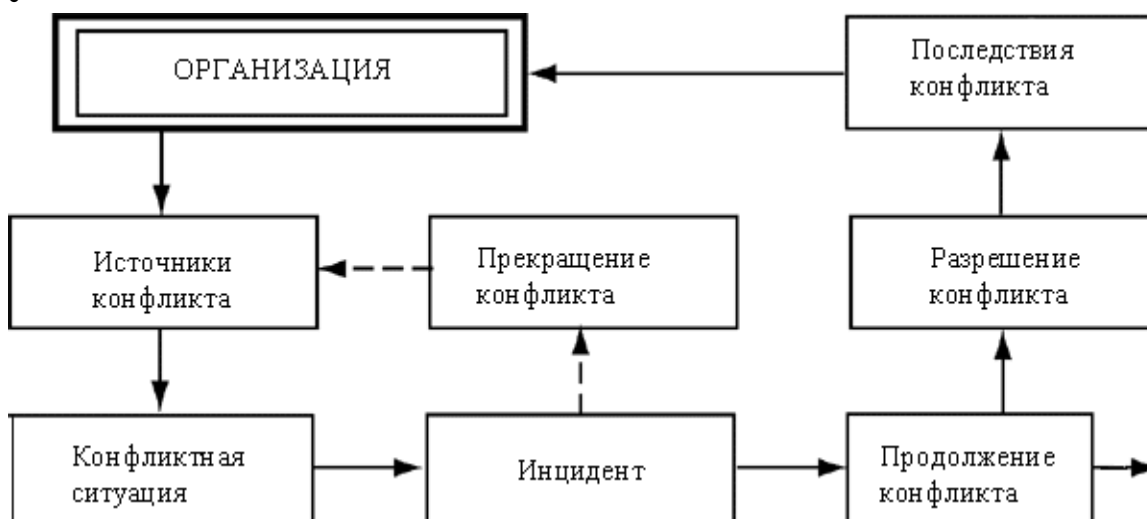


Рис. Схема развития конфликта

4.3 Этапы и фазы конфликтной стадии

Остановимся более подробно на характеристике непосредственно конфликтной ситуации. Этапы и фазы конфликтов рассмотрим от момента возникновения конфликта и до его разрешения. Это необходимо для прогнозирования конфликта, оценки и выбора технологий управления им.

Развитие конфликта от возникновения до решения следует подразделять на шесть этапов.

На этапе 1 «Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта» зарождается конфликт, выявляются мотивы конфликтующих сторон.

Этап 2 «Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт» позволяет вскрыть истинную причину возникновения конфликта.

На этапе 3 «Поиски возможных вариантов решения конфликта» конфликтующие стороны осуществляют поиск всевозможных вариантов реальных путей урегулирования конфликта, наиболее подходящих для возникшей ситуации.

Этап 4 «Разработка и выбор вариантов решения конфликта» направлен на выбор и разработку наиболее реальных вариантов урегулирования конфликта, приемлемых для обеих противоборствующих сторон.

На этапе 5 «Процесс урегулирования конфликта» происходит реализация разработанных вариантов урегулирования конфликта.

Этапом 6 «Завершение процесса урегулирования конфликта» заканчивается процесс урегулирования конфликта, противоборствующие стороны признают, что конфликт исчерпан, отношения между ними сохраняются.

С этапами связаны фазы конфликта (табл. 5.19), которые следует подразделять с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Наиболее точно динамику конфликта характеризуют следующие фазы конфликтной стадии: 1) начало конфликта, 2) развитие конфликта, 3) пик конфликта, 4) затухание конфликта, 5) прекращение конфликта, 6) урегулирование конфликта. При

остром и длительном конфликте фазы могут циклически повторяться (рис. 5.24) После фазы «затухание конфликта» (первый цикл) или даже «пре крашение конфликта» (второй и третий циклы) может начаться фаза «развитие конфликта» с прохождением фаз пика, затухания, прекращения конфликта, затем может начаться следующий цикл и т.д.

Таблица – Взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии

№ п/п	Наименование фазы конфликта	Этап конфликта	Возможности решения конфликта, %
1	Начало конфликта	Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта. Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт	90
2	Развитие конфликта	Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта	45
3	Пик конфликта	Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта	5
4	Затухание конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта	20
5	Прекращение конфликта	Этап 5. Процесс урегулирования конфликта	50
6	Урегулирование конфликта	Этап В. Завершение процесса урегулирования конфликта	100

При этом с каждым циклом пик конфликта становится все выше, степень остроты и интенсивности увеличивается, а длительность фаз может расти и возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются и его становится все трудней урегулировать. Циклы повторяются до тех пор, пока конфликт не будет решен.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.

3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.

4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.

5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 5

Предупреждение конфликтов

5.1 Профилактика конфликтов в организации

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

К методам профилактики конфликтов, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в организационной структуре можно отнести:

- выдвигание общих (интегрирующих) целей администрацией (в т. ч. руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

5.2 Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в

генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют *конфликтными личностями*. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении.

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие разновидности конфликтных личностей:

1 *Конфликтная личность демонстративного типа*. Стремится постоянно быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подобного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается источником спора, но сам таковым себя не считает.

2 *Конфликтная личность неуправляемого типа*. Это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения своей собственной значимости. Во многих своих неудачах склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

3 Целенаправленно конфликтный тип личности. Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Конечно, может показаться, что проще всего ее решить, избавившись от личностей подобного рода. Но на практике это далеко не всегда оказывается возможным, в силу тех причин, о которых речь шла выше. Поэтому наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям.

Важнейшим признаком складывания в группе зрелого нравственно-психологического климата является формирование в ней определенного стиля взаимоотношений.

5.3 Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента

Конечно, при выработке свода правил и норм с целью повышения уровня взаимоотношений не следует ограничиваться только мерами *социально-психологического* характера. Следует также активно использовать *организационно-управленческие методы*, опираясь при этом на значительные достижения ученых и практиков всего мира в области современного менеджмента. Именно основные принципы и нормы, разработанные современной наукой управления, обеспечили не только успешное экономическое развитие, но и прочную социальную стабильность многих стран и в первую очередь США, Западной Европы и Японии. Наряду с принципами и нормами психологии, алгоритмы современного менеджмента являются важной теоретической предпосылкой всей тактики предупреждения конфликтов.

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта для современного менеджмента представляется свидетельством *сбоя* в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения ее основных норм. Разработка этих правил и норм — заслуга классиков современного менеджмента. К их числу относят прежде всего американца *Фредерика Тейлора* (1856—1915) и француза *Анри Файоля* (1841 — 1925), которые впервые стали рассматривать труд как не стихийный, а управляемый процесс, объект структурного исследования, нормирования и материального стимулирования, за что и были окрещены некоторыми из своих недоброжелателей отцами «научной системы выжимания пота».

Однако идеи создателей менеджмента, хотя и не были лишены недостатков, все же в целом оказались плодотворными. К середине XX в. они получили дальнейшее развитие в трудах американского психолога *Элтона Мейо* (1880—1949), который экспериментально доказал эффективность не только опосредованного, материального, но и непосредственного, психологического стимулирования работников и тем самым положил начало так называемой *доктрине человеческих отношений* в науке управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. *Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.
3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.
4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.
5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 6 Разрешение конфликтов

6.1 Формы и критерии разрешения конфликтов

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином *разрешение конфликта*. Однако многие авторы используют и другие понятия, которые отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, среди которых наиболее широким является *завершение конфликта, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам*. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона.

Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта.

Под *устранением* конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.

Критериями конструктивного разрешения конфликта являются *степень разрешения противоречия*, лежащего в основе конфликта, и *победа в нем правого оппонента*. Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше шансов для нормализации отношений между участниками, меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство. Не менее существенной является победа

правой стороны. Утверждение истины, победа справедливости благоприятно сказываются на социально-психологическом климате организации, эффективности совместной деятельности, служат предупреждением лицам, которые потенциально могут стремиться достичь сомнительной с правовой или нравственной точки зрения цели с помощью конфликта. Необходимо помнить, что у неправой стороны тоже есть

свои интересы. Если их вообще игнорировать, не стремиться переориентировать мотивацию неправого оппонента, то это в дальнейшем чревато новыми конфликтами.

6.2 Стили поведения в конфликте

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

Основу классификации составляют два независимых параметра: 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей, 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма. Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конфронтация характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль

поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения.

Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия. Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

6.3 Стратегии и способы разрешения конфликтов.

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе.

Выделяют пять основных стратегий: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление (К. Томас). Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию; отсутствии времени на уговоры оппонента.

Уход от решения проблемы, или избегание, является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

Приспособление, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию

оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.

3. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.

4. Козырев, Г. И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.

5. Некрасова А.Н. Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 7

Психология переговорного процесса по разрешению конфликта

7.1 Переговорный процесс, его функции и основное содержание

Вряд ли кому придет в голову оспаривать утверждение о том, что конфликты являются вечным спутником нашей жизни. В латинском языке *conflictus* означает

буквально столкновение. В словаре Ожегова слово "конфликт" толкуется как "столкновение, серьезное разногласие, спор".

Переговоры – древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем. В данной работе мы рассмотрим переговоры как средство завершения конфликта.

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. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки. Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они стали лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионером же таких исследований считается французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер – автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»).

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором:

1. либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга).
2. либо ориентироваться на совместные действия с оппонентом (выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

Основные принципы, регламентирующие переговорный процесс, в книге Б.И. Хасана «Конструктивная психология конфликта» сформулированы следующим образом:

-стороны должны проявить волю к достижению соглашения. Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;

-каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах. Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров;

-стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров. Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек – посредник, который восполняет данный дефицит участников;

-стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений. Если переговоры не заканчиваются соглашением, а если соглашения достигнуты, но их не предполагается выполнять, то вести речь о перспективе переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон.

Переговоры как форма социального взаимодействия имеют ряд отличительных особенностей. Переговоры ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры – процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

1. в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
2. участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
3. переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
4. принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
5. специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров. Наиболее полно функции переговоров описывает Курбатов. Он выделяет шесть функций переговоров. Главной функцией переговоров является поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет.

Информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов. Близка к информационной коммуникативная функция,

связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

Важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются. Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников и т.п. Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам.

Переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству. В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

7.2. Технология общения в переговорном процессе

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и конструктивные переговоры, предполагающие партнерский тип поведения. Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Важно различать позиции и интересы. Итак, позиции – это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. В целом позиционный торг отличаются следующие особенности:

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;

- действия участников направлены, прежде всего, на противоборствующую сторону, а не на решение проблемы;

- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;

- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

- если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, а мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

- не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

- угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет как минимум к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

- может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Эту стратегию можно считать приемлемой в тех случаях, где имеет место сильная зависимость от оппонента или давление третьей стороны. Такие ситуации не редки в конфликтах «по вертикали» и «по горизонтали» в организациях. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Альтернативой позиционному торгу является стратегия конструктивных переговоров, или переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, конструктивные переговоры являются реализацией партнерского подхода. Основные особенности конструктивных переговоров:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение

собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

-участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

-конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

-в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

-достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения. Стратегию конструктивных переговоров, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

-выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

-использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

-стратегия эта не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

Делая выбор в пользу конструктивных переговоров или позиционного торга, следует исходить из предполагаемых результатов, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

7.3. Тактики поведения в переговорном процессе и их характеристика.

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим данные этапы более подробно.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному. К организационным моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава.

Кроме организационных вопросов очень важна проработка основного содержания переговоров. Имеются в виду:

- анализ проблемы (альтернативы решения);
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;

- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументация;
- составление необходимых документов и материалов.

Для повышения эффективности подготовки возможно следующее:

- проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
- составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них - возможные позитивные и негативные последствия его принятия);

- проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;

- экспертный опрос по оценке вариантов решений;

- использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбор норм и процедур для принятия решений; оптимизация процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

На первой стадии необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Можно рассматривать переговоры как процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения позиций друг друга. При ведении

переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются;
- речь должна быть фонетически доступна;
- смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи – лакмусовая бумажка вашего состояния, уверенности, достоверности информации;
- демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;
- сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;
- следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;
- не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами;
- важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

Вторая стадия процесса переговоров, как правило, направлена на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга. При обсуждении позиций существенное значение приобретает аргументация, которая обычно показывает, на что та или иная сторона может пойти и почему, на какие уступки согласиться. На третьей стадии выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа). Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги. Другой важнейший показатель успешности переговоров - степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена. Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям. После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности и как они преодолевались;

- что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
- каково было поведение оппонента на переговорах;
- какой опыт ведения переговоров можно использовать.

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

«Завышение требований». Суть состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. Затем оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок, однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

«Выжидание». Используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

«Салями». Выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

«Палочные доводы». Используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что Вы покусаетесь?!»

«Преднамеренный обман». Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации, сообщение заведомо ложной информации, отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам, отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

«Выдвижение требований по возрастающей». Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

«Выдвижение требований в последнюю минуту». Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

«Двойное толкование». При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

«Оказание давления на оппонента». Цель — добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Прием может реализовываться через указание на возможность прекращения переговоров, демонстрацию силы, предъявление ультиматума, предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Тактические приемы ведения конструктивных переговоров

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Суть в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем перейти к более сложным проблемам. Прием позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

«Разделение проблемы на отдельные составляющие». Суть в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

«Вынесение спорных вопросов "за скобки"». Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

«Один режет, другой выбирает». Основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

«Подчеркивание общности». Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

Тактические приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

«Опережение возражений». Участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести конструктивные переговоры прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

«Экономия аргументов». Все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При конструктивных переговорах имеет место другой вариант данного приема – облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

«Возвращение к дискуссии». Уже обсуждавшиеся вопросы повторно выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

«Пакетирование». Несколько вопросов предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках конструктивных переговоров этот прием имеет другой смысл – «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

«Блоковая тактика». Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

«Уход» (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью: не дать оппоненту точной информации; не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана; отклонить в косвенной форме нежелательное предложение; затянуть переговоры. Участники конструктивных переговоров используют «Уход» в тех случаях, когда необходимо: обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами. Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эта цель заключается: либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата; либо в стремлении к одностороннему выигрышу. В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипуляция». Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

3. Светлов, В. А. Конфликтология : учебное пособие для студ. вузов и послевузовской системы образования; рек. УМО [Текст] / В. А. Светлов, В. А. Семенов. - СПб. : Питер, 2011. - 352 с. : ил. - (Учебное пособие). - ISBN 978-5-49807-937-0

б) дополнительная литература

1. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник [Текст] / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 265 с. – ISBN 978-5-7567-0274-3

2. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2004. – 591 с. – ISBN 5-238-00062-6

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник [Текст] / Майкл Армстронг ; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с. – ISBN 978-5-91180-771-9

4. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие [Текст] / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 208 с. – ISBN 5-279-02386-8

5. Волков, Б. С. Конфликтология: Учебное пособие для вузов [Текст] - [Изд.2-е, испр. и доп.]. – М.: Альма Матер: Академический Проект, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-8291-1178-6

6. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 448 с. – ISBN 978-5-16-002854-5

7. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 368 с. – ISBN 978-5-16-002593-3

8. Конвенция о защите прав человека и основных свобод. [Текст] – М. : Риор, 2007. – 32 с. – ISBN 978-5-369-00006-9

9. Конфликтология : учебник [Текст] / под ред. В. П. Ратникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 512 с. – ISBN 5-238-00892-9, 978-5-238-00970-4

10. Конфликтология : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов [и др.]. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 302 с. – ISBN 5-16-000964-7

11. Кошечева, И. С. Конфликтология : учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей [Текст] / И. С. Кошечева, М. А. Колмыкова. – Оренбург : ГОУВПО «ОГИМ», 2005. – 137 с.

Лекция 8

Внутриличностный конфликт

8.1 Понятие и виды внутриличностных конфликтов

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и разворачивается. Другими словами — личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя — *внутриличностные конфликты*, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и

совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному «Я», как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа — австрийского ученого **Зигмунда Фрейда** (1856 — 1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным *напряжением* и *преодолением противоречия* между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейду, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также **К. Юнг**, **К. Хорни** и др.

С различных точек зрения описывали внутриличностный конфликт и другие ученые:

- Три типа конфликтной ситуации К. Левина;
- «Я-концепция» К. Роджерса;
- Теории потребностей А. Маслоу;
- Теория В. Франкла;
- Теория А.Н. Леонтьева и др.

Внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.

Можно сказать и по-другому: **внутриличностный конфликт** — это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

- 1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- 2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;
- 3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;
- 4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;
- 5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:
 - противоречивыми позициями сторон;
 - противоположными мотивами, целями и интересами сторон;

- противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — «не убий»);

- отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и *неосознанным*, что не делает его менее значимым.

8.2 Причины и последствия внутриличностного конфликта

Отношения человека к миру, к другим людям и к самому себе носят *противоречивый характер*, который обуславливает и противоречивость внутренней структуры личности. Человек как часть общества не может «выскочить» из целостной системы противоречивых общественных отношений, которые в конечном счете детерминируют его сознание, психику и весь внутренний мир.

Многообразные отношения, — писал в этой связи А.Н. Леонтьев, — в которые человек вступает к действительности, являются объективно противоречивыми. Их противоречия и порождают конфликты, которые при определенных условиях фиксируются и входят в структуру личности¹.

При более конкретном рассмотрении причин внутриличностного конфликта их можно разделить на три вида:

- 1) внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности;
- 2) внешние причины, обусловленные положением личности в социальной группе;
- 3) внешние причины, обусловленные положением личности в обществе.

Следует иметь в виду, что все эти виды причин конфликта взаимосвязаны, а сама их дифференциация достаточно условна. Речь идет по существу о единичных, особенных и общих причинах, между которыми, как и между категориями, их отражающими, существует диалектическая взаимосвязь. Например, внутренние причины конфликта есть результат взаимодействия личности и с группой, и с обществом, а не возникают сами по себе, ниоткуда.

8.3 Предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует *научиться создавать условия*, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли. На сегодняшний день конфликтология разработала целую систему способов и мер по предупреждению и разрешению внутриличностных конфликтов. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить.

Существуют *всеобщие, или общесоциальные, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов*. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но если иметь в виду «рядовую» личность,

то ее влияние при этом все-таки не может быть значительным. Такие условия изменяются посредством действий больших социальных групп, классов, социальных общностей, объединений и движений.

Можно выделить следующие способы предупреждения данного вида конфликтов:

- «Познай самого себя»;
- Адекватно оценивайте себя;
- формирование стабильного внутреннего мира и характера человека;
- соблюдение этических норм и правил общения;
- наблюдение реакцию окружающих на ваше поведение и отдельные поступки;
- другие.

Разрешение (или преодоление) внутриличностного конфликта — это снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

Разрешение конфликта носит позитивный характер и приводит к развитию личности, к ее самосовершенствованию.

Прежде всего следует отметить, что всякий внутриличностный конфликт всегда индивидуален, носит личностный характер. Поэтому его разрешение зависит от таких факторов личности, как возраст, пол, характер, темперамент, социальное положение, ценности и др. Это обуславливает то, что универсальных способов разрешения внутриличностных конфликтов, одинаково подходящих для всех людей и ситуаций, не существует. Для установления внутреннего равновесия ребенка бывает достаточно дать ему конфету; для преодоления внутриличностного конфликта российского «Номо повус» может быть будет недостаточно и целой кондитерской фабрики. Способы разрешения внутреннего конфликта, подходящие для мужчин, могут быть не всегда пригодны для женщин и т.д.

Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к преодолению внутриличностных конфликтов, можно сформулировать наиболее общие и типичные принципы и способы их разрешения, которые с учетом индивидуальной специфики могут использовать все. Перечислим наиболее важные из них. Итак, если вы попали в ситуацию внутриличностного конфликта, то рекомендуется предпринять следующее:

1 Адекватно оцените ситуацию. Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.

2 Осознайте экзистенциальный смысл конфликта. Проанализируйте степень важности его для вас. оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни его последствия. Может статься, причину, вызвавшую конфликт, сразу же следует отодвинуть на задний план в системе ваших ценностей или забыть вовсе.

3 Локализируйте причину конфликта. Выявите самую сущность его, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.

4 Проявите смелость б анализе причин внутриличностного конфликта. Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.

5 «Выпустите пар». Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге. Для этого можно использовать как физические упражнения. так и творческие занятия. Сходите в кино, театр, возьмите любимую книжку. Они лечат в внутриличностные конфликты. Лучше испытать потрясение на сцене, экране, в своем воображении, чем в

жизни. Не случайно, кстати, что криминальная хроника, по данным социологических опросов, входит в число наиболее популярных телепередач — большое распространение стрессов и фрустраций требует постоянной антидепрессивной терапии.

6 Прибегните к расслабляющему тренингу. Сегодня имеется много публикаций по конкретным приемам и механизмам психологического тренинга, выберите наиболее приемлемые для вас лично.

7 Измените условия и / или стиль своей работы. Это следует сделать в том случае, если внутриличностный конфликт возникает постоянно из-за неблагоприятных условий деятельности.

8 Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний, Может быть, ваши способности и/или возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.

9 Умейте прощать. Причем не только других, но и себя. В конце концов, все люди «не без греха» и мы тут не исключение.

10 Плачьте на здоровье. Американский биохимик У. Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаивающими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение. Но помимо научных исследований почти каждый на собственном опыте знает, что слезы приносят эмоциональную разрядку и облегчение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

Дополнительная

1. *Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.

2. *Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.

3. *Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.

4. *Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.

5. *Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.

Лекция 9

Межличностный конфликт

9.1 Понятие межличностного конфликта

Межличностные конфликты – это конфликты между отдельными индивидами в процессе в процессе их социального и психологического взаимодействия. Причины таких конфликтов – как *социально-психологические, так и личностные*, собственно, психологические. К первым относятся: потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации, несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей, различия в способах оценки деятельности и личности друг друга и пр., напряженные межличностные отношения, стремление к власти, психологическая несовместимость.

Таблица – Сферы межличностных конфликтов

№ п/п	Сфера проявления	Типы конфликтов	Причины
1	Коллектив (организация)	Руководитель—подчиненный Между сотрудниками одного ранга Служебные Неслужебные	Организационно-технические: распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях и т. д. Психологические (социально-психологические): индивидуально-психологические особенности; социально-психологические явления (позиция, статус, роль, внутренняя установка и др.)
2	Семья	Супружеские конфликты Родители—дети Супруги—родственники	Ограничение свободы, активности и действий; девиантное поведение одного или нескольких членов семьи; наличие противоположных интересов; сексуальная дисгармония; материальные проблемы; индивидуально-психологические особенности и уровень психолого-педагогической культуры членов семьи
3	Общество (учреждения социальной сферы; государственные учреждения; улица; общественный транспорт и т. п.)	Гражданин—общество Гражданин—чиновник и т. п.	Неразвитость технологий приема граждан в государственных учреждениях и в сфере обслуживания; низкая правовая и психолого-педагогическая культура

Межличностные конфликты имеют свои отличительные особенности, которые сводятся к следующему.

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Межличностные конфликты, как уже отмечено выше, охватывают все сферы человеческих отношений. В табл. представлены основные сферы межличностных конфликтов с выделением некоторых их типов и причин.

9.2 Психологическая несовместимость

Психологическая несовместимость - неудачное сочетание темпераментов и характеров взаимодействующих лиц, противоречие в жизненных ценностях, идеалах, мотивах, целях деятельности, несовпадение мировоззрения, идеологических установок и др.

Личностные причины конфликтов связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников: оценка поведения другого как недопустимого, низкий уровень социально-психологической компетентности (когда, например, человек не представляет себе, что есть много выходов из конфликтной ситуации), недостаточная психологическая устойчивость, плохо развитая способность к эмпатии, завышенный или заниженный уровень притязаний, холерический тип темперамента, чрезмерная выраженность отдельных черт характера.

9.3 Управление межличностными конфликтами.

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний аспект предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать их причины и факторы, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература

1 Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7

2. Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8

3. Светлов, В. А. Конфликтология : учебное пособие для студ. вузов и послевузовской системы образования; рек. УМО [Текст] / В. А. Светлов, В. А. Семенов. - СПб. : Питер, 2011. - 352 с. : ил. - (Учебное пособие). - ISBN 978-5-49807-937-0

б) дополнительная литература

12. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник [Текст] / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 265 с. – ISBN 978-5-7567-0274-3

13. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2004. – 591 с. – ISBN 5-238-00062-6

14. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник [Текст] / Майкл Армстронг ; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с. – ISBN 978-5-91180-771-9
15. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие [Текст] / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 208 с. – ISBN 5-279-02386-8
16. Волков, Б. С. Конфликтология: Учебное пособие для вузов [Текст] - [Изд.2-е, испр. и доп.]. – М.: Альма Матер: Академический Проект, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-8291-1178-6
17. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 448 с. – ISBN 978-5-16-002854-5
18. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 368 с. – ISBN 978-5-16-002593-3
19. Конвенция о защите прав человека и основных свобод. [Текст] – М. : Риор, 2007. – 32 с. – ISBN 978-5-369-00006-9
20. Конфликтология : учебник [Текст] / под ред. В. П. Ратникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 512 с. – ISBN 5-238-00892-9, 978-5-238-00970-4
21. Конфликтология : учебник для вузов [Текст] / А. Я. Кибанов [и др.]. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 302 с. – ISBN 5-16-000964-7
22. Кошечева, И. С. Конфликтология : учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей [Текст] / И. С. Кошечева, М. А. Колмыкова. – Оренбург : ГОУВПО «ОГИМ», 2005. – 137 с.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Андреева, Г. М.* Социальная психология : учебник / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 265 с.
- Анцупов, А. Я.* Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ –ДАНА, 2010. – 591 с.
- Ворожейкин, И. Е.* Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, И. Е. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : Инфра-М, 2001. - 224 с.
- Дмитриев, А. В.* Конфликтология : учебник по напр. «Конфликтология»; рек. УМО [Текст] / А. В. Дмитриев. - 3-е изд., перераб. - М. : Альфа-М ; М. : Инфра-М, 2013. - 336 с. - ISBN 978-5-98281-189-9. - ISBN 978-5-16-003725-7
- Дмитриев, А. В.* Конфликтология: учебное пособие / А.В. Дмитриев. - М. : Гардарики, 2001. - 318 с.
- Козырев, Г. И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие : учебное пособие / Г.И. Козырев. - М. : Владос, 1999. - 173 с.
- Конфликтология : учебник / ред. : А. С. Кармин. - СПб. : Лань, 2001. - 443 с.
- Конфликтология: Учеб. пособие : учебное пособие / ред. : М. Хазизянц. - Ростов н/Д. : Феникс, 2001. - 316 с.
- Конфликтология: учебник / ред. : В. П. Ратников. - М. : ЮНИТИ, 2001. - 512 с.
- Конфликтология: учебник для студ. вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда»; рек. МОН РФ [Текст] / ред. А. Я. Кибанов. - М. : Инфра-М, 2013. - 301 с. - (Высшее образование) (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005724-8
- Конфликтология: Учебник: учебник / ред. : А. С. Кармин. - СПб. : Лань, 1999. - 439 с.
- Конфликтология: учебное пособие. - Ростов н/Д. : Феникс, 2000. - 316 с.
- Некрасова А.Н.* Конфликтология. Конфликты в организациях [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ А.Н. Некрасова. – М.: Миит, 2008 // ЭБС «Книгафонд». – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru>.
- Прикладная конфликтология: Хрестоматия / Сост. К.В. Сельченко : учебник.: Минск-М., 2001. - 624 с.
- Ратников, В. П.* Конфликтология. Вопросы - ответы [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 240 с. Режим доступа: <http://znanium.com>.
- Светлов, В. А.* Конфликтология : учебное пособие для студ. вузов и послевузовской системы образования; рек. УМО / В. А. Светлов, В. А. Семенов. - СПб. : Питер, 2011. - 352 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Лекция 1 Введение в конфликтологию.....	4
1.1 Эволюция конфликтологических взглядов.....	4
1.2 Значение, предмет и задачи конфликтологии.....	5
Лекция 2 Характеристика и диагностика конфликта.....	7
2.1. Понятие и виды конфликтов.....	7
2.2 Функции конфликта.....	9
2.3 Методы диагностики конфликта.....	10
Лекция 3 Источники конфликтов.....	13
3.1 Противоречия интересов.....	13
3.2 Причины конфликтов.....	13
3.3 Основные источники конфликтов в организации.....	14
Лекция 4 Развитие конфликта.....	16
4.1 Структура конфликта и конфликтной ситуации.....	16
4.2 Динамика конфликта.....	18
4.3 Этапы и фазы конфликтной стадии.....	20
Лекция 5 Предупреждение конфликтов.....	22
5.1 Профилактика конфликтов в организации.....	22
5.2 Проблема конфликтных личностей.....	22
5.3 Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.....	24
Лекция 6 Разрешение конфликтов.....	25
6.1 Формы и критерии разрешения конфликтов.....	25
6.2 Стили поведения в конфликте.....	26
6.3 Стратегии и способы разрешения конфликтов.....	27
Лекция 7 Психология переговорного процесса по разрешению конфликтов.....	27
7.1. Переговорный процесс, его функции и основное содержание.....	27
7.2. Технология общения в переговорном процессе.....	30
7.3. Тактики поведения в переговорном процессе и их характеристика.....	33
Лекция 8 Внутриличностный конфликт.....	38
8.1 Понятие и виды внутриличностных конфликтов.....	38
8.2 Причины и последствия внутриличностного конфликта.....	40
8.3 Предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов.....	40
Лекция 9 Межличностный конфликт.....	43
9.1 Понятие межличностного конфликта.....	44
9.2 Психологическая несовместимость.....	44
9.3 Управление межличностными конфликтами.....	44