

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е.Н. Скавинская

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Учебно-методическое пособие

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2016

УДК 316.48 (075.8)

ББК 60.524.228я73

С42

Скавинская Е.Н.

С42 Основы конфликтологии : учебно-методическое пособие. –
Томск : Издательский Дом Томского государственного
университета, 2016. – 104 с.

В пособии содержатся краткие теоретические сведения о сущности, детерминантах и структуре конфликтов, приведены практические методики анализа конфликтных ситуаций.

Для студентов факультетов управления и психологии, менеджеров по персоналу, конфликтологов, практических психологов и социальных педагогов.

УДК 316.48 (075.8)

ББК 60.524.228я73

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1. Теоретические основы конфликта	6
1.1. История воззрений на конфликт	6
1.2. Сущность и определения конфликта в научных источниках ...	21
2. Понятийный аппарат конфликта	27
2.1. Проблема или противоречие в конфликтах	27
2.2. Структура конфликта	35
2.3. Динамика конфликта	49
2.4. Стратегии поведения в конфликте	67
3. Практика работы с конфликтами	81
3.1. Предупреждение конфликтных ситуаций	81
3.2. Методы анализа конфликтов	90
Литература основная	101
Литература дополнительная	101

ПРЕДИСЛОВИЕ

Конфликты существовали всегда и будут существовать столько, сколько будет существовать взаимодействие людей между собой. История человечества показала, что конфликты неизбежны. Исследованию конфликтов, их роли в становлении и развитии общества посвящено множество работ философов, социологов, психологов, педагогов.

Конфликты играют значительную роль в жизни как отдельных людей, так и общества. Они могут причинять ущерб психике и межличностным отношениям, обуславливать нерациональное расходование сил и других ресурсов. Для снижения отрицательных последствий конфликта необходимо уметь своевременно и правильно выявлять причины, управлять процессом их протекания, использовать рациональные стратегии разрешения, снижать уровень конфликтного противостояния.

В обществе современных рыночных отношений возросло значение научного управления конфликтами, поскольку конкуренция на рынках труда представляет собой вариант такой конфликтной ситуации, которая, при неправильном управлении может перерасти в серьезный инцидент.

Конфликтология уверенно входит в пространство менеджмента. Управление конфликтами становится одной из важнейших компетенций руководителей.

В последнее время коренным образом меняются конфликтогенные факторы, а следовательно, должны измениться методы, средства и содержание деятельности специалистов по разрешению конфликтных ситуаций.

Кроме того, накапливается опыт деятельности практических психологов в сфере изучения внутриличностных и социальных конфликтов, зарождаются медиаторские службы, изменяется подход руководителей к стратегиям управления персоналом.

Сегодня наибольшую популярность приобретает конструктивная психология конфликта, с позиций которой конфликт рассматривается не как негативное явление, а как проблема, которую можно и нужно разрешать, как стимул для выхода на новый, более высокий уровень отношений.

Если конфликт преобразовывать в задачу, которую следует решить, чтобы развиваться дальше, то, не затрачивая времени на изобретение велосипеда, следует овладевать знаниями, способами диагностики и практическими средствами, которые выработала конфликтология. Конфликтологическая компетенция значительно улучшает профессиональную деятельность человека и его жизнь в целом.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТА

1.1. История воззрений на конфликт

История обсуждений конфликта, попыток его анализа и интерпретации исчисляется тысячелетиями. Конфликт – постоянный спутник человека, по сути дела – лишь одна из форм внутривидовой и межвидовой борьбы за существование, один из механизмов естественного отбора, который заставляет нас полностью раскрыться в борьбе с оппонентом [1]. Логично предположить, что конфликт – постоянный спутник всего живого на земле. Однако первые обсуждения конфликтологических проблем стали возможны лишь на определенном этапе взросления человечества.

Из известных сегодня материалов древнейшие исследования конфликтов относятся к VII–VI вв. до н.э. Конфликт лежит в основе построения философской системы Китая, в которой провозглашается постоянное противоборство присущих материи положительных (янь) и отрицательных (инь) сторон, приводящее, в свою очередь, к конфронтации их носителей.

Взгляды на проблему конфликта содержатся в многочисленных нравственных заповедях Конфуция (*например, «Не делай другим того, чего не желаешь себе; тогда и в семье, и в государстве к тебе не будут чувствовать вражды»*).

Источник конфликтов мыслитель усматривал в делении людей на «благородных мужей» (образованных, грамотных, воспитанных) и простолюдинов («малых людей»). Необразованность и невоспитанность простолюдинов ведут к нарушению норм человеческих взаимоотношений и справедливости. Для благородных мужей основу взаимоотношений составляет порядок, а для малых – выгода.

Но гораздо раньше – в древнейших законах хеттского царя **Хаммурапи** (1792–1750 гг. до н.э.) – содержатся уже десятки способов разрешения конфликтных ситуаций.

Позднее конфликтологические вопросы обсуждались древнегреческими философами. В их взглядах на эту проблему не наблюдалось единства. Некоторые считали, что конфликт органически присущ всем предметам и явлениям, а потому неизбежен и в силу этого не может получить отрицательной или положительной оценки. Такого принципа придерживались **Анаксимандр** (ок. 610–547 до н.э.), **Гераклит** (кон. 6 – нач. 5 в. до н.э.). Последнему принадлежат следующие изречения:

«Следует знать, что война всеобща, и правда – борьба, и что все происходит через борьбу и по необходимости»

«В рождающемся соединяется, из расходящегося – прекраснейшая гармония, и все происходит через борьбу»

Отрицательно оценивали конфликты (в основном социальные, чаще – войны) такие философы, как **Платон** (ок. 428–348 до н.э.), **Геродот** (ок. 490–425 до н.э.). Отрицательные мысли о войне высказывал **Эпикур**.

Аристотель и **Платон** полагали, что *человек по природе своей существо общественное*; отдельный человек представляет лишь часть более широкого целого – общества; заложенное в человеке общественное начало придает ему способность к взаимопониманию и сотрудничеству с другими людьми. Не исключалась при этом и склонность к вражде и распрям. Аристотель указывал на источники конфликтов, которые, по его мнению, состоят в неравенстве людей по обладанию имуществом и получению почестей. А также в наглости, страхе, пренебрежении, происках, несходстве характеров, чрезмерном возвышении одних и унижении других.

Цицерон (106–43 до н.э.) в трактате «О государстве» предложил разделять насилие на «справедливое» и «несправедливое» и выдвинул тезис о «справедливой и благочестивой войне».

Аврелий Августин Гиппонский Блаженный (345–430) в работе «О граде божьем» высказался вполне современно: те, которые нарушают мир, не ненавидят его как таковой, а хотят лишь другого мира, который отвечал бы их желаниям. Тем самым философ определил, что решающим является не сам процесс конфликта, а

цель. То есть гипотетически если удовлетворены все потребности индивида, он не должен конфликтовать.

В Средние века **Фома Аквинский** (1225–1274) выдвинул тезис о необходимости «авторизованной компетенции», т.е. санкции государства для ведения войны. И все же насилие для него – всегда грех.

Содержательную попытку системного анализа конфликтов (преимущественно социальных) сделал **Никколо Макиавелли** (1469–1527) в трактате «Государь». Он считал конфликт универсальным признаком общества и объяснял это природной порочностью человека.

Эразм Роттердамский (1469–1536) справедливо, видимо, отмечал, что «*война сладка для тех, кто ее не знает*» и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается и втягивает в свою орбиту все новые жертвы. Мыслитель резко осуждал смуту и кровопролитные междоусобицы, ратовал за мир между людьми и доброе согласие.

Иной точки зрения придерживались **Джон Локк** и **Томас Гоббс**, полагая, что *человек есть отдельное самоценное существо*, для которого другие люди – только среда его обитания. В соотношении с обществом приоритет принадлежит личности. Естественное состояние общественных связей – война, в которой люди выступают в качестве либо врагов, либо партнеров.

Мишель Монтень в своих опытах обращался к изучению внутриличностного конфликта и указывал на важность выхода накопившейся в процессе раздражения внутренней энергии, поскольку «страсти души изливаются на воображаемые предметы, когда ей не достает настоящих».

Фрэнсис Бэкон (1561–1626) впервые представил анализ системы причин социальных конфликтов.

Томас Гоббс (1588–1679) в «Левиафане» обосновал концепцию «войны всех против всех» и считал, что главная причина конфликта заключается в присущем человеку чувстве конкуренции и желании как минимум равенства с остальными людьми. А это порождает соперничество, способное перерасти в открытый конфликт.

В Новое время **Жан Жак Руссо** (1712–1778) предложил хорошо известную вам теорию общественного договора, суть которой заключалась в предположении о том, что *люди в состоянии договориться не предпринимать агрессивных действий друг против друга*.

Конфликт как многоуровневое социальное явление был проанализирован в работе **Адама Смита** (1723–1790) «Исследования о природе и причинах богатства народов». Естественно, в этой работе рассматриваются социальные конфликты, причина которых, с точки зрения автора, кроется в классовой дискриминации.

Эммануил Кант (1724–1804) считал, что состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние. Последнее, наоборот, есть состояние войны, т.е. если и не непрерывные враждебные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.

Георг Гегель (1770–1831) усматривал причину конфликта в социальной поляризации между накоплением богатства и привязанностью к труду в рамках класса.

Размышления о конфликте содержатся в работах **Фридриха Ницше**. Его размышления о морали «Утренняя заря» проникнуты мыслью о том, что конфликт свойствен человеку и всепроникающ; может быть, это одна из плодотворнейших сил сегодня. Однако в книге «Так говорил Заратустра. Книга для всех и ни для кого» философ представит нам другой идеал – своеобразный итог развития человеческого духа – сверхчеловека, перешагнувшего тяготение обычных человеческих пороков и вставшего над конфликтами.

Тема конфликта запечатлелась и в религиозных учениях.

Отношение к конфликтам в рамках **христианства** противоречиво, а в некоторых аспектах вовсе неразрешимо. Противоречивое отношение к насилию содержат книги Ветхого и Нового заветов. С одной стороны, проповедуется ненасилие (подставь вторую щеку), с другой – в книге «Исход» мы встречаем определение Бога как «мужа брани». Воззвание же к богу приносит победу в сражениях.

Контент-анализ текста «Библии», проведенный А.Я. Анцуповым, А.А. Калаевым и А.И. Шипиловым, показал, что из

12 407 понятий и категорий 1 909 отражают проблему насилия (15,39%). Наиболее часто употребляемая в группе «насилие» категория – это категория «наказание» и производные от нее (25,9%). Призывы «убить», «убивать» составляют 20,8% в группе «насилие», ненависть и злоба – 13,3%.

Среди категорий группы «мир и согласие» наиболее часто употребляется группа слов со значением «помощь, поддержка» – 26%. Негативное отношение христианства к войнам – достаточно современное образование. Лишь в нашем веке официальная католическая церковь обратилась к идее формирования отрицательного отношения к насилию, а в самое последнее время то же наблюдается и в православии.

Позиция **Ислама** в вопросе о конфликтах тоже противоречива. С одной стороны, ненасилие проповедуется как идеал социальной жизни, с другой – приветствуется борьба за расширение геостратегического пространства ислама и даже борьба между единоверцами. В «Коране» читаем: «А если пожелал твой Господь, то Он сделал бы людей народом единым. А они не перестают разногласить». Причина таких противоречий кроется в изначальной многовариантности, которая обусловлена волей Аллаха.

Буддизм и индуизм в том смысле более последовательны. Они не приемлют насилие. В классическом буддизме нет даже такого понятия – *зло* (Сатана). Только в последнее время многочисленные войны побудили приверженцев буддизма заговорить о насилии. Однако в своих оценках они по-прежнему категоричны: необходимо жить в любви к ближнему, ибо *никогда в этом мире ненависть не прекращается ненавистью, но с отсутствием ненависти прекращается она* (Анцупов).

Проблема конфликта отразилась и в **фольклоре**. Можно вспомнить русские **былины**. Отражая события, происходившие в пору становления Древней Руси, они красочно повествуют о защите рубежей Земли Русской от врагов, об общественно-политических конфликтах того времени, богатырских подвигах Ильи Муромца, Добрыни Никитича, Алеши Поповича, одолевших в трудных единоборствах Соловья-разбойника, Идолище поганое и других чудищ.

Свидетельствами тому, что понятие конфликта притягивало внимание человечества, являются и многочисленные *поговорки и фразеологизмы*: «Что за шум, а драки нет?», «Полно браниться, не пора ли мириться?», «Я тебе покажу кузькину мать!» В русском языке с интерпретацией конфликтных ситуаций связано свыше 700 фразеологизмов. Среди них 21,2% имеют ключевое слово «согласие», а 52,7% – «драка». Последний факт указывает на то, что в разрешении проблемных ситуаций наиболее эффективными до сих пор считались методы силового воздействия.

Общий анализ русских пословиц и поговорок позволил установить, что 902 из них посвящены проблеме «насилие – согласие». В целом в 40,5% пословиц и поговорок насилие одобряется, а в 43,2% одобряется согласие. Опыт народа приблизительно одинаково оценивает эффективность насилия и согласия в решении конфликта.

Изучением конфликта занимаются следующие науки: искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политология, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. Ведущие позиции в исследовании конфликта занимает психология.

Психология конфликта

Психологов интересовали причины и последствия этого явления. На рубеже 50–60-х гг. XX в. появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к феномену конфликта. Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются:

- психоаналитическое (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, К.Г. Юнг);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
- теория групповой динамики (К. Левин; Д. Креч, Л. Линдслей);
- фрустрационно-агрессивное (Л. Берковитц, Д. Доллард, Н. Миллер);

- поведенческое (А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс);
- социометрическое (Д. Морено, Г. Гурвич, Э. Дженигс, С. Додд);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель);
- теоретико-игровое (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теория и практика переговорного процесса (Р. Фишер, Д. Прюитт, Д. Рубин, У. Юри).

В развитии психологических исследований участие принимали и представители поведенческой психологии.

Бихевиористы: конфликт как реакция на внешнюю ситуацию. Оппозицией интрапсихической теории конфликта стали взгляды бихевиористов, сместивших акцент с внутренних детерминант возникновения конфликтов на внешние (средовые). Их научный интерес ограничивался внешне наблюдаемыми конфликтами, в первую очередь межличностными и межгрупповыми.

Следовательно, если речь идет о конфликтном поведении или взаимодействии, то источники его происхождения можно обнаружить при помощи анализов *фактов ситуации*. Тем самым конфликт превращается в явление ситуационной природы.

Первыми учеными-психологами, сформировавшими ситуационную традицию изучения конфликтов, были Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура и др. специалисты Йельского университета, которые в 30–50-е гг. создали концепцию *фрустрационной детерминации агрессии*. Социально-психологический анализ явлений агрессии, ее фрустрационной детерминации, понятий сдерживания, смещения агрессии осуществил Л. Берковиц.

Итак, бихевиористы предложили следующий взгляд на конфликты.

1. Социально-психологический конфликт понимается как особая форма агрессивного ответа (прямо или косвенно, сдерживаемого или подавляемого, направленного на причину конфликта или на объект) на фрустрирующую ситуацию (даже если индивид становится свидетелем агрессии).

2. Патология поведения – следствие научения неправильно, неадекватному или отклоняющемуся поведению, которое, получив некое подкрепление, становится частью поведенческого репертуара личности. Поэтому ключ к пониманию поведения человека, его действий и поступков следует искать во внешних, ситуативных факторах.

3. Чтобы понять поведение человека, в соответствии с теорией социального научения, следует обратиться к факторам, провоцирующим проявление той или иной модели конфликтного реагирования на внешнюю ситуацию, и к факторам, повлиявшим на усвоение и закрепление этой модели поведения.

4. Стратегии поведения людей в конфликтах целесообразно рассматривать как результат научения тем или иным моделям взаимодействия.

Исследование М. Дойча: конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию. Непосредственное исследование конфликтов как реакции на особенности внешней среды связано с экспериментальными работами Мортон Дойча в изучении интерперсональных конфликтов и Музафера Шерифа (1906–1988) – в области межгрупповых конфликтов.

М. Дойч (ученик К. Левина) в экспериментальных исследованиях показал, что варьированием внешних условий можно менять поведение социальной группы. Им разработана теория кооперации и конкуренции. Конкуренция или кооперация, конфликт или сотрудничество во внутригрупповых и межгрупповых отношениях связаны:

1) с типом взаимозависимости между целями людей, вовлеченных в данную ситуацию;

2) типом действий этих людей.

Ключевым моментом теории М. Дойча является его *закон социальных отношений*, в соответствии с которым:

– *кооперация* вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях и аттитюдах, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружественными аттитюдами, чувствительностью к общим интересам и непод-

черкиванием противоположных интересов, ориентацией на взаимную власть скорее, чем на различия во власти;

– *конкуренция* вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией; минимизацией осознания сходства в ценностях и увеличением чувствительности к противоположным интересам; подозрительными и враждебными установками; значимостью, ригидностью и масштабностью конфликтной проблемы.

М. Шериф: ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов. Эксперименты показали, что конкуренция и соревнование между сплоченными группами провоцирует межгрупповой конфликт.

М. Шериф утверждал, что агрессия и конфликт не являются самогенерируемыми интрапсихическими событиями. Это состояния ОТНОШЕНИЯ, возникающие как следствие транзакций между людьми в ситуациях, когда преследуемые ими цели поддерживаются или блокируются. Адекватное понимание этиологии конфликта требует оценивания внутри конкретных ситуаций, в которых они возникают.

Ситуационные подходы не отрицают влияния личностных особенностей на поведение. Оказавшись в конфликтной ситуации, человек может реагировать по-разному (использовать разные поведенческие стратегии), в зависимости от личностных особенностей, которые тем или иным образом «окрашивают» его поведение.

Когнитивистские подходы: конфликт как когнитивный феномен. Когнитивисты впервые обратили внимание на то, что непосредственно наблюдаемые взаимодействия субъектов в социальной ситуации объясняются с точки зрения субъективного отражения (восприятия, осознания, рефлексии, оценки и т.д.) «взаимодействующим субъектом» (Агеев, 1990).

С точки зрения когнитивистов, конфликт может быть понят только с учетом субъективного отражения тех или иных параметров ситуации, которая становится основой оценки ситуации как конфликтной и ключевым фактором объяснения феноменологии

конфликта. Когнитивисты предложили специфическую схему, где конфликт – это не свойство ситуации, а выводы, сделанные на ее основе.

Курт Цадек Левин (1890–1947) – первооснователь когнитивизма. Наибольшую роль в «прорыве» субъективности в психологию (и конфликтологию) сыграл К. Левин, чья теория поля описывает среду как воспринимаемую и перерабатываемую субъектом (Страйкер, 1977).

К. Левин ввел принципиально иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. В соответствии с теорией поля описание ситуации должно быть скорее «субъективным», нежели «объективным», т.е. ситуация должна описываться с позиции индивида (его призмы мировосприятия), поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя. Курт Левин фактически объединил психоанализ и бихевиоризм, придав «внешним» факторам «внутренний», субъективный характер.

Поведение субъекта определяет не ситуация, которая может быть описана «объективно» наблюдателями, а ситуация, как она дана субъекту в его переживании, как она существует для него (Хекхаузен, 1986).

Конфликт психологически характеризуется как ситуация, в которой на индивида действуют противоположно направленные, одновременно взаимодействующие силы примерно равной величины (Левин К. Теория поля. М., 1935).

Межличностные конфликты интерпретируются К. Левиным как конфликты между собственными и вынуждающими силами, т.е. как противоречия между собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой. Законы конфликта едины для всех его разновидностей. Однако случай конфликта между собственными и внешними вынуждающими силами имеет специфическую возможность разрушения этой внешней власти.

Теория структурного баланса Ф. Хайдера. Теория равновесия Ф. Хайдера – когнитивная теория межличностных отношений, ос-

нованная на допущении, что несбалансированные, противоречивые когнитивные системы автоматически стремятся к достижению большей уравновешенности.

Теория Ф. Хайдера посвящена анализу согласованности между системой установок индивида и его знаниями об установках и поведении окружающих.

Ф. Хайдер анализирует балансные и небалансные состояния в отношениях людей, исходя из положения о стремлении социального целого к балансу, и возможные пути достижения баланса.

Теория коммуникативных актов Т. Ньюкома. Дальнейшее развитие идей Ф. Хайдера было предпринято **Теодором Ньюкомом** (1903–1984), сделавшим акцент на процессе коммуникации между участниками взаимодействия, которые хотят, чтобы те, с кем они имеют дело, разделяли их точку зрения, особенно если речь идет о важных вещах, а их партнеры кажутся им привлекательными. Если это желание не реализуется, то возникает конфликт на почве нереализованных притязаний.

Социология конфликта

Первые попытки создать социологическую теорию совершенствования социальной системы, где бы обосновывалась роль конфликта, относятся ко второй половине XIX в. В этот период появилась работа английского социолога **Герберга Спенсера** «Основы социологии», где подчеркивалась мысль об универсальности самого явления.

Приблизительно в это же время развивалась марксистская теория конфликта.

Несколько позже – в конце XIX века – появились работы немецкого социолога **Георга Зиммеля**. Его «Социология» (1908) ознаменовала собой появление нового направления изучения конфликта – функциональной теории конфликта. Зиммель также предполагал универсальность изучаемого явления, он считал, что полностью гармоничное объединение людей вообще не может существовать. Объясняется это тем, что конфликт служит своеобраз-

ным механизмом саморазвития общества; не будь конфликта, социум оставался бы всегда на одной ступени развития. Структуры же, лишенные динамики, в условиях нашего мира нежизнеспособны.

Огромное значение имеют выводы Зиммеля о воздействии конфликта на внутреннюю структуру группы. Ученый первым обратил внимание на такие особенности: во время экстремальных ситуаций централизация группы усиливается вплоть до деспотии. Возникнув, такая централизованная структура стремится к выживанию и начинает искать нового противника. Порочный круг замыкается.

Проблема конфликта пронизывает три главных направления творчества выдающегося немецкого социолога **Макса Вебера**: социологию политики, социологию религии и социологию экономической жизни. При анализе властных отношений Вебера интересуют не столько причины и характер актов насилия, сколько механизмы согласия с властными полномочиями. В центре понимания конфликта лежит противодействие материальных и идеальных интересов различных статусных групп.

В первой половине XX в. проблема конфликта в социологии развивалась в рамках системно-функциональной школы. Интенсивно развивались прикладные социологические исследования, велся поиск эффективных путей решения конфликтных ситуаций местного уровня. Однако уже в середине XX в. появились новые теории конфликта.

Структурный функционализм как направление исследования конфликта был сформулирован и обоснован **Толкоттом (Талкоттом) Парсонсом** (1902–1979) в работе «Структура социального действия», в которой конфликт рассматривается не как следствие, а как причина дестабилизации общества, как социальная аномалия. Поэтому главной задачей становится поддержание бесконфликтного существования общества.

В середине XX в. теория позитивно-функционального конфликта стала основой книги **Льюиса Козера** «Функции социального конфликта» (1956), в которой автор обосновал и положительную роль конфликта. По мнению Козера, борьба между группами

способствует разрядке напряжения, выходу негативных эмоций, люди больше узнают друг друга, конфликт выполняет тестирующую функцию. Однако для этого конфликт должен быть управляем.

В конце 50-х гг. прошлого столетия немецкий социолог **Ральф Дарендорф** обосновал новую теорию социального конфликта, которая распространилась под названием «конфликтная модель общества». Дарендорф утверждал, что общество в каждый момент своего существования меняется на всех уровнях, поэтому любое общество испытывает и все виды разноуровневых конфликтов.

В начале 60-х гг. американский социолог **Кеннет Боулдинг** предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте – «общую теорию конфликта». Первоначальную предпосылку появления конфликта он усматривал в природе человека, в его извечном стремлении к борьбе. Ученый выделил две модели конфликта – статическую и динамическую. *Статическая* модель подвергает анализу все стороны конфликта и отношения между ними. *Динамическая* модель рассматривает конфликт через изучение интересов сторон. Можно сказать, что эта теория находится на стыке социологии и психологии.

В 1962 г. появляется работа **Н. Смелсера** «Теория коллективного поведения», в которой ученый рассматривает те формы коллективных действий, которые принято считать иррациональными. К их числу относят разного рода возмущения, бунты, формы коллективного помешательства, панику. Коллективное поведение он определяет как мобилизацию на основе некоторых убеждений, которые по-новому определяют социальное действие.

Политология

Собственно конфликтологические теории в этой группе отсутствуют. Однако в области изучения конфликтов сделано настолько много, что не сказать ничего об этой отрасли знаний просто невозможно.

Теория политических групп, создателем которой считается **Вильфредо Парето** (1848–1923), основана на концепции *элиты*. Как неодинаковы люди по их биологическим показателям, так неодинаковы и общества, социальные группы, среди которых есть более качественные, элитарные, занимающие лучшие места у кормушки. Борьба за звание элиты – суть социальных конфликтов. Круговорот элит обеспечивается именно такими конфликтами и способствует эволюции общества.

Свои представления о конфликтах и их причинах дают **Гоэтано Моска** (один из отцов политологии), **Франц Оппенгеймер** (немецкий историк) и другие. А вот французский социальный мыслитель **Жорж Сорель** (1847–1922) высказал предположение, что ход истории иррационален. Она вся состоит из неконтролируемых, спонтанных конфликтов, которые благо уже потому, что существуют.

В противовес ему некоторые ученые (**Дж. Блондел**, **Д. Истон**, **С. Липсет**) попытались сформулировать *теорию политической стабильности*, найти те рычаги, которые способны поддерживать общество в состоянии покоя.

Становление конфликтологической практики происходит в 70-е гг. XX столетия. В этот период **Горовиц и Бордман** создают программу психологического тренинга, направленного на обучение конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии. **Ч. Освуд** разработал методiku ПОИР («Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности»), предназначенную для разрешения международных конфликтов.

Контрольные вопросы

1. Древнее время. Артефакты существования конфликтов.
2. Восточные философы о конфликтах.
3. Взгляды древнегреческих мыслителей о конфликте.
4. Эпоха возрождения и конфликт.
5. Представители XIX в. о конфликте.
6. Отражение конфликта в религиях: христианство, буддизм, ислам.

7. Психология конфликта. Исследования.
8. Бихевиористы о конфликте.
9. Когнитивный подход к конфликту.
10. Теория М. Дойча: конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию.
11. Ситуационный подход М. Шерифа.
12. Курт Левин и его «теория поля».
13. Теория структурного баланса Ф. Хайдера.
14. Социология конфликта.

Задания

1. Поиск текста (фильма) мифа или легенды. Визуализируйте (составьте блок-схему) мифа. Проанализируйте: участники, сюжет, их действия, окончание конфликта, возможности его предупреждения.

2. Подберите высказывания мыслителей о конфликте: классифицируйте по принципу положительного и отрицательного отношения к конфликту. Прокомментируйте высказывания.

3. Прочитайте краткое содержание трактата «Государь» Никколо Макиавелли. Напишите рефлексию по поводу данного произведения:

- а) какие мысли и чувства вызвал во мне трактат;
- б) что я понял из произведения, какие основные выводы про конфликт можно сделать после знакомства с трактатом;
- в) с чем я у Макиавелли категорически не согласен, в чем сомневаюсь и с чем согласен безоговорочно.

4. Подберите список стран-культур с «индивидуалистическим Я» и с «коллективистским Я». Дайте количественную и качественную характеристику конфликтам в данных обществах. Согласны ли вы с тем, что в странах – представителях «коллективистского Я» конфликты менее разрушительны?

1.2. Сущность и определения конфликта в научных источниках

Слово «конфликт» происходит от латинского глагола, который в переводе на русский язык означает «противостоять, противоборствовать». В психологической литературе конфликт имеет множество определений.

Э.Я. Орлова под конфликтом понимает столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов сторон.

В.И. Андреев указывает на то, что конфликт целесообразно рассматривать как одну из форм человеческого взаимодействия, в основе, которой лежат различного рода (реальные или иллюзорные, объективные и субъективные, в различной степени осознанные) противоречия между людьми.

Западными социологами конфликты рассматриваются как важнейшие факторы социального развития. Английский философ и социолог Г. Спенсер считал конфликт «неизбежным явлением в истории человеческого общества и стимулом социального развития».

Конфликт у людей чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. Бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, его необходимо избегать или немедленно разрешать. Такое отношение к конфликту выражают сторонники школы научного управления (Э. Росс, К. Левин), «разделяющие концепцию бюрократии» (выражение М. Вебера). Авторы считали, что эффективность организации зависит от четкого определения задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработки рациональной организационной структуры предприятия. Именно эти меры способствуют устранению условий зарождения конфликта и могут быть использованы для его разрешения.

Г. Зиммель называет конфликт «спором», считает его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Представители научной школы «человеческих отношений» (**Э. Мейо**) рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению,

позитивные взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Один из основателей чикагской школы социальной психологии **Р. Парк** включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия (наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией). С его точки зрения, соревнование, являющееся социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным превращается в конфликт, который, благодаря ассимиляции, призван привести к сотрудничеству и способствовать лучшей адаптации.

Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей.

Н.В. Гришина конфликт определяет как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Из этого следует, что основу конфликтных ситуаций в группе составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями субъектов, различными представлениями о способе их достижения.

Ученые **В.А. Друзь** и **А.М. Бандурка** считают, что конфликт – это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, установок и ценностей [7].

Социологи **А.Я. Анцупов** и **А.И. Шипилов** под конфликтом понимают реальную борьбу между отдельными людьми или группами. Они считают конфликт объективной реальностью. Каждое общество, каждая социальная группа в той или иной степени, по мнению авторов, подвержены конфликтам.

Д. Шапиро конфликт определяет как реакцию на неблагоприятные ситуации, которые травмируют личность, препятствуют в достижении целей.

Также под конфликтом можно понимать наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями (Анцупов).

Вот еще определения конфликта.

А. Здравомыслов: конфликт есть важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Д. Майерс: конфликт – воспринимаемая несовместимость действий или целей.

Перечисленные примеры – только малая часть различных подходов к определению того, чем является конфликт. Неоднократные попытки выявления общих подходов позволяют выделить следующие **признаки конфликта:**

- предельный случай обострения социальных противоречий;
- форма отношений между субъектами социального действия по поводу разрешения острых противоречий;
- поведенческий антагонизм;
- открытая борьба социальных субъектов, способ взаимодействия;
- воспринимаемая несовместимость действий или целей и др.

В таком случае социальный конфликт можно определить как наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. Следуя ему, противоречие, оставаясь главным движущим элементом, должно приобрести в восприятии оппонентов именно высокочисленный характер, чтобы стороны перешли к такому способу, как противодействие (в общении, поведении, деятельности), когда иные способы исчерпали себя или не могут быть реализованы. Переживаемые негативные эмоции становятся связующим

элементом, отражением отношения субъектов к проблеме, оппоненту, ситуации и характеру взаимодействия.

Если исходить из психологической сущности конфликта, то он может быть рассмотрен как один из типов трудных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности человека и социальной группы (в понимании Анцупова и Шипилова).

Общие признаки трудной ситуации:

- наличие трудности, осознание личностью угрозы, препятствия на пути реализации каких-либо целей, мотивов;
- состояние психической напряженности как реакция личности на трудность, преодоление которой значимо для субъекта;
- заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения, выход за рамки «обыкновенности».

Основные виды трудных ситуаций:

- ситуация деятельности;
- ситуация социального взаимодействия;
- ситуация внутриличностного плана.

В трудной ситуации деятельности человеку противостоит среда, другой человек или группа или он сам.

Проблемные ситуации деятельности отличаются новой задачей, которая решается в обычных обстоятельствах. Такие ситуации требуют мобилизации познавательных способностей человека и эмоциональной устойчивости.

Критические ситуации связаны с заметно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность.

Экстремальные ситуации представляют собой крайнее проявление трудных ситуаций, требуют максимального напряжения психических и физических сил человека для выхода из них.

Внутриличностные затруднения – относительно несложные проблемы внутренней жизни человека. Представляют собой психические состояния сомнения, нерешительности, ненайденного выхода, отсутствия решения проблемы.

Внутриличностные конфликты – наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания внут-

риличностного конфликта зависит от восприятия личностью значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости.

Внутриличностные (жизненные) кризисы выступают как особые относительно положительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями. Выделяют возрастные, невротические и травматические кризисы.

Психологическая устойчивость – это характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Она не является врожденным свойством личности, а формируется одновременно с ее развитием и зависит:

- от типа нервной системы человека;
- опыта человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

Определение конфликта (через деятельностный подход)
Б.И. Хасана: конфликт – специфическая характеристика изменяющихся в столкновении деятельностей, представляющая собой процесс приобретения этими деятельностями во взаимодействии нового содержания, обеспечивающего соответствие новым условиям.

Контрольные вопросы

1. Авторские определения конфликта.
2. Социальный конфликт.
3. Конфликт как тип трудной ситуации (по Анцупову и Шипилову).
4. Психологическая устойчивость.
5. Определение конфликта по Б.И. Хасану.

Задания

1. Приведите 2 примера (исторических, политических, известных) социальных конфликтов. Проанализируйте возможные причины. Разделите их на субъективные и объективные.

Описание конфликта	Субъективные факторы	Объективные факторы

2. **Ситуация.** *Девушка не пришла к подруге на день рождения. Дружили они давно, с тех пор как танцевали бальные танцы. Однако не встречались они уже 3 месяца. Дело в том, что обе бросили заниматься танцами, а других общих тем не находилось. Подруга переехала на другую квартиру, а девушка сменила телефон. Но подруга передала ей устное приглашение на празднование дня рождения через юношу, который раньше был партнером в танцах той девушки (она, правда, нашла себе потом более подходящего партнера). Юноша обещал передать приглашение. Полгода назад на день рождения девушки подруга принесла огромный букет. И сейчас ждала адекватного подарка. Праздник уже заканчивается, а ее все нет.*

Вопрос: каковы причины отсутствия девушки и кому их может приписать именинница в результате каузальной атрибуции?

3. Приведите примеры конкретных социальных конфликтов, иллюстрирующих разное содержание столкновений. Например, захват чужой территории, «черный пиар на выборах».

4. Приведите примеры типов трудных ситуаций по Анцупову и Шипилову. Чем они отличаются друг от друга? Конфликт ли это? Кто сталкивается в противоречии?

2. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ КОНФЛИКТА

2.1. Проблема или противоречие в конфликтах

Причинность в социальной среде характеризуется значительной сложностью и запутанностью. Каждое социальное действие влечет за собой массу разнообразных и притом противоречивых событий. Анализируя причины поведения сторон в различных конфликтах, нетрудно заметить, что они обычно сводятся к стремлению *удовлетворить свои интересы*. Корысть, месть, ненависть, недоброжелательство, обида, неудовлетворенность принятым решением, стремление обеспечить себя материально сегодня или в будущем – вот лишь небольшая часть мотивов бытовых конфликтов. Иной, но не менее разнообразной является *мотивация* групповых конфликтов: экономические трудности, политические симпатии и антипатии, стремление к лидерству, национальная гордость и многое другое. Столь же многообразны мотивы поведения государств на международной арене.

Однако мотивы поведения индивидов и социальных общностей не являются глубинными причинами конфликтов: ведь сами эти мотивы требуют объяснения. Человек реагирует на изменения внешней ситуации, изменяясь сам; в свою очередь, психологические факторы воздействуют на ход экономических и политических процессов. Общественное сознание реализуется и преломляется через разум, чувства, потребности, мотивы, интересы, а отсюда – мнения, позиции, поступки, действия конкретных людей.

В конечном счете конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление *объективно существующих социальных противоречий*.

М. Вебер полагал, что возникновение конфликтов не сводится только к различиям бедности и богатства. Выявив компонент неравенства (разная степень уважения, неодинаковый престиж), он ввел понятие статусных групп.

Р. Дарендорф: конфликт вызывается обычно не экономическими отношениями между руководителями и подчиненными, его

главной причиной является ВЛАСТЬ одних над другими. Конфликт может возникнуть в любой организации – в больнице, военном батальоне, университете, где вообще существуют *управляющие и подчиненные*.

В социальной структуре любого типа, считает Козер, всегда имеется повод для конфликтной ситуации, поскольку время от времени в ней вспыхивает *конкуренция* отдельных индивидов или подгрупп по поводу дефицитных ресурсов, позиций престижа или отношений власти.

Неравенство как источник конфликта. Основными признаками социального неравенства, как известно, являются *различия в отношениях собственности, власти и статуса*. В связи с этим появляются существенные различия в образе жизни, культуре, психологии социальных групп и индивидов.

Обычно в основе непосредственного столкновения интересов больших социальных групп лежит расхождение между достигнутым уровнем получения материальных и культурных благ и твердым убеждением, что доступ к ним несправедливо ограничен противоположной стороной.

Надо заметить, что в обществе не существует вполне эффективных способов полного устранения конфликтов, связанных с неравенством больших социальных групп. Как показывает история человечества, *социальное неравенство постоянно воспроизводится*.

В то же время эти конфликты могут быть смягчены либо перенесены на другие уровни!!!

Однако эти возможности сильно ограничиваются культурным уровнем населения, растущей социальной поляризацией, сохранением отчуждения и другими не менее важными обстоятельствами.

Взгляды, знания, точки зрения или, говоря психологическим языком, «когнитивные структуры» субъектов во время взаимодействия могут находиться в полном или частичном согласовании, но могут быть и в абсолютном *противоречии*.

Интересы и потребности. Интерес часто прямо не ассоциируется с материальными благами, он может вытекать из религиоз-

ных, культурных, профессиональных устремлений. Объективный и детальный анализ противоречий и столкновений – интересов (особенно классовых, групповых и национальных) – может существенно прояснить картину конфликтов в стране, регионе, да и в малой социальной группе.

При анализе интересов как основы конфликта некоторые исследователи обращают внимание на смежные социальные и психологические явления, в том числе генетически предшествующие интересу. Такова, например, категория потребности, трактуемая обычно как состояние нехватки чего-либо, что организм (личность, группа, общество) стремится восполнить. ***Потребность предшествует интересу, который, представляет собой осознанную потребность (а подчас и осознанный путь ее удовлетворения).***

Потребности в безопасности, признании, идентичности, социальной принадлежности и т.п. присущи не только отдельному индивиду, но и социальным группам, этническим образованиям, целым обществам и государствам.

В связи с этим многие авторы усматривают психологическую причину конфликта во фрустрации или посягательстве на какую-либо из основных человеческих потребностей.

Концепция депривации. Это состояние, для которого характерно явное расхождение между ожиданиями и возможностями их удовлетворения.

Рост депривации может происходить, во-первых, при уменьшении возможностей уже сформировавшихся запросов, что наблюдается, в частности, в условиях экономического кризиса. Ожидания многих в таких условиях определяются скромной формулой сохранения статус-кво: «лишь бы хуже не стало». Во-вторых, возможна ситуация, когда ожидания, запросы растут значительно быстрее, чем возможности их удовлетворения. Тогда также наблюдается усиление депривации, а следовательно, и вероятности возникновения конфликта.

Иррациональные элементы. В возникновении конфликта обычно можно обнаружить те или иные объективные причины,

способствовавшие столкновению интересов социальных субъектов. Например, конфликт между двумя мужчинами, любящими одну женщину.

Однако в общественной жизни существует немало *противоречий* и, следовательно, конфликтов, которые не вызваны какими-то серьезными причинами, а коренятся в характерах людей, настроениях, вкусах, пустяжных капризах и других субъективных факторах, не имея прямого отношения к их действительным мотивам и потребностям.

Часто труднообъяснимыми оказываются столкновения между людьми, имеющими различия в темпераментах, скорости реакций. Причиной конфликта, наконец, может послужить просто чья-то раздражительность, дурное расположение духа, оборачивающееся пустыми придирками даже к человеку, который искренне уважаем и любим.

Уровни противоречий. «Объективность» и «субъективность» противоречий можно понимать, если иметь в виду их связь с интересами двух различных планов: направленность вовне или же вовнутрь – на самих себя. Говоря проще, это разделение связано с потребностями в той или иной внешней деятельности или напрямую с потребностями в самостоятельности, самосохранении, самоуважении и т.п. Серьезное столкновение между людьми может быть, например, вызвано тем, что оба претендуют на один и тот же столик в ресторане; подобная же по результатам стычка может случиться и из-за вызывающего и оскорбительного поведения одного из посетителей, ни на что не претендующего, кроме повышенного внимания.

То есть противоречия могут различаться по глубине. Это определяет и степень вовлеченности субъекта в конфликт, и набор используемых им в конфликте средств, и, в конечном счете, возможность и способы разрешения конфликта.

Противоречия – разница во взглядах, точках зрения, восприятии ситуации, целей, ценностях и т.д. Противоречия у разных людей есть всегда, но не всегда даже острые противоречия приводят к конфликту. Конфликтное противоборство начинается только то-

гда, когда эти *противоречия воспринимаются как угроза* для личности или группы. Обычно это угрозы интересам, достоинству, статусу, здоровью и пр. Многое в восприятии противоречий и реагирования на них зависит от внутренних условий человека.

Проблема участника играет ведущую роль в создании конфликта.

Конфликтная проблема (или противоречие) – это проблема согласования интересов, реализация которых выявилась в виде конфликта. Проблема согласования интересов не обязательно должна быть конфликтной. Но болезненное столкновение интересов всегда осуществляется особым способом. Это столкновение с субъективной точки зрения (точки зрения «Я») можно охарактеризовать как осознание препятствия на пути достижения своей цели. Этим препятствием является интерес другого человека («Ты»). При этом осознается также чрезвычайная важность своего конфликтного интереса в общении с этим человеком.

Проблема – это препятствие в реализации цели. С ней связаны не только интересы, но и опасения. Препятствие выражает суть любой проблемы. Препятствие реализации интересов, по мнению В.И. Андреева, лежит в основе конфликтной проблемы, но чтобы возник конфликт, необходимо препятствовать осознанно.

Цель конфликтного общения на развитой стадии – препятствовать, противостоять интересам оппонента. Поэтому Л.А. Петровская проблему конфликта рассматривает как диссонанс личности и ее окружения. Проблема, по ее мнению, начинается с ощущения нежелания чего-то. Потом идет осознание проблемы как явления, выдающего диссонанс. Определение проблемы – это уже уточнение того, чего хотелось бы, чтобы не было диссонанса.

Решение проблемы – это знание того, как достичь желаемого, чтобы избежать нежелаемого. Устранение проблем – это принятие решения действовать определенным способом и реализовать намеченное.

В конфликтной проблеме (с точки зрения социального действия) необходимо различать три измерения:

1) проблему взаимной поддержки (отношения другого к твоим интересам);

- 2) проблему взаимопонимания;
- 3) проблему легитимности (нормативности поведения).

По мнению В.С. Мерлина, чтобы уточнить проблему, необходимо ответить на три группы вопросов:

1. *Как он относится к моим интересам? Как я отношусь к его интересам? Какие интересы влияют на наше общение, искажая его?*

2. *Понятны ли мне его интересы? Понимает ли он меня? С чем мы не согласны.*

3. *Что несправедливого видит он в моих действиях? Почему я раздражаюсь его поведением?*

О наличии проблемы свидетельствует: неопределенность, взволнованность, отсутствие конструктивных выходов, большое количество неизвестных переменных, заикливание на чем-либо, возмущение. В приведенных нами определениях конфликта фигурирует понятие цели. Некоторые авторы (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, К.В. Бегмет, О.Н. Громова) определяют конфликт только через противоположность целей.

Предмет конфликта – внутренняя субъективная причина противоборства, мыслимая или воображаемая основная проблема раздора, основа противоречия.

Практика свидетельствует о том, что часто предметом конфликта бывают личная неприязнь, психологическая несовместимость, неприятные черты характера, зависть, скрываемая конкуренция, собственные черты личности, борьба за власть, первенство. Истинная причина многих конфликтов полностью или частично скрывается примерно в 70% случаев. Точное определение предмета конфликта является важным условием успешности его разрешения.

Поиск путей разрешения конфликта, как правило, начинается с определения его предмета, и сделать это часто оказывается весьма трудно. Многие конфликты имеют столь запутанную и сложную предысторию, что специалист вынужден, как археолог, вскрывать один слой за другим. В конфликтах напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имею-

щим четких границ, перетекающим. Конфликт может иметь основной предмет, рассыпающийся на частные предметы, множественные «болевые точки». К таким примерам относятся делящиеся семейные неурядицы или межнациональные конфликты.

Контрольные вопросы

1. Проблема конфликта в понимании Вебера, Дарендорфа.
2. Социальное неравенство как основная проблема конфликтов.
3. Разновидности интересов и противоречий.
4. Концепция депривации.
5. Иррациональные элементы проблем в конфликтах.
6. Уровни противоречий.

Задания

1. Дана ситуация. Определите возможное противоречие.

Саша и Надя стали подружками «не разлей вода» еще в первом классе школы, когда 1 сентября Саша заступилась за Надю перед их задиристым одноклассником. Шло время, девочки росли, любили подшучивать друг над другом. В четвертом классе Саша в очередной раз решила подшутить над подружкой: спрятала Надин дневник в шкаф на уроке физкультуры. Когда дневник нашелся, еще и подразнила Надю, подняв руку с дневником вверх. Случайно Саша задела заколку Нади из бисера, которая разлетелась на бусины.

Надя начала кричать, оскорблять Сашу и потребовала 300 рублей за испорченную вещь. Саша очень расстроилась: не думала, что может потерять подружку из-за безделушки. Но была рада, что Надино «нутро» вышло наружу – деньги ей были важнее, чем дружба.

С тех пор девочки не общались. 10 лет спустя они встретились в кафе. Надя напомнила о произошедшем, выставив Сашу в невыгодном свете.

2. Определите возможные проблемы участников ситуации.

Все началось с детства, когда в семье после рождения первой девочки родилась вторая. Сестры враждовали везде и всюду, не

давая родителям ни дня спокойствия. Время шло, Лика и Соня поступили в вуз одного города, но всегда жили порознь. После окончания университетов одна получила стабильную работу, другая собиралась уехать за границу. И вот однажды сестры встретились в одной географической точке в целях совместной ночевки (перед отъездом). Лика сидела на кухне, смотрела видео, Соня читала роман и, чтобы сосредоточиться на содержании, попросила сестру включить наушники и закрыть дверь. Сестра не отреагировала. Соня потребовала выключить звук вообще, но Лика резко отказала, повинуясь своей манере делать все по-своему. Завязалась ссора. С обвинениями в использовании людей и в несерьезной жизни Соня выпихнула свою сестру из квартиры. Мир между ними был окончен.

3. Ознакомьтесь с описанием ситуации. Попробуйте (по В.С. Мерлину) задать вопросы об интересах другого с точки зрения каждого из участников и ответить на них.

Галина работала в магазине обуви продавцом-консультантом.

Администратор магазина Татьяна, по мнению Галины, относилась к ней придирчиво. В обязанности Татьяны входило обучение продавцов, мерчендайзинг и работа за кассой посменно. Конфликтная ситуация сложилась по причине того, что Галина в свой рабочий день продала пару мужской обуви одной из покупательниц, которая за день до этого купила мужу пару обуви. В тот день их обслуживала Татьяна. Теперь, в день, когда с покупательницей работала Галина, она купила обувь для своего отца. Татьяна работала на кассе. Когда она рассчитывала покупательницу, то узнала ее. После этого Татьяна выразила претензию: Галина должна была позвать ее, так как раньше именно Татьяна обслуживала эту покупательницу. Правилами магазина это не предусмотрено, да и в тот день, когда Татьяна работала с женщиной, Галины даже не было в магазине. Далее Татьяна неоднократно критиковала работу Галины и делала ей замечания. Более того, воспользовавшись своими полномочиями, Татьяна заставила Галину проходить досрочно аттестацию. После отказа продол-

жила ругаться, и Галина вынуждена была объявить об увольнении.

4. Вспомните и опишите собственную ситуацию депривации. Сформулируйте ожидания и докажите невозможность удовлетворения данных потребностей в тот момент и с теми ресурсами. Что из этого субъективно, а какие препятствия являются объективными?

2.2. Структура конфликта

Для понимания сущности конфликта важно представлять его структуру.

Основными действующими лицами конфликта являются *участники* конфликта. Их можно разделить на несколько типов:

1. **Актуальный** участник – это тот, кто стремится и делает все, чтобы изменить конфликтную ситуацию.

2. **Потенциальный** участник оценивает ситуацию как такую, которая затрагивает его интересы, но не желает оказывать влияние на нее.

3. **Опосредованный** участник – человек, который может не знать о конфликте, но вероятность вовлечения его в конфликт (по мнению хотя бы одного из участников) вполне возможна.

4. **Оппоненты** – участники конфликта, которые считают свои интересы несогласованными.

5. **Противник** – оппонент, который желает реализовать свои интересы в ущерб интересам другого человека.

Интересы и опасения участника конфликта, интегрируясь в контексте конфликтной ситуации, конкретизируются в виде **позиции** участника. Позиция участника конфликта определяется ответом на вопрос: «*Чего я хочу?*».

Несовпадение позиций – **необходимое** условие возникновения конфликта, но еще **не достаточное**. Уточнением своих позиций конкретизируется сама конфликтная ситуация, а главное – те ее значения, которые не удовлетворяют самого участника. Острота конфликта и степень сложности его решения зависят от характера

предъявлений участниками своих позиций. Жесткое их предъявление всегда затрудняет конструктивное решение проблемы. Жесткое оформление требования воспринимается сторонами как унижение достоинства личности. Для смены позиций участников нужен, например, компромисс. Принятие компромисса может привести к решению конфликта.

Позиция участника связана с его *целями* и представляет собой конкретное *представление о желаемой ситуации*. Когда желания оппонентов не принимаются во внимание и не учитываются во время принятия решения, то оппоненты рассматриваются как внешняя преграда в достижении своей цели. В этом случае активность участников конфликта направлена не на достижение цели, а на личность оппонента. Действия становятся иррациональными в силу смещения акцентов, а проблема – нерешаемой.

Апелляция к нормам справедливости – основной способ оправдать свою позицию не столько в глазах противника, сколько в глазах наблюдателей. Очень часто к ней прибегают не с целью решения проблемы и реализации своих целей, а с целью оправдания своих иррациональных действий, направленных на личность собеседника. Легитимный (нормативный) аспект конфликтной ситуации проще всего анализируется в рамках правил. Соперничество становится конфликтным, когда нарушаются правила независимо от декларируемых целей, так как само нарушение правил – симптом смены целей (выиграть что-нибудь путем унижения концепции соперника).

Итак, *субъекты* конфликта – участники, оппоненты (лат. *opponentis* – возражающий, противопологающий), конфликтующие, соперники, противоборствующие стороны и т.д. Оппонентами могут быть конкретные люди, группы, системы, общества.

Носителями конфликта будем называть тех участников, которым «принадлежит противоречие» (т.е. заявленные интересы).

Ранг оппонентов – характеристика уровня отстаиваемых интересов. Если человек отстаивает свои личные интересы, он считается оппонентом первого уровня, если группы или коллектива – второй ранг. В производственных, организационных, особенно поли-

тических конфликтах многие участники часто провозглашают себя оппонентами высокого ранга.

Объект конфликта

По мнению В.А. Ядова, во всех конфликтах речь идет о двух вещах или даже об одной: *о ресурсах и о контроле над ними*. Власть с этой точки зрения – это вариант контроля над ресурсами, а собственность и есть сам ресурс.

Ресурсы можно разделить на материальные и духовные. *Материальные* – объекты реальности, существующие в действительности (деньги, территория, машина, земля, водная акватория, куртка, компьютер, программа и т.д.). *Духовные* – власть, любовь, время, должность – как статус, внимание, информация и т.д.).

Итак, под **объектом конфликта** подразумевают ту конкретную материальную или духовную ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта.

Объектом конфликта может выступать любой элемент материального мира и социальной реальности, способный служить предметом личных, групповых, общественных, государственных интересов. Чтобы стать объектом конфликта, этот элемент должен находиться на *пересечении интересов* различных социальных субъектов, которые стремятся к единоличному контролю над ним. Примеров таких ситуаций можно найти множество: от ссоры малышей из-за красивой игрушки до напряженности в отношениях двух государств из-за неурегулированности вопроса о принадлежности той или иной территории.

Объект конфликта в конкретной системе отношений – это всегда некий *дефицитный ресурс*. Одна должность директора, на которую претендуют два заместителя, последний батон колбасы, из-за которого возникает драка в очереди; один Черноморский флот и военный порт... Действительно, компенсация дефицита ресурсов во многих случаях может устранить возникшую неожиданно проблему. Именно этого хотел добрый старик Хоттабыч, наколдовавший каждому футбольному игроку по мячу. К сожалению, подоб-

ным же образом нельзя ликвидировать те многочисленные проблемы, с которыми люди сталкиваются в повседневной жизни. Вычленив объекты рядовых, типичных конфликтов, нетрудно обозначить круг проблем более общего характера. Например, очевидно, что характерные для нашей действительности мелкие конфликты в очередях и в транспорте напрямую связаны с дефицитом товарных и транспортных ресурсов на государственном уровне.

Дело не только в *объективной «неделимости»* объекта между двумя сторонами, но и в *неделимости субъективной*. Даже если двум малышам дать две красивые игрушки, каждый из них может захотеть только ту, с которой играет другой, или пожелает заполучить обе. Иными словами, дефицит ресурсов и определение характера и границ объекта – вещь чаще всего относительная и изменчивая по своей сути.

Конфликт, однако, может и не иметь объекта. Наряду с «объективными» конфликтами мы выделяем категорию *«безобъектных»*, не базирующихся на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Легко можно представить себе ситуацию с двумя соседями в стандартном блочном доме с прекрасной слышимостью: один сидит за рабочим столом и пишет научную монографию, а другой играет на скрипке. Первый, которому скрипка мешает сосредоточиться, стучит в стену. Начинается конфликт. Причина конфликта здесь не в том, что оба стремятся единолично контролировать какую-либо ценность, а просто в *помехах*, снижающих эффективность деятельности одного из оппонентов.

Типичным для практики уголовного судопроизводства является случай, когда, конфликт разгорается из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь также нет того объекта, обладать или пользоваться которым хотели оба субъекта. Просто один нарушает нравственные представления другого. Наконец, ситуация, в которой отношения индивидов или групп пропитаны взаимной ненавистью и стремлением уничтожить друг друга, также представляет собой ярчайший пример «безобъектности» [15].

Возможные *манипуляции с объектом* для разрешения конфликта:

- Деление объекта пополам.
- Установление очередности пользования объектом.
- Изъятие или уничтожение объекта.
- Покрытие дефицита объекта.
- Компенсация отсутствия объекта подходящим.
- Придание объекту иного качества.
- Смещение целей обладания объектом.

Повод в конфликте – объективное событие, послужившее толчком к возникновению инцидента. Поводом может быть нетактичность или допущенная ошибка начальника, грубое слово, опоздание сотрудника, исчезновение документов, невыполнение задания, столкновение машин и т.д.

Стоит различать *объективные и субъективные* факторы, ввергающие личности в конфликтное взаимодействие. Объективные причины – реально существующие обстоятельства, которые можно «измерить» и фактически зафиксировать. Это может быть интервью по телевидению, удар по лицу, порча имущества, приказ об увольнении, слова, сказанные принародно. Субъективные же причины на первое конфликтное действие – мыслимые, воображаемые обстоятельства: **интерпретация** слов, жестов, интонаций, поступков. В основе различных интерпретаций лежат стереотипы, иллюзии, способы восприятия. Можно перечислить некоторые из типичных иллюзий:

Иллюзия «плохого человека». Речь идет о неприязни, которая возникает как первое впечатление о человеке. Записывая знакомого в «плохие», мы действуем относительно него предупреждающе наступательно, преждевременно и чрезмерно. Ожидая «плохих» поступков от «нехорошего» человека, мы, не проверяя информацию, списываем на него ошибки, промахи и плохое настроение.

Иллюзия «зеркального отражения». В данном случае происходит оценка факта, события или поступка через призму «свое – чужое». Например, если вы опоздали на работу – это случайность и совпадение обстоятельств, если ваш сотрудник опаздывает – это специально, «обстоятельства здесь ни при чем».

Иллюзия «выигрыша – проигрыша». Это стремление к двум одновременно не осуществимым целям. Причем находясь в ожидании того, что цели будут достигнуты одновременно, человек противоборствует окружающим. Например, сотрудник хочет и сохранить отношения с коллегой, и показать свою приверженность начальству, несправедливо критикует своего товарища.

Неадекватное или ложное восприятие редко характерно для обеих сторон. Обычно только один субъект интерпретирует ситуацию искаженно или ошибочно, тогда как другой – вполне адекватно. Восприняв ситуацию как конфликтную, первый субъект начинает действовать; другой же, став адресатом конфликтных действий, для подобной оценки ситуации имеет уже больше оснований. Впрочем, и он будет не вполне объективен, если не осознает случайность возникшей проблемы.

Ложное восприятие часто связано с *интерпретацией* чьих-то непреднамеренных действий как умышленных, т.е. соответствующих определенным интересам другого. Для разрешения этой проблемы обычно достаточно объяснить, выяснить, что действия, начавшие конфликт, были неосторожными, ненамеренными. Но очень часто эти возможности игнорируются, а стороны предпочитают во всех действиях друг друга видеть злой умысел, способствуя разрастанию и углублению конфликта. Так, нередко в неумелых действиях властей усматриваются чьи-то козни и специальное нагнетание обстановки, в то время как в действительности дело просто в неорганизованности и отсутствии профессионализма.

Ложное восприятие обычно связано с неправильным истолкованием слов и поступков других. Оно вызывается различными причинами: двусмысленностью сообщения, искажениями, которые привносятся контекстом общения в его первоначальный смысл. Замечено, что при определенных обстоятельствах вопрос или даже комплимент могут восприниматься как оскорбление. Подобные различия в интерпретации чужих поступков во многом определяются различиями культур, разными правилами общения.

Интересно, что для восприятия субъектом ситуации как конфликтной даже не всегда обязательны какие-либо действия другой стороны. Порой достаточным для подобной оценки ситуации является наличие у другой стороны значительного *«деструктивного потенциала»*. Из этого факта делается нередко ошибочный вывод об агрессивных намерениях другой стороны, и субъект, полагая, что защищает себя, развязывает конфликт. События в этом случае разворачиваются по типу *«самоисполняющегося пророчества»*: исходя из посылки о враждебных намерениях другого, субъект сам ведет себя агрессивно, что вызывает действительную враждебность другого и, таким образом, подтверждает первоначальную посылку (см. иллюзии).

Неадекватность оценки ситуации объясняется различными личностными факторами – *ограниченностью кругозора, стрессом, узостью предвидения последствий, состоянием алкогольного или наркотического опьянения и др.* Имеет значение и фактор времени: не во всем сразу можно объективно разобраться. И у людей, и у государственных образований это может быть связано также с определенными (в первом случае – психическими, во втором – внутриполитическими) аномалиями, формирующими у них *«агрессивную концепцию среды»*.

Инцидент – активные целенаправленные действия против оппонента, имеющие характер противоборства с целью устранить угрозу или снизить его ресурсы. Иными словами – это первое конфликтное действие (повод), предпринятое кем-либо из оппонентов по отстаиванию своего интереса.

Границы конфликта: временные, пространственные и внутрисистемные.

Временные границы – длительность, время развертывания, повторяемость, протяженность отдельных стадий, продолжительность участия в нем разных оппонентов, длительность разрешения, продолжительность постконфликтной ситуации.

В психологических исследованиях (А.Я. Анцупов, Д.Л. Моисеев) отмечается, что конфликты в организациях с особой частотой вспыхивают в октябре – ноябре и марте – апреле. Меньше всего их в декабре – январе и июле – августе. Средняя продолжительность

межличностных конфликтов в организациях от 3 до 6 месяцев, причем около 70% из них разрешаются в течение полугода. С увеличением стажа пребывания в одной компании у субъектов снижается уровень конфликтности, но если они вступают в конфликт, он длится очень долго.

Пространственные границы – сферы действия, возникновения и распространения, своеобразная «география охвата» конфликта: где он протекал, кто был в него включен.

Конфликт между конкурирующими организациями. Пространством являются рынки сбыта продукции, судебные инстанции, в которых разбирается дело, средства массовой информации, которые освещают конфликт.

Рассмотрим теперь **внутрисистемный** аспект развития конфликта и определения его границ. Всякий конфликт происходит в определенной системе, будь то семья, группа сослуживцев, государство, международное сообщество и т.д. Внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть более глубоким, обширным или частным, ограниченным. Конфликт на «огородной почве» мог не возникнуть, а мог и затронуть не только две семьи, но и других соседей. В межгосударственных конфликтах велика опасность разрастания, распространения обостренных взаимоотношений не только в территориальном, но и в социальном, национальном, политическом аспектах; такой конфликт способен затронуть самые широкие слои общества.

Определение внутрисистемных границ конфликта тесно связано с четким выделением конфликтующих сторон из всего круга его участников. Как мы увидим далее, кроме непосредственно противоборствующих сторон, участниками конфликта могут быть и такие фигуры, как подстрекатели, пособники, организаторы конфликта (сами в нем прямо не замешанные), а также третейские судьи, советники, сторонники и противники тех или иных лиц, конфликтующих между собой. Все эти лица (или организации) – элементы системы. Границы конфликта в системе зависят, таким образом, от того, сколь широкий круг участников будет в него вовлечен.

Внутрисистемные границы конфликта важно знать для воздействия на происходящие процессы, в частности, для предотвращения системы в целом от разрушения (если это, разумеется, необходимо).

Зона конфликта есть область (тема, вопрос), где реализуется конфликтное взаимодействие.

Это та область, в рамках которой зона конфликта между участниками делает их отношения напряженными, а действия – взаимоисключающими. За пределами этой зоны конфликтанты могут не иметь друг к другу никаких (по крайней мере, обоснованных) претензий, если их конфликт не перерос в сферу межличностного противостояния.

Зона конфликта – *предметная область*, в которой источник конфликта является реальной основой преобразования действий одного и другого в противодействие, т.е. зона конфликта – это такая зона, в которой источник конфликта может быть осознан как его обоснование.

Например, зоной (темой) конфликта супругов, ссорящихся на кухне, может быть: воспитание ребенка, отпуск, распределение бюджета и т.д.

Каждый конфликт, являясь своего рода борьбой и игрой, имеет *определение цели*. Каждая сторона в конфликте ставит «на кон» нечто в надежде выиграть больше (а может, даже и все).

Ставка может рассматриваться как соотношение того, чем готов пожертвовать (что готов потерять) участник, и того, что он ожидает приобрести (получить).

Ставка в конфликте является измерением ценности. В нормальной игре ставка не может быть выше ожидаемой прибыли даже при полном успехе всей операции. Ожидание этого – не деловой расчет, а прожектерство или авантюризм. С другой стороны, ожидаемый доход должен быть соразмерен с затратами (ценностью), иначе вся игра теряет смысл (как минимум коммерческий).

Согласно этому ставка имеет разумные пределы. Величина этой ставки соразмерна ожидаемому эффекту. При равенстве ставки и ожидаемого эффекта последний уже не является эффектом. Обычно ставка определяется в пределах от 0,5 до 0,75 от ожидаемого эффекта.

Любое действие в конфликте также может (и должно) быть со-размерно со ставкой и ожидаемым эффектом. Приняв ставку за 100 единиц, можно обнаружить диапазон допустимых действий.

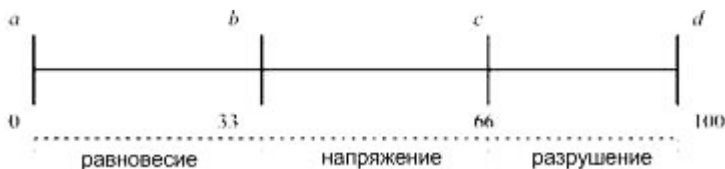


Рис. 1. Границы допустимых действий

Действия, которые находятся в границах фрагмента 0,33 от ставки в конфликте, входят в диапазон допустимого воздействия. Итак, допустимое воздействие поддерживает равновесие. Выход за ее границы (в диапазоне 0,33–0,66) приводит к напряжению, а переход за данные границы (диапазон 0,66) приводит к *разрушению* данной формы конфликта и переводит его в другую, более строгую форму.

Диапазон допустимого воздействия дает возможность партнеру ответить действием в таком же диапазоне (что приводит к равновесию, стабилизации), или выйти за его пределы (что имеет следствие обострения противостояния). Партнер свободен в выборе, его ответные действия раскрывают его намерения.

Данные понятия характеризуют объективные и субъективные черты ожидаемого эффекта.

Претензии могут быть объектного, объективного и субъективного характера.

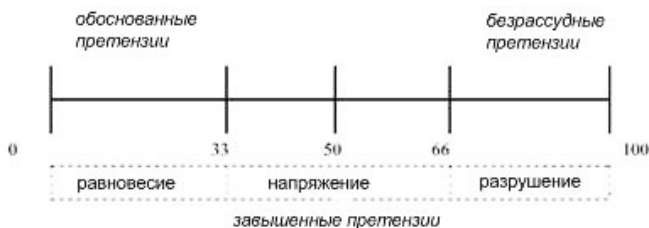


Рис 2. Меры обоснованности претензий

Ожидания в конфликте прямо связаны с понятием ставки и претензии в ее объективном измерении.

Инициатором конфликта чаще всего бывает тот субъект взаимодействия, который первым предпринимает действия в виде общения, поведения или деятельности, направленные против другой стороны. Если одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что эта сторона конфликта неправа.

Инициатором конфликта может стать и сторонний человек, в результате предпринятых действий которого, порождается конфликт двух других. Например, начальник, зашедший в отдел, и предложивший работникам самим решить, кого надо сократить.

Источником конфликта будем считать человека, который в силу некоего присущего ему качества, становится раздражителем для конфликтующих сторон. Например, гиперактивный ребенок, получающий замечания в классе, может дать повод для ссоры родителям, которые выясняют, «в кого он такой». Источник отличается от инициатора возможным отсутствием активности. (Ребенок, не ведая о конфликте родителей, гуляет радостный на улице). При этом, одним из способов разрешения конфликта становится работа с тем качеством источника, подкорректировав который, можно устранить раздражитель.

Контрольные вопросы

1. Виды участников конфликта.
2. Предмет конфликта (конфликтная проблема).
3. Объект конфликта.
4. Зона конфликта.
5. Инициатор конфликтных действий. Источник конфликта.
6. Границы конфликта: пространственные, временные, внутри-системные.
7. Субъективные факторы возникновения конфликта.
8. Ставки в конфликте.

Задания

1. Предположите ставки участников конфликта (возможные потери и приобретения).

Банк ООО «Х» на рынке около 5 лет. В отделе кадров работает Алексей, молодой сотрудник, специалист по обучению персонала. Работает с начала основания этого банка и всегда проявлял себя как ответственный, неординарный, коммуникабельный и интересный сотрудник.

У Алексея есть друг Борис, с которым они знакомы с детства. Этот друг – зам. директора банка ООО «У». Банк ООО «У» на рынке уже более 15 лет и является одним из крупнейших банков России. В отделе кадров, банка ООО «У» освободилось место начальника отдела кадров. Бывшего начальника отдела кадров, Владимира, уволили за халатное отношение к работе и за попытку совмещения основной работы с дополнительной. С обязанностями начальника отдела кадров Владимир не справлялся, а также пару раз был замечен в слегка нетрезвом состоянии. На этой должности он продержался недолго, около полугода.

Борис, узнав об освобождении места начальника отдела кадров, вспомнил о своем друге Алексее и сразу предложил ему прийти на собеседование.

Начальник отдела кадров банка ООО «Х» Георгий находится с Алексеем в исключительно деловых отношениях. В течение 5 лет работы в этом банке Алексей дальше специалиста по обучению персонала не продвинулся, хотя неоднократно совершал попытки; Георгий обещал ему продвижение, но не говорил, когда именно это произойдет; Алексей молчал, так как не привык перечить начальству. И тут появилась возможность перспективного роста. Алексей решил сказать своему начальнику о том, что у него есть возможность продвижения, на что Георгий отреагировал отрицательно, пророчил ему неудачу и посоветовал держаться за ту должность, которая у него есть на данный момент, пока он её не лишился (в грубой форме угрожал уволить за непослушание и возможный уход). Впервые за время работы в этом банке Алексей

ослушался начальство и поступил так, как он считал нужным. Он пошел на собеседование в банк ООО «У», и сказал об этом своему начальнику, на что Георгийотреагировал крайне негативно.

Так сложились обстоятельства, что Георгию как раз надо было уезжать в командировку на две недели, а в течение этих двух недель кандидатура Алексея рассматривалась в банке ООО «У». Через две недели Георгий вернулся на работу, где его встретил счастливый Алексей с заявлением об уходе, которому позвонили из банка ООО «У» и сообщили, что он принят на работу и может приступать к работе со следующей недели. Георгий был в ярости, он говорил с Алексеем на повышенных тонах, перешел с ним на «ты» и нецензурно выражался в его адрес. Алексей не обращал на это внимания и просто попросил подписать заявление об увольнении. Георгий его подписал. Вечером, когда Алексей возвращался домой из магазина, возле подъезда его поджидал какой-то парень. Алексей не подозревал, что поджидают именно его, поэтому был удивлен, когда этот парень с ним заговорил. Алексей узнал голос этого парня (это был Георгий), который, после короткого монолога набросился на него. Алексей не растерялся, он с малых лет занимался карате (Георгий об этом не знал и никак не ожидал поражения и в этом направлении). Драки как таковой не произошло, так как Алексей предотвратил её. Не ожидая такого поворота событий, Георгий просто отступил и сбежал.

2. Сказка о рыбаке и рыбке.

В результате каких действий героев произошла эскалация конфликта? Опишите эскалацию по ее характеристикам.

3. Определите внутрисистемные границы: в каких отношениях находятся пары участников? как эти отношения влияют на конфликт?

Невестка приехала к родителям из другого города от Мужа, и не позвонила Свекрови, чтобы рассказать, как долетела, а позвонила её Дочери, рассчитывая на то, что Дочь Свекрови перескажет ей всё. Свекровь обиделась на Невестку за это и не звонила ей на протяжении всего времени (3 недели), которое Невестка пребывала в гостях у своих родителей, из-за сложившейся ситуа-

ции. Муж Невестки стал холодно общаться со своей Женой. Когда Невестка вернулась домой к Мужу, Свекровь позвонила ей, чтобы выяснить, почему та не звонила ей и не сообщила о приезде, мол, это было несложно. А Невестка считала, что она не обязана звонить каждому члену семьи Мужа и рассказывать одно и то же, учитывая, что Свекровь и её Дочь каждый день общаются между собой; Свекровь могла позвонить сама.

4. Определите объект конфликта.

«Top Gear» – популярная британская телепередача, посвященная автомобилям. Первые выпуски передачи вышли в 1977 году. В данной передаче работали три ведущих: Джереми Кларксон, Джеймс Мэй и Ричард Хаммонд.

25 марта 2015 года генеральный директор британского телеканала BBC Тони Холл объявил об увольнении популярного ведущего передачи «Top Gear» Джереми Кларксона. Как пишет журнал «The Telegraph», поводом для такого решения стало окончание внутреннего расследования драки телеведущего с продюсером, показавшего, что виновником конфликта был именно Джереми Кларксон. По данным издания, гендиректор BBC благодарит Кларксона за работу, при этом отметив, что поведение ведущего неприемлемо для телекомпании.

Это произошло 4 марта 2015 года в отеле Йоркшира. Причиной скандала стал конфликт Кларксона с продюсером «Top Gear» Ошином Таймоном. Предположительно ведущий устроил с ним потасовку после того, как ему вовремя не принесли ужин в отеле. Позже он извинился за свое поведение, однако BBC инициировала дисциплинарное расследование.

Соведущие Кларксона заявляли, что они тоже покинут передачу в случае его увольнения. Сам Джереми Кларксон с 1988 года не раз становился героем не слишком корректных с точки зрения толерантности инцидентов. «За свою тридцатилетнюю карьеру в качестве ведущего «Top Gear» Кларксон оскорбил чуть ли не каждую страну на земле», – пишет Telegraph.

2.3. Динамика конфликта

Сущность конфликта лаконично можно выразить в формуле:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

В основе любого конфликта лежит *ситуация*, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу либо несовпадающие интересы, желания, влечения оппонентов. Сама *конфликтная ситуация* уже вызывает волнение, недовольство, опасения, но это еще не конфликт, она не выражает агрессивных действий оппонентов.

Конфликтная ситуация является необходимым, но не достаточным условием для возникновения конфликта. Инцидент является *достаточным* условием. Конфликтную ситуацию можно рассматривать как положение субъектных позиций, характеризующихся различной (иногда взаимоисключающей) направленностью, непримиримостью во взаимоотношениях с претензией каждого на непогрешимость и истинность собственного мнения.

Конфликтная ситуация – объективная реальность социального бытия в целом и производственного процесса в частности. *Инцидент* – это превышение порога толерантности, выраженное в действиях. Он субъективен. Чаще всего его следствием является травмирующий след в психике участников конфликта.

Субъективность инцидента означает, что самая серьезная конфликтная ситуация не перерастет в конфликт, если его участники не переступят определенных этических норм во взаимодействии и найдут верные способы урегулирования противоречия. Следовательно, не сам конфликт, а только конфликтная ситуация является объективной.

Объединив первые два понятия, в сумме тождественные конфликту, мы определяем *конфликт как трудноразрешимое осознаваемое противоречие, детерминированное столкновением целей, ценностей, взглядов и интересов сторон, связанное с острыми эмоциональными переживаниями субъектов, приводящее к борьбе.*

Конфликтная ситуация, а точнее – отношение к ней субъектов – может предопределить результат конфликта. Не случайно

Т. Добсон и В. Миллер сформулировали формулу вероятности исхода конфликта:

Ситуация + отношение к ней сторон = исход конфликта.

Предконфликтная ситуация (конфликтная ситуация) в динамике конфликта – это рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Это положение дел накануне конфликта. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт.

Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта *как несовместимые*, ведут к обострению социальной напряженности. Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Если же напряженность в отношениях не выливается в открытые конфликтные столкновения и подобное столкновение вещей сохраняется довольно долго, то его называют потенциальным, или латентным, конфликтом.

Предконфликтную ситуацию (иначе – конфликтную ситуацию) можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношениях сторон:

- возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта;
- рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий;
- уменьшение контактов и накопление обид;
- стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»;
- замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;
- разрушение структур конструктивного взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам;
- рост агрессивности; «формирование образа врага» и установка на борьбу с оппонентом.

Таким образом, **конфликтная ситуация** постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в открытую борьбу. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, но может быть спровоцирован субъектами конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

А.М. Бандурка и В.А. Друзь выделяют четыре типа инцидентов по характеру возникновения:

1. Объективные целенаправленные инциденты.
2. Объективные нецеленаправленные инциденты.
3. Субъективные целенаправленные инциденты (человек идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы).
4. Субъективные нецеленаправленные (нечаянно столкнулись интересы двух или нескольких сторон) инциденты.

Инцидент знаменует собой переход конфликта в **новое качество**. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения сторон:

- стороны стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс;
- одна из сторон делает вид, что «ничего не произошло» (уход от конфликта);
- инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния.

В случаях же «ложного» конфликта объективная конфликтная ситуация полностью отсутствует, между субъектами нет никакого противоречия, но тем не менее стороны ощущают конфликтность взаимоотношений и вступают в противоборство.

Выбор того или иного варианта, по мнению В.А. Фокина, зависит от диспозиций (а также от целей, ожиданий, эмоциональных состояний) сторон.

Конфликт характеризуется острыми эмоциональными переживаниями (чаще с негативными тонами). Преобладают такие эмоции и состояния, как *страх, гнев, тревожность, презрение, отвращение*. Негативные эмоции блокируют когнитивную систему психики человека, искажают восприятие, делают иррациональным его мышление, детерминируют необдуманные поступки, ведут к неверным решениям, побуждают к агрессии.

С. Аткинс и Ч. Ликсон указывают на то, что в процессе развития конфликта проявляются реакции двух типов: *автоматические неконтролируемые и приобретенные контролируемые*. У неподготовленных людей доминируют неконтролируемые автоматические реакции. В этой связи в затруднительной ситуации они зачастую, смотрят на предмет спора конфликта, а не на сам предмет.

Конфликт как явление действительности становится конфликтом для сторон тогда, когда столкнувшиеся в нем противоречия лично значимы для них. Хотя в масштабе общечеловеческом они могут показаться совершенно бессмысленными.

Существенными признаками конфликта (по В.В. Дружинину) являются:

- а) субъективность носителей противоречия;
- б) личностный смысл предмета противоречия для каждого из субъектов;
- в) высокая степень напряженности;
- г) обстоятельства, выявившие противоречие и столкнувшие интересы субъектов.

Поведение человека в конфликте характеризуется большой степенью напряженности как физической, так и психической, потому что столкновение требует концентрации сил и направленности всех духовных ресурсов на выход из положения.

По мнению Э.А. Уткина, незамеченная конфликтная ситуация не столь опасна, как незамеченный инцидент, так как первое все равно приведет к осознанию существующих противоречий, если они не будут сняты изменением обстоятельств; второе «загонит» противоречие внутрь, тогда рост напряженности станет протекать

вне сознания и повторный инцидент сразу взорвет отношения, приняв вдруг для субъектов форму бурного прорыва плотины.

Первый незамеченный инцидент носит название **прецедента** (лат. – идущий впереди).

Чтобы фиксировать происходящее как инцидент и не пропустить прецедента, надо уметь различать форму протекания данной стадии конфликта. Конфликт характеризуют следующие эмоциональные состояния.

1. Недовольство – ощущение неудовлетворенности и высказывание неудовлетворенности чем-либо кем-то, проявляется гримасой, пластикой, интонацией, а также лексически. Недовольство – еще не конфликт, так как субъект плохо осознает причину такого состояния, объект нереализуемого интереса располагается пока на периферии, а не в центре сознания.

С другой стороны, Л.А. Петровская указывала, что недовольство уже свидетельствует о наличии конфликтной ситуации, так как обстоятельства ведут к столкновению интересов, даже если субъекты не успели явственно обрисовать противоречие интересов. Недовольство, по высказыванию У. Юри, это «легкое покрывало», свидетельствующее о назревании противоречия между объектами (признак, предвестник конфликта). Необнаруженное, неразрешенное, но сгущающееся недовольство обретает более четкое очертание, превращаясь в разногласие.

2. Разногласие – несходство во мнениях и взглядах, имеющих для субъектов личностный смысл, поэтому они не могут поступиться своими мнениями и взглядами.

3. Противодействие – действие, препятствующее другому действию. Между недовольством и разногласием может лежать длительный период. Между разногласием и противодействием – период краток, так как осмысление противоречия произошло. Каждый субъект знает, чего он хочет. Его потребность достичь желаемого стремительно растет.

Можно сказать, что оценка ситуации в качестве конфликтной уже дает основания и обязывает действовать всех тех, кто может и

должен предотвратить конфликт. Это наиболее подходящий момент для пресечения возникающей драмы или трагедии.

Латентная (скрытая) стадия предшествует конфликту как таковому (точнее – может предшествовать), эта стадия имеет все элементы конфликта, за исключением внешних действий. Формально говоря, в эту стадию можно включить пять последовательных событий или этапов развития конфликта.

1. Первое событие – *возникновение объективной конфликтной ситуации*. В принципе конфликтная ситуация может появиться одновременно с выявлением конфликта (в его открытой стадии) или, как говорилось выше, быть сознательно спровоцирована одним или обоим участниками.

2. Второе событие – *осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов* в этой ситуации. Понятно, что интересы могут быть ложно понятыми, искаженными либо реальными и объективными, но без их осознания дальнейшая борьба не имела бы основания.

3. Третье событие – *осознание препятствия для удовлетворения своих интересов* (в когнитивном конфликте – выявление иных взглядов). Препятствия могут вытекать, во-первых, из *объективной ситуации*, безотносительно к позиции других лиц. Например, химический завод регулярно нарушает требования по охране природной среды, загрязняя атмосферу. Причина – отсутствие водохранилищ, система которых для данного вида химического производства еще технически не разработана, промышленность ее не выпускает. Интерес завода – изменить ситуацию, прекратить очевидное нарушение. Но конфликтовать ему пока что не с кем, разве только с изобретателями. Здесь конфликтная ситуация непосредственно конфликта за собой не влечет.

Во-вторых, препятствием участника могут быть его собственные *субъективные качества*. Предположим, что в том же примере завод мог бы создать очистные сооружения своими силами, но не проявил необходимой инициативы. С кем ему конфликтовать? Только внутри коллектива, а мы имеем пока в виду конфликт внешнего порядка.

Наконец, в-третьих, внешнее препятствие имеется, и оно объективировано, вернее, *персонифицировано*, например, в чиновнике министерства, не дающем согласия на дополнительные расходы для создания очистного сооружения.

4. Четвертое событие – это *осознание своих интересов и соответствующих препятствий другой стороной*. Разумеется, эта стадия может предшествовать третьей или совпадать с ней во времени. Ее может и не быть вообще хотя бы по той причине, что интересы сторон могут совпасть и препятствий в этом случае не будет. (Кудрявцев).

5. Даже следующая – пятая – стадия не открывает конфликта. Она включает *конкретные действия, предпринятые одной из сторон для отстаивания своих интересов* (например, официальное обращение дирекции завода в министерство).

6. Но *отрицательный ответ* на это обращение (стадия шестая) – это уже начало конфликта, поскольку позиции обеих сторон четко определились и начались практические действия друг против друга.

Некоторые стадии могут выпадать, другие – повторяться, последовательность их может быть иной.

Начало конфликта, с нашей точки зрения, определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознает эти акты как направленные против него и им противодействует.

Это означает, что для признания конфликта начавшимся требуется, по крайней мере, три совпадающих условия:

- первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (т.е. своему противнику); при этом под действиями мы понимаем как физические движения, так и передачу информации (устное слово, печать, телевидение и т.д.);

- второй участник (противник) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

- в связи с этим он и сам предпринимает ответные активные действия, направленные против первого участника. С этого момента можно считать, что конфликт начался.

Конфликта нет, если действует только один участник или участниками производятся лишь мыслительные операции (планирование поведения, обдумывание образа действий противника, прогнозирование хода будущего конфликта и т.п.).

Действия, хотя бы и агрессивные, но лишь одной стороны, на что вторая сторона не претендует, конфликтом назвать еще нельзя. Возможно, предполагаемый противник признает эти действия правильными; может быть, он опасается противодействовать первому участнику и подчиняется ему или же им руководят какие-то иные соображения. Главное, что он не предпринимает никаких действий против первого субъекта. Но в таком случае нет и конфликта как противоборства сторон.

Таким образом, конфликт всегда начинается как *двустороннее* (или многостороннее) поведение. Ему, как правило, предшествуют действия одной из сторон, что позволяет в большей части случаев определить зачинщика конфликта.

Далее конфликт может перерасти в *открытую стадию*, которая характеризуется по меньшей мере тремя обстоятельствами.

1. *Наличие конфликта становится очевидным* для каждого из участников. При этом могут вступать в действие рефлексивные игры: каждая из сторон будет стремиться «обыграть» другую.

2. *Действия становятся практическими*, они приобретают внешнюю форму, включая использование средств массовой информации, действия по захвату спорного объекта, насилие, угрозы и т.д.

3. О конфликте, вышедшем из латентной стадии, будут *осведомлены третьи лица*, посторонние, которые в той или иной степени в состоянии влиять на конфликт. Это влияние будет отнюдь не однозначно. В некоторых конфликтах заметен переход к иному уровню, например, от личных отношений – к конфликту между группами, организациями. И наоборот, крупный социальный конфликт – в сфере властных отношений – «опускается» также и на микроуровень, меняя образ жизни и поведение отдельных людей (Кудрявцев)

Внешние действия в открытой фазе. Конфликтное поведение объективно состоит из противоположно направленных действий

участников конфликта. Этими действиями реализуются большей частью скрытые от наблюдателя процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах конфликтующих сторон. *Чередование взаимных реакций*, направленных на утверждение интересов каждой стороны и ограничение интересов противника, и составляет «живую», материальную «ткань» конфликта, его сущность как социального явления.

Сами *внешние действия* участников сильно меняют свое значение в зависимости от места и времени действия. Несвоевременное согласие или, напротив, отказ могут вызвать в конфликте результат, не соответствующий или даже противоположный тому, который ожидался заинтересованной стороной.

Действия в конфликте можно условно дифференцировать на основные и *вспомогательные*.

Основные действия непосредственно направлены на предмет конфликта, меняют или сохраняют от изменения существующее противоречие в интересах.

Вспомогательные действия имеют подчиненную роль, обеспечивая выполнение основных, и сами по себе для решения центральной проблемы конфликта не предназначены.

С объективной точки зрения основные внешние действия конфликтующих сторон можно разделить на две группы: наступательные и оборонительные.

Наступательные действия состоят в нападении на противника, повреждении его собственности, захвате спорного объекта, изоляции, изгнании, пленении противника и иных актах, которые направлены на прямое ущемление интересов противоположной стороны.

Оборонительные действия заключаются в удержании спорного объекта, самозащите, защите от уничтожения или повреждения материальных ценностей, различных превентивных поступках и т.п.

Главное различие между ними в том, что *оборона* – это попытка сохранить имеющееся на данный момент соотношение позиций в конфликте, охранить те свои интересы, которые реализовывались до сих пор беспрепятственно, тогда как *наступление* меняет соот-

ношение позиций и направлено на утверждение нереализованных интересов. Разделение между этими типами действий условно, поскольку в реальной борьбе они тесно переплетаются между собой и легко переходят из одного в другое.

Есть еще и третий возможный тип действий. Это *отступление, сдача позиций*, объективный (полный или частичный) отказ от достижения своих интересов. Но отступление – это либо уже не борьба, а отказ от нее, либо, в других случаях, временный вынужденный ход или уловка, используемая для последующих наступательных или оборонительных действий.

Рассматривая основные наступательные и оборонительные действия в конфликте с точки зрения их конкретной направленности, можно выделить несколько их главных разновидностей, характеризующих в определенной мере и разные типы противоборства:

а) Действия, направленные на захват и/или удержание спорного объекта. Поссорившись из-за красивой игрушки, один мальчик пытается выхватить у другого эту игрушку, другой крепко держит ее и не отдает; в конфликте из-за спорной территории одно из государств-соперников вводит на эту территорию свои войска, блокирует ее связь с другим государством, создает свою администрацию; влюбленный увозит чужую невесту со свадьбы, жених бросается в погоню; разведчик пытается выведать тайну у агента другой державы. Как мы видим, попытки захвата и удержания объекта в разных жизненных ситуациях осуществляются по-разному, что зависит и от характера объекта, и от типа или уровня субъектов

б) Создание помех и причинение косвенного вреда. Эти действия являются неотъемлемыми атрибутами «безобъектного» конфликта. При помощи этих действий блокируется чужая деятельность или наносится ущерб предметам чужой заинтересованности, снижается ее эффективность, хотя объект обоюдных стремлений может отсутствовать. Ребенок смотрит телевизор и мешает отцу писать книгу, несмотря на настойчивые просьбы отца; разъяренный отец выключает телевизор. Заслон из полицейских преграждает путь демонстрации, опасаясь беспорядков; государства организуют экономическую блокаду нарушителю международных норм;

человек бросает камень в чужую кошку, которая своими громкими криками мешает ему спать; когда совершается проступок или преступление на глазах у других. Вмешиваясь, свидетель, говоря объективно, также действует по этому типу, поскольку создает помехи преступнику.

в) *Задевающие и оскорбительные слова и действия.* В межличностном общении – это бранные слова и выражения, оскорбительные жесты, негативные личностные оценки, в других случаях – определенные дискриминационные меры в отношении граждан другой страны, пропагандистские выпады в адрес того или иного режима или религиозного уклада. Эти действия характерны прежде всего для конфликтов, базирующихся на более глубоких противоречиях, связанных с правами личностей, групп, крупных социальных общностей.

з) *Подчинение и захват субъекта.* Данная разновидность действий сводится в основном к проявлениям власти и существенному ограничению свободы других субъектов: проявления разных форм диктата в межличностных отношениях, жесткий контроль, пленение; колониальный захват, ограничение суверенитета нации или территориального образования и др.

д) *Нанесение прямого физического ущерба (насилие).* Эти действия всегда связаны с разрушением основного физического достояния противоборствующей стороны: причинением боли и телесных повреждений людям; ликвидацией групп и разрушением групповых структур; разрушением и разорением городов, территорий, государств. Из этих примеров видно, что субъекты разных уровней подвергаются деструктивным действиям разного масштаба и несколько различающимся по характеру. Однако обычно все действия данного типа включают физическое насилие над людьми.

Угрозы. Наряду с выделенными типами действий в конфликтах часто используется такое средство воздействия на противника, как угрозы.

Американский конфликтолог М. Дойч характеризует угрозы как выражение намерения сделать что-то, что повредит интересам другой стороны.

По мнению Дж. Тедеша, угрозы не просто выражают подобное намерение, но прежде всего ориентированы на то, чтобы принудить соперника содействовать своим целям. Они представляют собой сообщения, сигнализирующие о возможных вредных последствиях для другого, если этот другой не выполнит определенные условия, и строятся по формуле «если ты сделаешь (не сделаешь) А, то я сделаю В».

Высказываемое в угрозе условие, как правило, касается предмета конфликта или его промежуточной, частной темы. Например, если люди ссорятся из-за денег, высказываемые ими угрозы могут строиться по формуле «если не вернешь деньги, то...»! Однако во время схватки, когда одна сторона нападает, а другая обороняется, угроза концентрируется на более частных моментах самой борьбы, выполняя тактическую и защитную роль: «если не уберешь руку...», «если будешь ко мне приближаться...» и т.д.

Угрозы могут быть выражены в борьбе, но применяются также и в процессе переговоров, выделяясь нередко в самостоятельную стадию в конфликте. Переговоры особенно характерны для конфликтов между крупными социальными субъектами (организациями, сообществами, партиями, государствами и т.п.) и часто применяются в военных действиях. Угроза, ультиматум высказываются, например, при помощи парламентаров (делегатов, делегаций), которые уполномочены только передать сообщения или, передав его, получить ответ, либо используются за столом переговоров в ходе обсуждения.

Применение угроз является также пусковым механизмом к насилию в конфликте. Поскольку угроза включает в себя не только условие, выполнение которого требуется от противника, но и предполагаемую возможность причинения противнику более существенного ущерба, угроза является как бы «мостиком» в более глубокие противоречия, в более острую форму борьбы. Угроза трактуется не только как жесткое требование, что само по себе – свидетельство бескомпромиссности, но и как показатель явной враждебности, выходящей за рамки актуальной проблемной ситуации. Например, угроза «если не уйдешь, кости переломаю!» мо-

жет быть неприятна не столько своим требованием, сколько тем, что противник допускает для себя возможность столь враждебных акций, а значит, он вообще настолько враждебен. Ущерб, наносимый личности, ее самооценке этой стороной, может быть настолько значителен, что может побудить к ответному – карательному – насилию. Враждебная сторона угрозы вызывает и защитные действия, если само намерение противника вызывает страх.

Угроза – это в определенном смысле тактическое средство в конфликте. Тактика угроз вообще характерна для деструктивной модели поведения и соответствующего типа личности.

Угроза – привычный метод действий террористов (заложники, угрозы взорвать самолет и т.п.) и государств с террористической идеологией.

Если одна или обе стороны конфликта не пошли на уступки или кто-то из них не попытался уклониться от столкновения, начинается противоборство.

Конфликт, конечно, может прекратиться очень быстро, едва начавшись, если, скажем, значительный перевес сил одной из сторон обеспечил ей быструю победу. Но известно множество случаев, когда, наоборот, конфликт приобретает затяжной характер. Кроме того, быстрое завершение конкретной стычки не означает ликвидации конфликтной ситуации, конфликт вскоре может разгореться с новой силой (Кудрявцев).

Особенно затяжной характер, как известно, имеют конфликты на межнациональной и политической основе. Корни многих нынешних конфликтов уходят в такое далекое прошлое и в такие глубины массовой психологии, что их истинные первопричины практически никому не известны. К таким примерам относятся и случаи кровной мести, распространенные в некоторых странах. Для затяжных конфликтов характерно чередование острых и относительно спокойных фаз, активного противостояния и периода своеобразной «ремиссии».

Длющийся характер имеют и многие разновидности межличностных конфликтов, например семейные. Для последних особенно характерна повторяемость одинаковых эпизодов, цикличность.

Семейные ссоры часто повторяют одна другую, как бы осуществляются по одному сценарию. Угасая на время, они не ликвидируют истинной и часто скрытой причины разногласий.

Конфликт может развиваться в достаточно позитивном направлении и завершиться полным или хотя бы временным разрешением существующего противоречия. Но часто в нем преобладают тенденции иного свойства: борьба усиливается и обостряется, конфликт разрастается. Этот вариант динамики борьбы обычно именуют эскалацией конфликта.

Эскалация конфликта. Внешне наблюдаемый аспект эскалации конфликта – это прежде всего интенсификация борьбы. Конфликт, как отмечает А.Г. Здравомыслов, развивается по методу раскручивания спирали; действия одной стороны сопровождаются контрдействием другой, и это последнее контрдействие отнюдь не адекватно по масштабу своих последствий исходной точке конфликта.

Подобные преобразования, происходящие по мере развития конфликта, достаточно адекватно описываются понятием симметричного схизмогенеза, введенным американским антропологом Г. Бейтсоном.

Схизмогенез – это процесс изменения норм индивидуального поведения в результате «накопленного» взаимодействия между субъектами. «Дополнительный» схизмогенез имеет место в тех случаях, когда субъекты используют разные взаимодополняющие модели поведения (например, настойчивость одного и уступчивость другого). В процессе общения все большая настойчивость может вести ко все большей уступчивости и наоборот, так может происходить до распада системы отношений.

Симметричный схизмогенез развивается в случаях, когда субъекты, взаимодействуя между собой, используют одинаковые поведенческие модели. На определенное поведение одного субъекта, например хвастовство, другой отвечает аналогичным, т.е. тоже хвастовством, но более интенсивным и т.д. Результатом здесь также может быть разрушение отношений.

Эскалация конфликта происходит именно таким образом, когда сталкиваются *деструктивные модели поведения*.

Действия одной стороны приводят к ответным действиям другой, но уже многократно усиленным и, в свою очередь, вызывающим новые агрессивные поступки. Эскалация конфликта обычно настолько запутывает ситуацию, что найти «правых» или «виноватых» в конфликте уже становится невозможным.

Важно определить и те внутренние изменения в конфликте, которые ведут к подобным внешним проявлениям.

Характеристики эскалации:

1. Смена предмета конфликта и, соответственно, формы взаимодействия.

2. Переход в споре, обсуждении, дискуссии от аргументов к претензиям, личным выпадам, даже физическому воздействию. Критика в этом случае воспринимается как угроза самооценке личности, а попытки защитить самооценку ведут к смещению предмета конфликта уже в «личностный» план.

3. «Утеря объекта». Противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли. Ссора из-за границ садовых участков между соседями может перерасти во взаимную ненависть и причинение друг другу самых разнообразных личных неприятностей.

4. Происходит *«генерализация» конфликта*, переход к более глубоким противоречиям способствует возникновению множества разных точек столкновения. Конфликт распространяется на более обширные территории, меняет свой эпицентр.

5. В ходе эскалации конфликта может происходить и своеобразное «укрупнение» противоборствующих субъектов за счет привлечения все большего количества участников.

Момент окончания конфликта неоднозначен:

- Конфликт может быть исчерпан (например, примирение сторон).
- Конфликт может прекратиться из-за выхода из конфликта одной из сторон либо ее уничтожения (во время войны или при совершении преступления).
- Наконец, возможно пресечение развития и прекращение конфликта в результате вмешательства третьих лиц. Так в ряде случа-

ев заканчиваются так называемые криминальные конфликты. Практика международных отношений все более часто использует третьи силы для пресечения межнациональных конфликтов (ввод войск ООН, дипломатическое посредничество и др.).

Таким образом, *окончанием конфликта* нужно считать прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причины, по которой это имеет место.

Завершение конфликта (или окончание) – более широкое понятие, чем его разрешение. Конфликт может завершиться, скажем, гибелью обеих сторон, и это не означает, что он тем самым был разрешен.

Разрешение конфликта – то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами.

Для разрешения конфликта, как правило, приходится прилагать более или менее значительные усилия. Было бы безнадежным делом уповать на «саморазрешимость» конфликта. Конечно, конфликт можно стараться вообще не замечать, игнорировать, а в лучшем случае объяснять. Но он будет развиваться стихийно, обостряться, агрегироваться с другими конфликтами и может в результате полностью разрушить систему.

Предпосылки благополучного разрешения конфликта определяются в значительной мере возможностями сторон и других участников, их доброй волей. Главная, наиболее действенная предпосылка прекращения конфликта состоит в устранении тех объективных причин, которые породили конфликтную ситуацию.

В отечественной литературе к вероятным исходам конфликта относят:

- прекращение конфликта в результате взаимного примирения сторон;
- прекращение конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);
то же – путем асимметричного решения (выигрывает одна сторона);

- перерастание конфликта в другое противоборство;
- постепенное затухание конфликта.

Американский исследователь Р. Даль выделяет три возможные альтернативы завершения: тупик, применение насилия и мирное урегулирование.

О приостановлении, замедлении конфликта на то или иное время можно было бы сказать, что полным завершением борьбы такой вариант развития событий назвать нельзя. Но все же конфликт как открытое противоборство не продолжается, напряженность ослабевает. Это может быть связано с ослаблением сторон, с необходимостью накопления сил для новой борьбы. Временное затухание конфликта, однако, может быть лишь видимым, но не отражающим действительное его развитие: просто «явный» конфликт может на время перейти в «скрытую» форму.

Контрольные вопросы

1. Конфликтная ситуация.
2. Инцидент.
3. Динамика эмоциональных состояний в конфликтной ситуации.
4. Начало конфликта.
5. Открытая фаза.
6. Внешние действия: виды.
7. Эскалация. Признаки.
8. Виды окончания конфликта.
9. Разрешение конфликта.

Задания

1. Подберите отрывки из фильмов с ярко выраженным одним из этапов конфликта. Докажите, что отрывок соответствует характеристикам этапа.

2. Просмотрите отрывок из фильма «Любовь и голуби» (когда героиня Л. Гурченко пришла к жене главного героя). Определите

стадию развития конфликта. Обоснуйте, опираясь на характеристики этапов.

3. Вспомните сцену суда из фильма «Кавказская пленница». Как вы думаете, конфликт закончился или разрешился? Какая форма завершения конфликта?

4. Оцените внешние действия в конфликте: выделите действия и определите их вид.

Ольга после декретного отпуска долго искала работу, но ее нигде не принимали, так как она учится на заочной форме обучения и у нее есть маленький ребенок, который ходит в сад. Она оставляет свое резюме в сотовой компании. После 8 месяцев молчания компании муж Ольги Кирилл переговорил со своим знакомым (Александром), который был зам. генерального директора данной компании, и Ольгу принимают на свободную вакансию.

До оформления на работу Ольга прошла собеседование с начальником операционистов (Кустова). Обладая контактным характером, Ольга быстро вжилась в коллектив. Работа и общение с коллегами ей очень нравились. В течение двух недель со стороны начальницы никаких претензий не было.

Однако после того, как Кустова выяснила, что Александр является протеже Ольги, она сразу меняет к ней отношение: ревностно относится к тем из коллег, кто общается с Ольгой; Ольгу же стала игнорировать. Несмотря на то, что Ольга являлась новым сотрудником и нуждалась в поддержке и обучении, никакой помощи и внимания со стороны начальниц к ней не было (а правилами предусмотрено). Когда Ольга стала обращаться к коллегам за помощью по производственным вопросам, Кустова, запретила сотрудникам помогать ей.

Видя такое отношение, Ольга решила выяснить, чем она ее не устраивает (после трех недель работы). На все вопросы Кустова ответила, что претензий не имеет. Однако отметила, что беспокоится по поводу того, что Ольга устроена по знакомству.

Вскоре Ольге надо было уходить на сессию. Она попросила начальницу о переводе в смену, когда можно было совмещать работу и учебу. Но Кустова ей отказала в категоричной форме, ни-

чем не мотивируя. Мужу Ольги снова пришлось решать этот вопрос с помощью знакомого. Ольгу отпустили на сессию после вмешательства вышестоящего руководителя.

Конфликтная ситуация обострилась: Кустова запретила коллективу разговаривать с Ольгой и решать какие-либо вопросы. Дошло до того, что начальница при всем коллективе позвонила в бухгалтерию компании и стала выяснять, что можно сделать, чтоб лишить Ольгу премии. Однако дисциплинарного взыскания к Ольге применить было не за что: к работе относилась добросовестно и ответственно, поэтому для лишения ее премии не было причин.

Проработав 9 месяцев, Ольга уволилась по собственному желанию в связи с переводом мужа в другой город.

2.4. Стратегии поведения в конфликте

Каждый участник любого конфликта оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника: что я выиграю? что я потеряю? какое значение имеет предмет спора для соперника? (М.А. Гончаров).

На основе такого анализа участник сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения:

- уход (избегание);
- принуждение (соперничество);
- компромисс;
- уступка (приспособление);
- сотрудничество.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает *ценность для нее межличностных отношений с противоположной стороной*. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим соперником (дружба, любовь, партнерство и т.д.) не представляют никакой ценности, поведение его в конфликте будет отличаться **деструктивным** содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество).

И наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной **конструктивного** поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Принуждение (борьба, подавление, соперничество)

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, характерным для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях.

- Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности (например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других).

- Во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «кто кого». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений.

Как правило, конкуренцию (или конфронтацию, противоборство) избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроблемную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации; вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конкуренция вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Однако любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, крушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому желание считать себя всегда правым – мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Уход (избегание)

Стратегия отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника. При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

- 1) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

- 2) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации,

т.е. субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии серьезным изменениям не подвергаются.

Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

- проблема не представляется субъекту конфликта существенной; предмет расхождения мелочный, не заслуживает траты времени и сил;

- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;

- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;

- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;

- требуется отсрочить столкновение, чтобы выиграть время, детально проанализировать сложившуюся ситуацию, обратиться с силами, заручиться поддержкой сторонников;

- надо избежать контактов с трудным по психическому состоянию человеком или пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим повод для обострения отношений;

Уклонение оправдано в условиях *межличностного конфликта*, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты. Они трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Если конфликт возник на *объективной основе*, то уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, ибо спорная про-

блема сохраняет свое значение; причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Уступка (приспособление)

Человек, придерживающийся данной стратегии, также стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая, т.е. человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство со стратегией принуждения, заключающейся в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать, что:

- иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели (я тебе уступил, теперь ты мне должен);

- уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;

- данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

Стратегия уступки оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта *не созрели*. В этом случае она ведет к временному перемирию, является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспособиваясь к ней, если оказывается рангом ниже;

- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;

- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь, нравственными;

- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;

- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, этот стиль поведения наиболее подходит для конфликтов организационного характера, в частности, по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчиненный – начальник и т.д.

В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления, выбранный в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и малоэффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать

друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется *балансом интересов* конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать *стратегией взаимной уступки*. Компромисс не портит межличностные отношения, способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду следующие существенные моменты:

- компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;

- иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это возможно при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили, и предмет конфликта исчез;

- компромисс может принимать как активную, так и пассивную форму. *Активная* форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-либо обязательств и т.п. *Пассивный компромисс* – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Другими словами, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. Так, отсутствие ненужных «баталлий» позволит сотрудникам сохранить между собой нормальные отношения;

- условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» по содержанию близко понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус отражают взаимные уступки субъектов социального взаи-

модействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, признают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных отношений, прерывая тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности, как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

В конфликтном взаимодействии возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологически-

ми факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противостояние может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противостоящих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему

Особенности поведения конфликтных личностей

На основании результатов исследований отечественных психологов можно выделить пять основных типов конфликтных личностей.

1. Конфликтная личность – *демонстративный тип*:

- хочет быть в центре внимания;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;
- его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся;
- ему легко даются поверхностные конфликты, присуще любование своими страданиями и стойкостью;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

2. Конфликтная личность – *ригидный тип*:

- подозрителен;
- обладает завышенной самооценкой;
- нуждается в постоянном подтверждении собственной значимости;

- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- прямолинеен и негибок;
- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду;
- малокритичен по отношению к своим поступкам;
- болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

3. Конфликтная личность – *неуправляемый тип*:

- импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- поведение трудно предсказуемо;
- ведет себя вызывающе, агрессивно;
- часто в запале нарушает общепринятые нормы;
- обычно имеет высокий уровень притязаний;
- несамокритичен;
- во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы.

4. Конфликтная личность – *сверхточный (педантичный) тип*:

- скрупулезно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как придирки;
- обладает повышенной тревожностью;
- чрезмерно чувствителен к деталям;
- склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;

- иногда резко порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели;

- страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.);

- сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях;
- не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. Конфликтная личность – *бесконфликтный тип*:

- неустойчив в оценках и мнениях;
- обладает легкой внушаемостью;
- внутренне противоречив;
- для него характерна некоторая непоследовательность поведения;

- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть посредством рационального самоконтроля и усилий воли. «Воспитательные» воздействия здесь редко приносят пользу. Конфликтность – не вина, а беда таких людей. Реальную помощь им может оказать психолог.

Контрольные вопросы

1. Стратегия конфронтации в конфликте.
2. Особенности стратегии ухода, уклонения.
3. Стратегия компромисса. Виды компромисса.
4. Сотрудничество. Условия реалистичности.
5. Характеристики конфликтных личностей.

Задания

1. Придумайте свое название некоторой роли, которую человек может занимать в конфликте. Дайте ей характеристику. Подберите иллюстрацию данной роли (фрагмент фильма).

2. Подберите примеры поведения известных личностей в трудных ситуациях. Какой ролью это можно назвать?

3. Распишите роли каждого участника спора в фильме «Гараж».

4. Приведите текстовые отрывки из литературных произведений, подтверждающих стратегию, которой пользуется тот или иной герой.

5. Назовите стратегии, которыми пользуются субъекты конфликта. Докажите.

Василий был тренером по борьбе самбо в ДЮСШ на протяжении семи лет. Он готовил своих ребят на первенство области, которое должно пройти в конце года. У него сформировалась серьезная команда. Эти соревнования были редчайшей возможностью выполнить разряд КМС. Но вдруг в ДЮСШ что-то поменялось – директор ушел на пенсию, а его место занял Александр. Его сын тоже занимался борьбой. И Александр захотел, чтобы его сын тоже поехал на областные соревнования.

Команда Василия была очень перспективной, состояла из семи человек и была уже хорошо подготовлена к первенству. Новый директор вызвал Василия на разговор и потребовал убрать из списка одного из воспитанников и включить туда его сына, не готового к такого уровня соревнованиям. Василий ответил ему отрицательно. Такой ответ сильно разозлил начальника.

Сначала Александр пытался найти недочеты в работе Василия, чтобы уволить его. Потом старался создавать нервные ситуации, чтобы Василий ушел сам, но тренер был спокоен и не реагировал на провокации. Вызовы в кабинет продолжались, там директор пытался повлиять на решение с помощью криков и ругани, но Василий оставался при своей точке зрения.

Через месяц директор решил пойти на крайние меры, и на корпоративной вечеринке сказал Василию, что если его сын не ока-

жется в команде, то группу будет тренировать кто-нибудь другой. Дома, тщательно обдумав ситуацию, Василий решил лучше уволиться, чем загубить карьеру своего перспективного воспитанника. Он больше не хотел работать в одном коллективе с таким директором и принял решение уволиться. Придя в понедельник в ДЮСШ, он сообщил о своем решении директору.

3. ПРАКТИКА РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

3.1. Предупреждение конфликтных ситуаций

Предупреждение конфликта гораздо более разумно и полезно со всех точек зрения, чем прекращение или разрешение конфликта, уже имеющего место. Поэтому на предупреждение конфликтов направлены значительные усилия общества и государства [15].

Предупреждение конфликта заключается *в воздействии на его элементы* – участников, мотивы их поведения, объекты, используемые силы и средства – до того, как противостояние возникло. Поэтому в зависимости от характера конфликта предупредительная деятельность может быть весьма разнообразной. Остановимся на некоторых ее аспектах.

Причины и их устранение. Вспомним, что способствует конфликтному (конфликтообразующему, конфликтопровоцирующему) поведению индивида.

Неуважение к нуждам другой стороны, отказ ей в праве иметь собственные интересы, которые могут вступать в противоречие с чьими-либо еще.

Повышенная возбудимость индивида и реакция на всяческие пустяки как проявление неспособности отделять существенное от несущественного. Порою это просто «вздорный характер».

Слабая и негативная каузальная атрибуция, когда некоему индивиду или сообществу приписывают негативизм и злые умыслы относительно себя: в этом случае вступление в конфликт мотивируется стремлением превентивно обеспечить свою безопасность (хотя порою ей ничто не угрожает).

Наличие комплекса обиды или комплекса угрозы: индивиду или сообществу постоянно кажется, что кто-то пытается его «опустить», или «сломать», и надо лишь найти того, кто подобное мог бы осуществить, – здесь реакция не на реальное поведение кого-либо, а *приписывание ему негативных умыслов на основании ложной каузальной атрибуции*, над которой довлеет комплекс обиды

или угрозы. Очевидно, что личность с внутренними конфликтами всегда так или иначе переносит их вовне – в сферу общения.

Принципиальная неспособность индивида или сообщества к компромиссу способствует завышению ставок по ходу конфликта. Весьма характерное явление: как только одна из сторон конфликта видит готовность другой стороны пойти на уступки, так сразу начинает завышать свои ставки, требуя большего, чем то, на что она была согласна сначала. Одной из причин такого поведения является *сочетание алчности с восприятием готовности кого-либо идти на компромисс как проявлением слабости*. В результате любая попытка одной из сторон пойти на (взаимные) уступки воспринимается как ее слабость, в итоге *вместо компромисса возникает новое обострение конфликта*. Такие конфликты неразрешимы в принципе и могут тянуться десятилетиями, вспыхивая вновь и вновь (как только участники накопят новые силы для их продолжения). В данном случае доминантой конфликта может быть также и интуитивная ненависть его участников друг к другу, довлеющая над его содержательной стороной и здравым смыслом.

Вкладывание в конфликт духа соревнования: кто победит? При этом сама по себе «победа» начинает доминировать над фактическими интересами. Сюда же следует отнести и склонность главарей сообщества, вступившего в конфликт, к гедоническому риску: им нравится конфликт, они получают от него удовольствие, тем более если имеют возможность участвовать в нем издали, лишь руководя конкретными исполнителями силового противодействия. Здесь отчетливо проявляет себя *антиномия опосредования* – возможность действовать в своих интересах чужими руками. Солдаты воюющих сторон значительно чаще проявляют склонность к «братанию» с противником, чем их командиры.

Бестактность. Если индивид в своем психическом развитии слабо осваивает функцию торможения голосовых реакций с переводом оценок во внутреннюю речь, в том числе и с учетом ситуации, и зафиксирован на этапе громкого высказывания оценок, то во взрослом состоянии у него проявляется тенденция вслух комментировать происходящее. Поэтому конфликт может начаться

даже без объекта дележа: Образно говоря, «делится» здесь самоуважение – один к нему стремится, другой на него невольно посягает, без всякой пользы для себя, а просто вследствие дефектов психического (этического) развития.

Удовольствие от конфликтов. Есть индивиды, получающие удовольствие от скандалов и склок. Они тяготеют к конфликтным ситуациям, а порою такие ситуации становятся предметом их профессиональной деятельности. Напомним о существовании профессиональных клакеров, кверулянтов, манифестантов и протестантов, постоянно выискивающих повод для проявления своей активности (нередко с приятным для них добавлением – платой). Особенностью профессиональных скандалистов является их способность чутко улавливать ход скандала (конфликта), умело «подливать масло в огонь», когда он начинает затухать, или вовремя отступить, когда они чувствуют, что «зашли слишком далеко». Они мастера и провоцирования, и затягивания, и прекращения скандала, как только почувствуют в том или ином из этого свою выгоду.

Авторитарно-негативистская психическая проекция. Индивид постоянно мысленно накладывает свой образ на окружающих и все различия трактует не только как их недостаток, но даже и как вызов себе. Или же различия он воспринимает именно как их дефект и начинает выражать к ним пренебрежение. Здесь имеет место негативная психическая проекция, психическая экспансия, авторитарное мировоззрение, нетерпимость к различиям: тенденция выискивать различия, чтобы затем негативно на них реагировать.

Разрядка энергии. Наличие большой физической силы и психической энергии при отсутствии трудовых и интеллектуальных запросов: энергия находит разрядку лишь примитивно-силовым противостоянием. Занятие спортом подобных индивидов может канализировать их энергию в цивилизованное русло.

Склонность к дележу. К примеру, большинство сплоченных до поры групп индивидов, особенно если их сплоченность порождается противостоянием другой группе, легко нарушается именно возникновением конфликтной ситуации дележа: начинается дележ внутригруппового статуса и, как следствие, раскол.

Выгода от конфликта. На течении любого конфликта сказывается соотношение меры выгоды от овладения объектом дележа и тем, является ли сам по себе процесс конфликта привлекательным или непривлекательным для индивидов. Чем сам по себе этот процесс больше привлекает их, тем больше конфликтов возникает и тем более затяжной характер они могут принимать. У здравомыслящих всегда существует свой уровень устойчивости (вовлекаемости) в конфликт: чем агрессивнее, алчнее, экспансивнее индивид, тем ниже у него порог вступления в конфликт (то, что нормальному индивиду психически надо преодолеть в себе, чтобы вступить в конфликт). А конфликтный индивид делает это «с душой». По существу, конфликтность – это «умение» индивида найти для себя ущерб в действиях другого, о чем этот другой порою даже и не подозревает. При этом первый становится инициатором конфликта: своими действиями он вовлекает в конфликт других, быть может, ни о каком противостоянии или борьбе и не помышлявших.

Итак, *наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин.* Эта деятельность проявляется на разных уровнях.

В психологическом, индивидуальном плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание контрмотивов, которые заблокировали бы первоначальные агрессивные намерения конфликтующего участника. Информированность о личностных особенностях участника значительно повысит вероятность адекватно выбранного поведения во взаимодействии и понимание его мотивов.

Профилактика возникновения конфликтов

1. Существенное значение в профилактической работе принадлежит изменению ценностных ориентаций людей в направлении повышения уважения к человеку, укрепления доверия к нему, борьбы с насилием, нетерпимостью к чужим мнениям. Тем более актуальна настойчивая работа по преодолению отрицательных явлений, изживанию «субкультуры насилия», характерной для мно-

гих слоев населения, по уважению и защите прав человека, законных интересов личности.

2. Поддержание сотрудничества. Прежде чем вступить в противоборство будущие соперники находятся скорее всего в нейтральных взаимоотношениях, а возможно, и сотрудничают (сослуживцы, соседи, члены семьи, общественные организации, государства). В таком случае весьма надежный путь предупреждения конфликта состоит в том, чтобы не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, а укрепить его, поддержать и усилить.

Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества:

а) *согласие*, состоящее в том, что возможного будущего противника вовлекают в дело.

б) *практическая эмпатия*, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия ему и готовности помочь;

в) *сохранение репутации* партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;

г) *взаимное дополнение* состоит в использовании таких черт партнера (будущего соперника), которыми не обладает первый субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимное уважение и сотрудничество и избежать конфликта;

д) *исключение социальной дискриминации* означает недопущение подчеркивания различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другими (хотя оно, возможно, и имеется). «Даже если Вы делаете работу лучше других, не ведите себя, как победитель», – советует японский автор;

е) *разделение заслуг* – этим достигается взаимное уважение и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды и т.п.

ж) *психологическое настраивание* довольно многообразно. В своих конкретных проявлениях оно может состоять, например, в своевременном информировании партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждении с ним последствий этого и т.д.

з) *психологическое «поглаживание»*. Речь идет о поддержании хорошего настроения, положительных эмоций по самым различным поводам, что снимает напряженность, вызывает чувство симпатии к партнеру и тем самым заметно затрудняет возникновение конфликтной ситуации.

3. Институционализация отношений – создание постоянных или временных форм отношений, в которых происходит взаимодействие сторон, т.е. таких форм, которые не ведут к конфликту, а приемлемы для общества и помогают решению спорного вопроса. Когда правовые и социальные институты существуют и действуют еще до возникновения конфликта, они могут сыграть весьма позитивную роль.

4. Нормативные механизмы. Конфликт, как всякие отношения между людьми, в той или иной степени также регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нормы различного рода и содержания: правовые, нравственные, религиозные, политические и т.д. Нормативное регулирование конфликтов, в отличие от временно действующих институтов, делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов и является наиболее эффективным для развитых общественных систем.

Пример. В спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые соревнования, игры по форме близки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитациями, искусственно создаваемыми и законно признанными (бокс, шахматы, футбол и многие другие). Само участие в этих конфликтах представляет удовольствие для сторон (и болельщиков). Но правила их проведения должны строго соблюдаться. Тогда можно предупредить и подлинные – межличностные, и групповые конфликты, которых в спорте немало.

5. Юмор в конфликте. Роль юмора в качестве способа предупреждения и ослабления конфликта является общепризнанной. В своем учебнике по социологии Н. Смелсер, касаясь ролевых конфликтов в семье, создающих напряженность, с уверенностью называет любую шутку реальной возможностью «выпустить пар».

Зигмунд Фрейд был одним из первых исследователей, рассмотревших юмор в качестве защитного средства. Объясняя место шутки, каламбура в логике невротиков, Фрейд считал, что следующий за ними смех разряжает напряженность, созданную ограничениями со стороны социальных норм. Такая разрядка вызывает чувство удовлетворенности, хотя бы и временное, у участников конфликта и способствует разрешению проблем.

Юмор и смех, как правило, ведут к сублимации конфликта. Разумеется, сублимация – не решение конфликта, поэтому риск его эскалации остается. Но острота ситуации несомненно ослабевает.

Контрольные вопросы

1. Предупреждение конфликта – воздействие на причины.
2. Поддержание сотрудничества как аспект предупреждения конфликта.
3. Институализация отношений.
4. Нормативные механизмы, сдерживающие возникновение конфликтов.

Задания

1. Подберите примеры известных или актуальных конфликтов на каждую из представленных причин в тексте пособия. Аргументируйте, что именно данная причина послужила пружиной развития разногласий.

2. Ознакомьтесь с ситуацией.

В филиале коммунального предприятия, чей основной офис находился в отдалении, произошла смена руководителя. Его стиль в корне отличался от стиля управления прежнего начальника. А.Д. (прежний директор) служебные дела решал быстро: в 11 утра появлялся на работе, раздавал всем указания и исчезал, так как параллельно у него был бизнес, где требовалось постоянное личное присутствие. Штат предприятия, о котором идет речь: работники администрации – техник, паспортист, бухгалтер и обслу-

живающий персонал – уборщики, дворники, сантехники, столяры, штукатур (всего 15 человек). При отсутствии А.Д. вся ответственность ложилась на техника – женщину в годах, нетребовательную и бесконфликтную. То есть коллектив большую часть времени был предоставлен сам себе.

Новый руководитель (Б.Н.) в прошлом военный. Он сразу начал устанавливать правила, четко соблюдать рабочий график и требовал от подчиненных того же. Контролировал весь ход работ, вместе с работниками выходил на объект. За отклонение от заданий, несоблюдение дисциплины или некачественную работу объявлял выговор и лишал премиальных выплат.

Надо сказать, некоторым работникам эти изменения пошли на пользу, они были рады смене руководства – подчинялись Б.Н. Другие выражали свое недовольство, но со временем и они привыкли, за исключением одного (Сергея). У Сергея с Б.Н сложились «теплые отношения», которые выражались в частых перепалках, замечаниях в адрес Сергея по поводу плохо выполненных заказов, преждевременного ухода с работы, уходов на больничный в напряженные моменты и т.д.

Это длилось, пока в очередной раз Б.Н. не застал Сергея в конце рабочего дня в «приподнятом настроении». Начальник в присутствии коллег пообещал его наказать или даже уволить. Сергей на угрозы сначала не отреагировал, потом зашел в кабинет руководителя, закрыл дверь и нанес Б.Н. побои. Затем так же спокойно положил заявление об увольнении. Больше с начальником он не встречался.

Ответьте: на какие элементы конфликта возможно было воздействовать? Каким образом?

3. Какие профилактические меры можно было предпринять (и кто их должен был предпринять) до возникновения конфликта и на каждом этапе его развития?

Конфликт произошел на крупном предприятии по производству мебели с бюрократическим типом корпоративной культуры. Конфликт произошел в одном из отделов между бригадиром Николаем и сборщиком мебели Дмитрием.

В этом цехе на сделке работает бригада по производству мягкой мебели. Бригадир распределяет заказы на изготовление диванов между членами бригады по мере поступления в цех заготовок из столярного цеха и чехлов из швейной мастерской.

В процессе работы у Николая появилось негативное отношение к одному из сборщиков мебели – Дмитрию. Дмитрий, недавно пришедший в цех, проработав месяц учеником, освоил технологии сборки мебели лучше, чем бригадир. Производительность его труда стала выше, чем у Николая, в ОТК не было замечаний; бригадир же этим не мог похвалиться. К его изделиям со стороны ОТК постоянно были замечания, приходилось устранять недоработки.

Николай стал давать Дмитрию более дешевые заказы, мотивируя тем, что у него меньше оплата, чем у других и что он не справится со сложными заказами, что не соответствовало действительности.

Будучи уверенным в себе и приобретенном навыке по сборке мебели, Дмитрий начал сопротивляться подобному распределению заказов сначала словесно, на что получил оскорбления от Николая: дескать, молодой, ничего не умеет и не понимает в этой жизни.

Опыт, приобретенный Дмитрием за месяц обучения, создал у бригадира иллюзию того, что его авторитет как мастера своего дела может пошатнуться перед другими членами бригады. У Николая возникла мысль, что Дмитрий претендует на его должность, и он озвучивал ее некоторым членам бригады. Дмитрий же не собирался отступать, так как при сдельной работе в конце месяца у него выходила самая маленькая зарплата.

Рабочие отношения становились все более напряженными в течение двух месяцев. На второй месяц, получив самую маленькую зарплату, Дмитрий решил, что конфликт сам по себе не разрешится, и обратился к начальнику цеха с просьбой равномерно распределять текущие заказы на изготовление диванов.

Начальник цеха как лицо, заинтересованное в высокой производительности труда, взял распределение заказов на себя.

3.2. Методы анализа конфликтов

Диагностика конфликта по структуре

1. Субъекты конфликта. Их характеристики.
2. Предмет конфликта (основное противоречие).
3. Объект конфликта.
4. Границы временные.
5. Границы пространственные.
6. Границы внутрисистемные.
7. Зона конфликта.
8. Повод (инцидент).
9. Субъективные и объективные факторы.
10. Инициатор.
11. Источник.
12. Ставки субъектов.
13. Стратегии участников.
14. Место конфликта в динамике.
15. Вид конфликта.
16. Прогноз развития конфликта.

Первая задача – оценить ситуацию конфликта по диагностическим данным. Вторая задача – предположить возможные изменения или способы влияния на выявленные факторы для разрешения конфликта.

Методика анализа педагогических конфликтов М.М. Рыбаковой

Следующие схемы анализа конфликта рекомендуется использовать главным образом в педагогической деятельности.

Схема 1:

1. Описание возникшей ситуации, конфликта, поступка (место возникновения, деятельность участников, условия и др.).
2. Что этому предшествовало (события, состояния, разговоры, действия)?

3. Какие возрастные и индивидуальные особенности участников проявились в их поведении, поступках?

4. Ситуация глазами участвующих сторон.

5. Личная позиция каждого участника в возникшей ситуации (отношение друг другу).

6. Реальные цели руководителя, преследуемые во взаимоотношении с работником. Чего хочет менеджер: избавиться от работника, помочь ему или безразличен к его судьбе?

7. Что нового узнали оппоненты друг о друге из ситуации, поступка (познавательная ценность конфликта)?

8. Основные причины возникшей ситуации или конфликта, его содержание и тип (конфликт деятельности, поведения или отношений).

9. Варианты погашения, предупреждения и разрешения ситуации, корректировка поведения участников конфликта.

10. Выбор средств и приемов воздействия и определение конкретных мер по устранению инцидента.

11. Прогнозирование исходов конфликта.

Вышеизложенная схема наиболее удобна для анализа вертикальных конфликтов.

Схема 2:

1. Описание ситуации и участников (характеристика).

2. Определение ситуации, когда каждый из участников мог бы предупредить ее переход в конфликт. Оценить, каким образом.

3. Что помешало оппонентам сделать это (эмоциональное состояние, присутствие свидетелей, растерянность, неожиданность и т.п.).

4. Какие приемы погашения (предупреждения) конфликта мог бы использовать каждый из участников в затруднительной ситуации и как он их использовал?

5. Какую информацию получил каждый участник конфликта о своих коммуникативных качествах, о достоинствах и недостатках, о просчетах и т.п. Анализ своего поведения, ошибок.

6. Варианты взаимоотношений оппонентов после конфликта.

Настоящая схема может быть использована для анализа любого типа конфликта, наиболее эффективно используется она в системе горизонтальных конфликтов.

Схема 3:

1. Описание конфликтной проблемы, ситуации, инцидента.
2. Причины возникновения конфликтной ситуации и повод перехода в конфликт, его динамика.
3. Смысл конфликта для каждого из его участников. Какие затронуты интересы, потребности, ценности, ресурсы?
4. Психоанализ отношений между конфликтующими сторонами.
5. Перспектива возможного развития конфликта.
6. Методы конструктивной реверсии конфликта.

Данная схема удобна для анализа горизонтальных и вертикальных межличностных конфликтов.

Методика анализа конфликтных ситуаций (МАКС)

В.А. Смехова

Своеобразие методики МАКС заключается в том, что межличностный конфликт решает третья сторона, т.е. значимый третий, которому доверяют оба участника конфликта. Методика наиболее эффективна для выяснения конфликтных отношений субъектов при участии медиатора. Процедура МАКС В.А. Смехова заключается в том, что арбитр (третейский судья) задает участникам конфликта поочередно следующие вопросы:

1. Как ты себя вел?
2. Как ты хотел себя вести?
3. Как ты мог себя вести?
4. Как ты должен был себя вести?
5. Как ты выглядел в конфликте?
6. Как он себя вел?
7. Как он хотел себя вести?
8. Как он мог себя вести?
9. Как он должен был себя вести?
10. Каким бы он предпочел меня видеть в подобной ситуации?
11. Каким я предпочел его видеть в подобной ситуации?

12. Каковы причины и обстоятельства всего происходящего?

13. Какие варианты решения проблемы можешь предложить?

Каждый вопрос заставляет участников конфликта задуматься над своими действиями, поступками, найти им альтернативу. Ответ на тот или иной вопрос может быть тупиковым, если конфликтующий не сделал из него должных выводов. Вместе с тем варьирование серии вопросов подводит участников инцидента к необходимости (целесообразности) посмотреть на него как на проблему, которая может и должна быть решена с позитивным исходом для обеих сторон.

Можно увеличить число вопросов, несколько видоизменить их характер, привнести в них приемы визуализации ситуации и вхождения в образ оппонента. Рекомендуется использовать рисуночные логотипы, содержащие вышеизложенные вопросы. Они отвлекут конфликтующих друг от друга, позволят сконцентрировать внимание на сути вопроса.

Картография конфликта Шошаны Фейр и Хелены Корнелиус

Проблема записывается кратко в виде противоречия в центре карты, которая делится на столько частей, сколько сторон участвует в конфликте. У каждого субъекта (актуального участника конфликта) выясняют:

1) потребности и интересы, чтобы в дальнейшем их сопоставить и найти точки соприкосновения оппонентов, т.е. общий интерес;

2) опасения, чтобы их развеять. Снятие опасений снизит степень напряженности конфликта и обеспечит возможность честного, открытого и конструктивного диалога.

Составление карты состоит из трех этапов:

Этап I. Ответить на вопрос: «В чем проблема?»

1. Опишите проблему в общих чертах (шаг первый).

2. Сформулируйте ее в виде противоречия (шаг второй).

3. Выразите проблему одной общей фразой и запишите ее в карту (шаг третий, заключительный).

Этап II. Определить, кто вовлечен.

1. Решите, кто является главными сторонами конфликта.
2. Уточните, что они собой представляют (индивиды и группы).
3. Обдумайте, какими чертами, свойствами, качествами обладают участники? Какие роли играют? Какой ранг и статус имеют? Какое положение они занимают?

Этап III. Выяснить, каковы подлинные потребности сторон.

1. Перечислите потребности каждого из главных участников, связанные с проблемой. Четко сформулируйте их и проранжируйте по значимости.
2. Установите, каковы их опасения. Отображение опасений на карте означает их признание.
3. Выясните мотивацию, стоящую за позицией участников в данном вопросе.
4. Установите законные нужды, скрывающиеся за ширмой требований.

Картография конфликта становится более эффективной, если предложить каждому актуальному участнику конфликта самостоятельно заполнить свою карту, а потом карты оппонентов сравнить.

Ш. Фейр и Х. Корнелиус дают следующие рекомендации по чтению карты.

1. Ищите новую информацию и новое понимание исходной ситуации.
2. Ищите общую «точку опоры» – общие потребности, интересы.
3. Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.
4. Совмещайте различные ценности и перспективы. Выясните, какие из них могут стать частью общих взглядов (поскольку они важны для одной из сторон).
5. Ищите скрытые устремления, такие как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремление спасти свою репутацию или престиж. Выведите их как дополнительные нужды и опасения на карте.

6. Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

7. Ищите наметки. Чего вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь.

8. Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.

9. Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

10. Предлагайте решения, включающие в себя элементы выигрыша для всех.

Психотехнология разрешения конфликтов Ч. Ликсона

Чарльз Ликсон предложил психотехнологию разрешения конфликтов, включающую в себя семь шагов:

Шаг 1. Снятие масок.

Шаг 2. Выявление подлинной проблемы.

Шаг 3. Отказ от установки «только победа».

Шаг 4. Нахождение нескольких возможных решений.

Шаг 5. Оценка вариантов и выбор наилучшего из них.

Шаг 6. Стремление к диалогу и пониманию.

Шаг 7. Признание ценности отношений и стремление к их сохранению.

Рационально-интуитивная модель разрешения конфликта Д.Г. Скотта

Джинни Грехем Скотт дает следующие рекомендации по конструктивному разрешению конфликтных ситуаций:

1. Опишите проблему, какой ее видит каждая сторона.

2. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личности оппонента.

3. Внимательно слушайте собеседника. Будьте внимательны к его чувствам.

4. Проявите желание и наберитесь терпения, чтобы рассмотреть все возможные варианты решения.

5. Найдите то общее, что позволит продвигаться к согласию.

6. Если вы не уложились в определенное время или не выяснили все вопросы до конца, договоритесь о новой встрече.

В таблице приведены вопросы и соответствующая стратегия, которую может применить психолог при разрешении конфликта.

Рационально-интуитивная модель разрешения конфликта

ВОПРОС	СТРАТЕГИЯ
I. Являются ли причиной конфликта эмоции? Препятствуют ли они его разрешению? Если да, то каковы эти эмоции?	Техники охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать соглашения
1) Раздражение	Техника охлаждения или рассеивания раздражения: сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнева, убеждение с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение
2) Недоверие	Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его
3) Страх	Техника уменьшения опасений, открытое и продуктивное их обсуждение
4) Другие негативные эмоции (отвращение, презрение и т.п.)	Техника самоуспокоения и успокоения оппонентов (участников конфликта)
II Каковы скрытые причины конфликтной ситуации?	Рассмотрение реальных нужд и желаний
III. Вызван ли конфликт непониманием оппонентов?	Техника преодоления непонимания за счет улучшения общения
IV. Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственности за какие-то действия?	Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности
V. Какой из стилей поведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?	Оценка и выбор подходящего стиля поведения

ВОПРОС	СТРАТЕГИЯ
VI. Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?	Техника эффективного выражения своих потребностей. Использование техники общения с особо трудными людьми
VII. Какого рода альтернативы и решения возможны?	Выработка собственных идей или побуждение другой стороны к выдвижению предположений. Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей. Установление приоритетов среди разных возможностей и вариантов

Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений Даниэля Дэна

Шаг 1. Найдите время для беседы.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Шаг 3. Обсудите проблему.

Шаг 4: Заключите договор (если это необходимо).

Кардинальные правила:

- не прерывайте общения.
- не применяйте силовых игр.

Шаг 1. Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным. Первым и наиболее важным требованием является определение *времени* для разговора. Возникает необходимость уговорить оппонента принять участие в диалоге. Можно задать следующие вопросы.

1) Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта?

2) Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому относитесь?

Убедите Другого, что не требуется никаких обязательств, кроме следующих:

- рассказать вам о том, как он видит ситуацию;
- во время этого диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления;

– физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Место встречи. Лучше всего подходит место, где вас никто не прерывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть «ничейная» территория или место, которое предпочитает Другой.

Удобства. Неудобства отвлекают. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Температура воздуха, освещение, жажда также могут мешать общению. Не советуем во время беседы готовить или принимать пищу, однако заранее приготовить прохладительные напитки было бы полезно.

Продолжительность. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения Прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Конфиденциальность. Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Сплетни только усилят конфликт и отдалят успех.

Прерывания. Договоритесь, чтобы на звонки отвечал секретарь или подключите автоответчик. Позаботьтесь о том, чтобы предотвратить вмешательство коллег на работе или детей и друзей дома.

Время. Опыт показывает: найдите время, когда вы оба не слишком устали и не заняты другими делами. Кто еще присутствует? Никто.

Шаг 3. Обсудите проблему.

Структура. Встреча состоит из четырех частей: Вступительная часть, Приглашение к разговору, Диалог и Прорыв.

Вступительная часть: выразите признательность: «Я ценю вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос».

Выразите оптимизм: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих»

Сформулируйте вопрос: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу моего участия в Атлантическом проекте?»

Пригласите к разговору: *«Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию».*

Диалог. Вы должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом. Поддерживайте жесты примирения, которые делает Другой, и предлагайте их сами.

Прорыв. В большинстве случаев определенное, хотя и ограниченное соглашение может быть достигнуто в одном Диалоге. Если по какой-либо причине встреча не увенчалась Прорывом, НЕ СДАВАЙТЕСЬ. Выберите для разговора другое время через несколько дней или лучше через несколько часов. Часто небольшой промежуток времени после неудачного Диалога позволяет пойти на уступки и сохранить свое лицо. После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что «была возможность об этом подумать». В действительности изменение отношений может не зависеть от обдумывания. Тем не менее оно произойдет, и соглашение будет достигнуто.

Шаг 4. Заключите договор.

Прорыв – сдвиг позиции с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы».

Прорыв открывает «окошко», через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Вы можете воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого из вас вопросам. Договор – это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом в будущем. Наиболее успешные договоры *сбалансированы, поведенчески специфичны и оформляются в письменном виде.*

Контрольные вопросы

1. Диагностика конфликта по структуре.
2. Методика анализа педагогических конфликтов М.М. Рыбаковой.

3. Методика анализа конфликтных ситуаций (МАКС) В.А. Смехова.
4. Картография конфликта Ш. Корнелиус и Х. Фэйр.
5. Психотехнология разрешения конфликтов Ч. Ликсона.
6. Рационально-интуитивная модель разрешения конфликта Д.Г. Скотта.
7. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений Даниэля Дэна.

Задания

1. Проанализируйте известный вам конфликт с помощью «Диагностики конфликта по структуре». Обратите внимание на вторую задачу.
2. Опишите конфликт в педагогической среде: педагог – педагог, ученик – педагог, руководство – педагог. Проанализируйте ситуацию с помощью методики анализа педагогических конфликтов М.М. Рыбаковой.
3. Подготовьтесь вести переговоры с участниками межличностного конфликта. Используйте методику анализа конфликтных ситуаций (МАКС) В.А. Смехова. Чем данная методика отличается от представленных выше?
4. В чем заключается картография конфликта Ш. Фейр и Х. Корнелиус? Распишите собственный конфликт по данной методике. Сделайте ввод.
5. Проработайте конфликт с помощью рационально-интуитивной модели разрешения конфликта Д.Г. Скотта. Какой метод оказался вам ближе?
6. Оцените «Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений Даниэля Дэна» на предмет реалистичности применения. Подготовьтесь. Отработайте метод в работе с конфликтными отношениями, представленными в группе.

Литература основная

1. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология : учебн. М. : ЮНИТИ, 2005.
2. *Анциупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие. М., 2009.
3. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб. : Питер, 2006. 528 с.
4. *Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В.* Интегративные переговоры. Роза мира. СПб., 2007.
5. *Буртовая Е.В.* Конфликтология : учеб. пособие. СПб., 2002.
6. *Бобосов Е.М.* Конфликтология : учеб. пособие для вузов. Минск : Тетра-Системс, 2006.
7. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб. : Питер, 2008.
8. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. СПб., 2009.
9. *Зельдович Б.З., Сперанская Н.М., Фаенсон М.И.* Практический менеджмент : учеб. пособие. М. : Изд-во МГУП, 2001.
10. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 2002.
11. *Мастернбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М. : Инфра-М, 2003.
12. *Сербрякова А., Овсянникова Е.* Социальная психология. М. : Изд-во «Флинта», 2015. 160 с.
13. *Цыбльская М.В., Яхонтова Е.С.* Конфликтология : учебно-практическое пособие. М., 2004.
14. *Черняк Т.В.* Конфликтология. Новосибирск, 2007.
15. *Бойков А.Д., Варламова Н.Н., Дмитриев А.В. и др.* Юрическая конфликтология / отв. ред. В.Н. Кудрявцев. М. : Изд-во ИГиП РАН, 1995. 316 с.

Литература дополнительная

1. *Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д.* Медиация – переговоры с участием посредника. Роза ветров. СПб., 2007.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М. : Университетская книга, 1998.
3. *Гришина Н.В.* Общение в конфликтных ситуациях. Я и другие: общение в трудовом конфликте. Л., 2001.

4. *Дмитриев А.В.* Конфликтология : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2000.
5. *Кибанов А.Я. и др.* Конфликтология : учеб. М. : Инфра-М, 2008.
6. *Конфликтология* / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 1999.
7. *Конфликтология: учеб. для вузов* / под ред. В.П. Ратникова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
8. *Ковалев В.Н.* Азы конфликтологии. Теоретический модуль по курсу «Основы конфликтологии» : учеб.-метод. пособие. Севастополь, 2010.
9. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. СПб. : Речь, 2000.
10. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб. : Питер., 2007.
11. *Мокшанцев Р.И.* Психология переговоров. М., 2000.
12. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения.* М., 2003. Вып.20.
13. *Социальная конфликтология* / под ред. А.В. Морозова. М., 2002.
14. *Управление персоналом организации: учеб.* / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА- М, 1997.
15. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 2005.
16. *Хасан Б.И.* Конструктивная психология конфликта. СПб. : Питер, 2003.
17. *Хасан Б.И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996.

Учебное издание

Елена Николаевна Скавинская

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Учебно-методическое пособие

Отпечатано на участке цифровой печати
Издательского Дома Томского государственного университета

Заказ № 1953 от « 30» июня 2016 г. Тираж 50 экз.