

## Тема: Конфликт и способы его конструктивного преодоления

Конфликт – это неизбежное явление социальной жизни. Конфликты возникают практически в любой сфере жизнедеятельности человека. Как решить проблему возникающих и назревающих конфликтов, как предотвратить их, как управлять ими – эти вопросы стоят перед каждым современным человеком. Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды и т.д. В результате сложилось мнение, что конфликт – всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт – это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания – конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и психология.

Развитие любого общества, любой социальной общности или группы, даже отдельного индивида представляет собой сложный процесс, который отнюдь не всегда проходит гладко, а нередко связан с возникновением и разрешением противоречий. Фактически вся жизнь любого человека, любого коллектива или организации, любой страны состоит из противоречий. Эти противоречия обусловлены тем, что разные люди занимают различные позиции, руководствуются различными интересами, преследуют различные цели, а потому, стремясь реализовать свои потребности, интересы и цели, довольно часто вступают в противоборство друг с другом. Два или более индивидов, а иногда социальных групп и даже стран активно ищут возможность помешать сопернику в достижении определенной цели, предотвратить удовлетворение его интересов или изменить его взгляды, представления, оценки, позиции. Такое противоборство, ведущееся путем спора, применения угрозы или запугивания, использования физической силы или оружия, собственно, и есть конфликт. Однако сказанное вовсе не означает, будто любое противоречие интересов и целей приводит к их конфликту между собой. Противоречие и конфликт – далеко не одно и то же, и не всегда развитие противоречия становится конфликтом. Для возникновения конфликта необходимо, чтобы соперничающие стороны, во-первых, осознали противоположность своих интересов и целей, а, во-вторых, начали активно противодействовать сопернику.

Существует множество понятий конфликта. И все они сводятся в основном к тому, что конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Для того чтобы проникнуть в сущность конфликта, как социального феномена (присущего только людям и их объединениям), выделяют два необходимых и достаточных условия его возникновения:

1. конфликт всегда содержательно возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Наличие таких мотивов и суждений является необходимым условием возникновения конфликта;
2. конфликт всегда (по форме) представляет собой противоборство субъектов социального взаимодействия (конфликтующих сторон), которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического).

Структура конфликта включает в себя участвующие стороны, предмет противостояния, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон. Рассмотрим их более подробно.

1. Стороны (участники) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих. Иногда их называют субъектами конфликта. Или могут быть такие цепочки: человек – человек; человек – группа; человек – часть группы; часть группы – часть группы; группа – группа. Важно отметить, что поскольку стороны конфликта – это всегда люди, постольку сам конфликт представляет собой сугубо социальное, «человеческое» явление. При этом субъектами конфликта являются не просто человеческие индивиды, а личности, наделенные сознанием, волей и способностью к активным и осозанным действиям. Если обобщить сказанное, то можно сделать вывод о том, что субъекты конфликта должны обладать активностью или проявлять ее. Если активность отсутствует, то конфликтные действия не производятся. Активность возникает, как следствие осознания наличия противоречия и потребности в ее преодолении. Даже если активность у личности присутствует, но нет осознания противоречия как проблемы, требующей решения, то психологически конфликта не существует.

Переход участников конфликта непосредственно к конфликтному взаимодействию начинается с действий одного из них. Поэтому участник конфликта, проявляющий инициативу, называется инициатором конфликта.

2. Предмет противостояния (конфликта) – это то, из-за чего, собственно, и возникает конфликт. Предмет конфликта отличается многообразием, он

охватывает все сферы человеческой деятельности: экономику, семью, идеологию, образование, быт. Предметом конфликта может быть конкретный объект, конкретная возможность, или некоторое ценностное утверждение, исключаящее мнение другого, а также соблюдение или несоблюдение каких-то правил. Предмет конфликта становится в дальнейшем объектом переговоров или борьбы участников взаимодействия. Предмет почти всегда связан с целями участников, однако не все их цели связаны с предметом.

3. Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия. Важно отметить, что близкие понятия – «конфликт» и «конфликтная ситуация» разделяются. Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними. Образы конфликтной ситуации у участников конфликта, как правило, не совпадают. Выделяют две группы факторов, оказывающих влияние на развитие конфликтной ситуации:

1.социокультурные факторы включают культурные формы протекания и разрешения конфликтов;

2.ситуационные факторы определяют направленность конфликта на ужесточение или смягчение, они учитывают как собственные характеристики участников конфликта, так и действия третьих сил.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, суждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем заявляют участники конфликта друг другу в ходе конфликтного взаимодействия. Главную роль в возникновении конфликтов играют конфликтогены, которые представляют собой слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту. Выделяют три основных типа конфликтогенов: стремление к превосходству, проявление агрессивности, проявление эгоизма. Причем важно отметить, что одиночный конфликтоген, как правило, не способен непосредственно привести к конфликту. Для этого нужна цепочка конфликтогенов, когда на слово или действие в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном. Очень важна формула конфликта, которая выглядит следующим образом:

**КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ**

Конфликтная ситуация, как уже отмечалось, – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта. Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Разрешить конфликт – значит, устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными. Конфликт конструктивен, если он: раскрывает важную проблему; вовлекает участников в решение проблемы; дает выход накопившимся негативным эмоциям; помогает индивидам совершенствоваться и использовать полученные знания и опыт. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют деструктивными. Конфликт деструктивен, если он:

- уводит в сторону от решения более важных проблем и дел;
- укрепляет низкую самооценку и вызывает стресс;
- поляризует различия в ценностных ориентациях;
- вызывает безответственное, заслуживающее сожаления поведение.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует. На практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д. Конфликты, как уже отмечалось, могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные.

Итак, существует огромное многообразие конфликтов, различающихся по своему объекту и субъектам, по сфере действия, по характеру противоречий, коренящихся в их основе, по способам развертывания и разрешения, остроте и длительности протекания и т.д. Но при всем разнообразии конфликтных ситуаций и вытекающих из них конфликтных действий, при всех различиях конфликтов по их интенсивности, функциям, роли в общественной жизни, оказывается, что всем им в той или иной степени присущи некоторые общие черты, позволяющие выделить их в специфическую сферу общественной жизнедеятельности людей. В конфликт из-за достижения определенной цели втягиваются вполне определенные люди и их социальные группы, поэтому вторым неизменным компонентом конфликтного взаимодействия оказывается категория цели. Причем, чтобы добиться своего, вступающий в конфликтные отношения субъект не только определяет цель своих действий, но и стремится достичь ее, т.е. предпринимает активные действия во имя этого. Но достижение цели одной из конфликтующих сторон, как правило, блокирует, затрудняет, а то и просто делает невозможным достижение целей другой (другими) стороной. Поэтому один из известных исследователей конфликтных ситуаций и действий, американский социолог и математик К. Боулдинг вполне резонно определил конфликт как состязание, в котором стороны стремятся достичь несовместимых положений.

Конфликты, как мы выяснили, представляют собой сложное социально-психологическое явление, которые можно классифицировать по основным признакам.

1. По признаку сферы проявления конфликты могут быть: экономическими, идеологическими, политическими, социально-бытовыми, семейно-бытовыми.
2. По признаку степени длительности и напряженности конфликты могут быть: бурными быстро текущими, острыми длительными, слабовыраженными вялотекущими, слабовыраженными быстротекущими.
3. По признаку субъектов конфликтного взаимодействия различают: внутриличностные, межличностные, конфликты «личность – группа», межгрупповые.
4. По признаку социальных последствий все конфликты разделяются на две подгруппы: конструктивные (функциональные, т.е. способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений), деструктивные (дисфункциональные, т.е. препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений).
5. По признаку предмета конфликты разделяются на: реалистические (предметные, т.е. вызванные неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ или направленные на достижение конкретного результата), нереалистичные (беспредметные, т.е. имеющие своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, когда острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения результата, а самоцелью).
6. По признаку источника возникновения различают конфликты двух видов: объективно обусловленные (т.е. возникающие в сложной противоречивой ситуации взаимодействия людей), субъективно обусловленные (т.е. связанные с личностными особенностями конфликтующих сторон или с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения их стремлений, желаний, интересов).
7. По признаку сталкивающихся ценностей или интересов конфликты могут быть типа: «плюс – плюс» (выбор из двух благоприятных альтернатив), «минус – минус» (выбор из двух нежелательных альтернатив), «плюс – минус» (столкновение благоприятного и нежелательного выборов).
8. По признаку возникновения все конфликты можно разделить на: стихийные, запланированные, которые объединяют спровоцированные и инициативные.
9. По признаку эмоциональности конфликты могут быть: высокоэмоциональные, умеренно эмоциональные, безэмоциональные.

10. По признаку управления конфликты разделяются на: управляемые, слабо управляемые, неуправляемые (стихийные).

11. По признаку затухания конфликты бывают: спонтанно прекращающиеся, прекращающиеся под влиянием средств противоборствующих сторон, прекращающиеся при вмешательстве внешних сил.

Таким образом, классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях, а, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами. Все причины конфликтов условно можно разделить на две группы – общие и частные.

1. Общие причины проявляются, так или иначе, практически во всех возникающих конфликтах. К ним относятся следующие:

Социально-политические и экономические – т.е. связанные с глобальными противоречиями в политике и экономике (противоречия между бедными и богатыми, между консерваторами и радикалами и т.д.).

Социально-демографические причины связаны с различиями в установках и мотивах людей разного возраста, пола, этнических групп (противоречия между отцами и детьми, между мужчинами и женщинами, между коренным и некоренным населением).

Социально-психологические причины, т.е. такие, которые отражают противоречивый характер взаимоотношений людей в группе (противоречия между лидером и окружением, между изгоем и группой).

Индивидуально-психологические причины отражают несходство индивидуальных психологических характеристик личности (противоречия между способными и неспособными людьми, между темпераментными и заторможенными личностями).

2. Частные причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Они могут иметь производственный и личный характер:

Производственные причины связаны с профессиональной деятельностью людей. Наиболее распространенными среди них являются:

–распределение ресурсов, когда их размер ограничен, а необходимость разделения ведет к обидам и недовольству;

–взаимозависимость задач, когда деятельность одного работника или руководителя зависит от деятельности другого работника или группы;

- противоположность функционирования, выражающаяся в формулировке противоречивых задач у различных подразделений на производстве;
- нечеткость функциональных обязанностей сотрудников приводит к ситуации, когда одному подчиненному дают противоречивые указания несколько начальников;
- порочные круги управления выражаются в том, что функции, власть и ответственность в организации вообще не распределены;
- различия в целях, взглядах и представлениях обычно проявляются по мере роста организации, проявления в ее составе специализированных подразделений;
- различия в способах достижения целей могут привести к конфликтам, если руководители подразделений не выработают соглашения о приемлемых и неприемлемых методах работы (элемент корпоративной этики);
- неудовлетворительные коммуникации сводятся к искажению информации, а в отдельных случаях и использованию ложной информации (дезинформации).

Личные причины обычно связаны с состоянием здоровья, жилищно-бытовыми условиями, семейными отношениями и бытовыми проблемами конкретного человека, как участника конфликта.

Вместе с тем объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда сделают невозможным для личности или группы реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, уровнем культуры, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает. Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов. Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает произвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся “Я-образу” индивида, системе ценностных ориентаций, снижающих его самооценку. В

некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться, исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Подводя итог сказанному, можно дать следующее определение причинам конфликтов: они представляют собой явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения, определяют динамику их протекания.

Динамика конфликта представляет собой последовательную смену определенных стадий, характеризующих процесс развертывания конфликта во времени от возникновения конфликтной ситуации до разрешения конфликта в целом. Динамика конфликта находит свое отражение в понятиях этапов конфликта и фаз конфликта. Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Знание основного содержания каждого из этапов конфликта необходимо для его прогнозирования, оценки и выбора технологии управления этим конфликтом. Всего различают пять основных этапов конфликта.

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтные ситуации возникают не сами по себе, они создаются одним или несколькими субъектами конфликта и являются предпосылками конфликтов.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап состоит в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям, направленным на нанесение ущерба противной стороне. Другой участник, осознавая, что данные действия направлены против него, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и



предмета конфликта. Эти действия участников конфликта называют конфликтным поведением. Конфликтное поведение может развиваться в трех направлениях:

- открытая борьба – наиболее острая форма конфликтного поведения, связанная со стремлением всеми средствами получить максимум желаемого;
- отказ от конфликтного взаимодействия сводится к увеличению дистанции, а затем и полному исключению контакта с инициатором конфликта;
- компромисс или ведение переговоров на основе взаимных уступок.

5.Разрешение конфликта представляет собой исход, предсказуемый характером взаимодействия или итоговое резюме полученных вознаграждений и понесенных потерь.

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Основными фазами конфликта являются: начальная фаза, фаза подъема, пик конфликта, фаза спада. Фазы конфликта могут повторяться циклически. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

### **Технология управления конфликтами**

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Современный подход к управлению конфликтами сводится к тому, что конфликт принципиально поддается управлению, причем его исход будет иметь конструктивный характер. Ранее нами было установлено, что в функциональном плане конфликты отличаются противоречивостью. Другими словами, одни из них носят конструктивный характер и способствуют развитию сопряженной с ними социальной системы (семья, организация, коллектив). Другие конфликты носят деструктивный характер и способствуют разрушению социальной системы. Можно сделать вывод о том, что субъекты социального управления в зависимости от их места в конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих конфликтов. Таким образом, основная цель управления конфликтами сводится к предотвращению деструктивных конфликтов и способствованию адекватного разрешения конструктивных конфликтов. Наряду с разрешением конфликтов понятие «управление конфликтом» включает в себя прогнозирование и профилактику возникновения конфликтных ситуаций. Поэтому в общем смысле управление конфликтом и конфликтной ситуацией представляет собой процесс контроля конфликтного взаимодействия самими участниками или внешними силами. Под контролем в данном случае понимаются конкретные действия по

локализации конфликтного поведения, ограничению его определенными рамками, недопущению эскалации конфликтогенов. Итак, урегулирование конфликта – это выбор такой альтернативы в конфликтном процессе, при которой основные усилия его участников сосредоточены на снижении интенсивности противоборства, на последовательном переводе прямой конфронтации в плоскость смягчения противостояния и замены его бесконфликтными отношениями, на взаимоприемлемом для соперников решении самой проблемы, породившей конфликтную ситуацию. То есть разрешение конфликта представляет собой достижение соглашения по спорному вопросу между его участниками. Таким образом, разрешение конфликта не сводится к победе или поражению одной из сторон, а предполагают взаимную договоренность и согласие участников. Конструктивное управление конфликтом – долгосрочный, трудный процесс, ведущий к разрешению конфликтных проблем на основе достижения взаимоприемлемого соглашения. Важным представляется вопрос о критерии разрешенности конфликта. Им можно считать удовлетворенность участников исходом конфликта. Остановимся на характеристике видов управления конфликтами. Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленное на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Прогнозирование осуществляется на базе изучения объективных и субъективных условий и факторов конфликтного взаимодействия между людьми, их индивидуально-психологических особенностей, а также анализ общих и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение основывается на прогнозировании конфликтов. В этом случае на основе полученной информации о причинах назревающего нежелательного конфликта предпринимаются активные действия по нейтрализации этих причин.

### **Условия конструктивного регулирования конфликтов**

По мнению Л. С. Выготского, человек является рабом своего раннего детства, поскольку он всю последующую жизнь разрешает и пытается справиться с конфликтами, возникающими в первые месяцы его жизни. В целом, хотя и не в столь жесткой форме, в психологии является общепризнанным представление о значении конструктивного, эффективного разрешения и преодоления личностью возникающих конфликтов, противоречий, о негативном, а то и разрушительном влиянии, которое может иметь для развития здоровой личности их непреодоление. Но ведь люди в подавляющем большинстве случаев так или иначе «проживают» свои конфликты или кризисы и как-то справляются с ними.

По мнению специалистов, принципиальные различия между конструктивными и неконструктивными стратегиями преодоления своих

психологических трудностей и проблем связаны с их направленностью, целями, которые они преследуют. Эффективные стратегии направлены на преодоление самой проблемы, «работы» с содержанием возникшего противоречия, и их цель – преодоление тех препятствий, которые создает данная проблема на пути возможности самоактуализации личности, ее самореализации и полноценной жизни. Иначе говоря, мы можем оценивать выход человека из конфликта или кризиса как продуктивный, если в результате он действительно «освобождается» от породившей его проблемы таким образом, что ее проживание делает его более зрелым, психологически адекватным и интегрированным.

Напротив, те стратегии, которые, в сущности, являются психологически неэффективными, как бы их ни оценивал сам индивид, реально оказываются направленными на ослабление, смягчение остроты переживаемого кризиса, сопровождающих его эмоциональных состояний. Если воспользоваться медицинской аналогией, то можно сказать, что в первом случае, почувствовав боль, человек пытается выяснить ее причину и справиться с ней, вылечив болезнь, а во втором случае он просто принимает таблетки, пытаясь заглушить неприятные ощущения. При переживании критической или кризисной ситуации, вызванной как внутриличностным, так и межличностным конфликтом, возможны три принципиальные стратегии. Одним из деструктивных способов поведения по отношению к кризисам или конфликтам является непризнание наличия проблемы, принятие реальности, ее искажение, уход от нее.

Другая ситуация возникает, когда, признавая свои проблемы и необходимость их решения, человек не видит возможности их решения или не находит в себе мужества, готовности предпринять какие-то шаги. Еще одним способом ухода является «откладывание» проблемы или перекладывание ее на кого-то другого. Общим признаком этих деструктивных стратегий является фактическое нежелание человека или его неспособность «работать» со своей проблемой. Он не готов к принятию решений, к ответственности за них, боится их последствий и потому надеется, что «все как-нибудь устроится само собой». Возможно, какая-то часть переживаемых человеком критических жизненных ситуаций действительно, постепенно теряет свою остроту, однако подспудно у человека начинает накапливаться негативный опыт невозможности решения своих проблем. Нередким следствием отрицаемых, отложенных, «загнанных внутрь» или искусственно обесцененных проблем становятся невротические состояния или невроз личности. Иногда человек идет путем «наименьшего сопротивления», предпочитая оставить «все как есть» и, отказываясь от решений, требующих определенного мужества. При этом он может чувствовать облегчение при избавлении от мучительной проблемы, однако реально возникает регресс личности или замедление, прекращение личностного роста, ограничение возможностей ее самореализации.

Наконец, третья и единственно конструктивная возможность состоит в том, чтобы изменить что-то в себе или своей жизни таким образом, чтобы действительно получить возможность «жить своей жизнью», ощущать подлинность и радость своего бытия.

***Конструктивное преодоление конфликтов и кризисов предполагает принятие реальности, готовность к честному анализу сложившейся ситуации, способность различать главное и второстепенное, выделять составные части в возникшей проблеме и решать ее поэтапно.***

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Различают три стадии регулирования конфликта:

- а) стадия признания реальности конфликта участниками конфликтного взаимодействия;
- б) стадия легитимизации, т.е. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия;
- в) стадия институционализации конфликта, т.е. создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта в связи с исчерпанностью конфликтного взаимодействия. Различают полное и неполное разрешение конфликта:

- а) полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций;
- б) неполное разрешение конфликта происходит в том случае, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации.

Кроме того, при разрешении конфликта необходимо учитывать предпосылки, формы и способы. Предпосылками разрешения конфликта являются:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения конфликтов:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);

- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на основе компромисса;
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество);

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

- а) информационная технология предусматривает ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение из информационного взаимодействия ложной, искаженной информации, устранение слухов;
- б) коммуникативная технология делает упор на организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, а также на обеспечение эффективного общения;
- в) социально-психологическая технология ориентирована на работу с неформальными лидерами и микрогруппами на снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе;
- г) организационная технология направлена на использование воспитательных методов поощрения и наказания, на изменение условий взаимодействия участников.

Необходимо придерживаться следующих принципов управления конфликтами:

- а) принцип объективности и адекватности оценки конфликта;
- б) принцип конкретно-ситуационного подхода;
- в) принцип демократизма, опоры на общественное мнение;
- г) принцип комплексного использования способов и приемов воздействия.

В общем случае алгоритм управления конфликтом содержит четыре шага:

1. шаг первый – изучение причин возникновения конфликта. Здесь применимы методы наблюдения, анализа результатов деятельности, биографический метод и др.;
2. шаг второй – ограничение числа участников, которое достигается путем работы с лидерами в микрогруппах, применением педагогических методов поощрения или наказания;

3. шаг третий – дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов, который предполагает применение методов анализа, опроса экспертов, организацию переговорного процесса или обращение к третьей стороне;
4. шаг четвертый – принятие решения, которое предполагает выбор методов разрешения конфликта.

Большое значение имеет выбор стиля разрешения конфликта. Существует пять основных стилей разрешения конфликта:

1. стиль конкуренции
2. стиль уклонения
3. стиль приспособления
4. стиль компромисса
5. стиль сотрудничества.

Наиболее эффективными являются компромисс и сотрудничество. Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в следующих случаях:

- понимание оппонентом, что и он, и соперник обладают равными возможностями;
- наличие взаимоисключающих интересов;
- удовлетворение временным решением;
- угроза потерять все.

Сегодня компромисс – наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в следующем:

- заявить, что конфликт невыгоден обоим конфликтующим;
- предложить прекратить конфликт;
- признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте (они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит);
- сделать уступки оппоненту, где это возможно, например, в том, что в конфликте не является для вас главным.

В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьёзных, но не принципиальных

вещах; высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента (они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте); спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их; если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; непредубеждённости участников. Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу «принципиальных переговоров». Он сводится к следующему:

- разграничьте взаимоотношения оппонента с проблемой;
- поставьте себя на его место;
- не идите на поводу своих опасений;
- показывайте готовность разобраться с проблемой;
- будьте твёрдым по отношению к проблеме и мягким к людям;
- уделите внимание интересам, а не позициям (задавайте вопросы: «почему?» и «почему нет?»);
- фиксируйте базовые интересы;
- ищите общие интересы;
- объясняйте жизненность и важность ваших интересов;
- признавайте интересы оппонента частью проблемы;
- предлагайте взаимовыгодные варианты (не ищите единственный ответ на проблему);
- отделите поиск вариантов от их оценки;
- расширяйте круг вариантов решения проблемы;
- ищите взаимную выгоду;
- выясняйте, что предпочитает другая сторона;
- используйте объективные критерии (будьте открыты для доводов другой стороны);

- не поддавайтесь давлению, а только принципу;
- по каждой части проблемы используйте объективные и справедливые критерии;
- используйте несколько критериев сразу.

Условия конструктивного разрешения конфликта:

- прекращение конфликтного взаимодействия;
- поиск общих точек соприкосновения в интересах оппонентов;
- снижение интенсивности негативных эмоций;
- выявление и признание собственных ошибок;
- объективный взгляд на проблему;
- учет статусов друг друга (должностного положения);
- выбор оптимальной стратегии разрешения.

Конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов: адекватность восприятия конфликта; открытость и эффективность общения; создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; определение существа конфликта.

Для разрешения конфликта часто используют переговорный процесс, который представляет собой форму участия третьего лица (посредника) в разрешении конфликта. Этот процесс в конфликтологии называется медиацией, а профессиональный посредник – медиатором. В основу организации переговоров по разрешению конфликта положены следующие идеи:

- 1.взаимное доверие и достижение справедливого соглашения более вероятно, если его участники настроены на кооперативное взаимодействие, и менее вероятно, если в основу взаимодействия положена конкуренция;
- 2.справедливое соглашение может иметь место в ситуации, когда участники переговоров прямо не заинтересованы во взаимном благополучии, но уверены, что достигнутая договоренность будет соблюдаться;
- 3.соглашение достигается легче, если величина конфликта относительно небольшая и возникшие противоречия не приобрели неодолимый характер;
- 4.при возникновении коммуникационных барьеров в процессе заключения соглашения необходимо обращение к третьей нейтральной стороне (медиатору). Его помощь может выражаться в побуждении сторон к преодолению коммуникационного барьера;



5.в случае конкурентного взаимодействия между участниками переговоров, действия медиатора могут быстрее привести к справедливому соглашению.

Основное содержание переговорного процесса осуществляется в рамках четырех основных этапов:

1. подготовительный этап. На этом этапе осуществляется сбор информации о содержании, причинах, участниках, возможных последствиях и вариантах разрешения;
- 2.этап начала переговоров. Здесь производится взаимный обмен информацией, когда участники конфликтов высказывают свои позиции, предлагают варианты соглашения;
- 3.этап поиска приемлемого решения. На нем обсуждаются варианты соглашения, уточняются позиции, прорабатываются пути движения к соглашению;
- 4.этап завершения переговоров. Здесь уточняются детали соглашения, сроки выполнения обязательств, устанавливаются формы контроля.

Важным представляется выбор стратегии ведения переговорного процесса. Он осуществляется на основании трех положений:

- 1.в стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Поэтому различают четыре типа ориентации (на односторонний выигрыш, на односторонний проигрыш, на взаимный выигрыш, на взаимный проигрыш). Этим типам ориентации соответствуют основные типы стратегий: «выигрыш-проигрыш», «проигрыш-выигрыш», «проигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш»;
- 2.выбор той или иной стратегии происходит на основе анализа соотношения интересов участников конфликта, возможностей и средств. На анализ оказывают влияние следующие факторы: личностные качества конфликтующих; информация о себе и своем противнике; позиции других субъектов социального взаимодействия; содержание предмета конфликта и образ конфликтной ситуации;
3. выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную модель поведения в конфликте (уступка, уход, компромисс, сотрудничество, соперничество).

Конфликт является неотъемлемой принадлежностью человеческого общества на протяжении всей истории его существования. При этом конфликт не может рассматриваться как отклонение от нормального поведения людей, так как представляет собой вид общения, в основе которого лежат противоречия сторон при попытках их разрешения на фоне

эмоциональных состояний. В результате изучения данной темы можно сформулировать следующие выводы:

*Конфликт относится к критическим жизненным ситуациям,* которые представляют собой эмоционально переживаемые человеком жизненные обстоятельства, образующее в восприятии человека сложную психологическую проблему, требующую своего разрешения.

*Конфликт характеризуется структурой и динамикой протекания,* понятиями «этапы» и «фазы» конфликта. Основные элементы конфликта в оценке специалистов и в бытовом сознании совпадают. Это означает, что каждый конфликт может быть разрешен, однако не обязательно однозначно.

Общенаучные методы составляют фундамент, на котором возводится многомерная конструкция более конкретных, специализированных методов, применяемых в управлении конфликтами. Содержание этих методов управления конфликтами конкретизируется в зависимости от масштабов той социальной системы, в которой разворачивается конфликтное противоборство. Существует множество, в том числе конструктивных стратегий и тактик разрешения конфликта. Их применение может привести:

- к разрешению конфликта в результате взаимного примирения соперничающих сторон;
- к завершению конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);
- к завершению конфликта путем его асимметричного разрешения (выигрывает одна из конфликтующих сторон);
- к ослаблению конфликта, его перерастанию в видоизмененный или принципиально новый конфликт;
- к постепенному спонтанному затуханию конфликта;
- к мирному урегулированию конфликта при помощи посредничества третьей (нейтральной) стороны;
- к разрешению конфликта путем достижения равновесия и компромисса конфликтующих сторон;
- к завершению конфликта при помощи переключения внимания, усилий и ресурсов противоборствующих сторон на более значимые ценности и цели.

Опыт практической деятельности убеждает в том, что для разрешения конфликта приходится прилагать более или менее значительные усилия. Управленческое воздействие на развертывание конфликта может быть успешным только в том случае, когда учитываются особенности именно такого типа конфликта, на который необходимо осуществить это

управленческое воздействие. Поэтому общие принципы и социальные технологии управления конфликтами в каждой своеобразной конфликтной ситуации должны быть обязательно конкретизированы с учетом особенностей именно данной ситуации. В этом и состоит искусство конструктивного управления конфликтами.

### Список используемой литературы

1. Бабосов Е.М. Социология управления.- Минск, 2000. – 192с.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт.- Новосибирск, 1999.- 176с.
3. Вейнгольд Ю.Ю. Конфликт - норма жизни на пороге третьего тысячелетия //Социальные конфликты: многообразие, пути и способы преодоления.- Белгород, 1993.- Ч. 1.
4. Вишнякова Н. Ф. Конфликт - это творчество?- Минск, 1996.- 91с.
5. Золян С. Проблема и конфликт //Политические исследования.- 1996.- №4.- С.21.27.
6. Данилин Н.С., Дятченко Л.Я. Технология сотрудничества и противоборства.- Белгород, 1999.- 112с.
7. Козлов А. С. Современные технологии регулирования и разрешения конфликтов как составляющая конфликтологического образования. //Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения.- М., 1999. - 132с.
8. Конфликтология /Под ред. А.С. Кармина.- СПб., 1999.- 263с.
9. Корнелиус Х. Выиграть может каждый.- М., 1992.- 82с.
10. Курс лекций по конфликтологии//Электронный ресурс.- <http://www.igidravlika.com/kospekty-lekczij-po-konfliktologii/kurs-lekczij-predmet-qkonfliktologiyaq.html>
11. Лекции по конфликтологии//Электронный ресурс.- [http://gendocs.ru/v6452/лекции\\_по\\_конфликтологии](http://gendocs.ru/v6452/лекции_по_конфликтологии)
12. Лекции по конфликтологии /А.Анцупов, Н.Шипилов//Электронный ресурс.- [http://sobrgsu.narod.ru/files/Antsupov\\_Shipilov\\_Some\\_Konfliktologiya.htm#1](http://sobrgsu.narod.ru/files/Antsupov_Shipilov_Some_Konfliktologiya.htm#1)
13. Основы конфликтологии. /Под ред. В.Н.Кудрявцева.- М.,2003.- 167с.
14. Сурков Е.Б. Социальное противоречие //Социологический словарь.- Минск, 1997.- 311с.

15. Тарасов Т.М. Конфликт социальный //Социологический словарь.- Минск, 1997.- 311с.

16.Федоров И.Т. Основы психологии.– М., 2002.-324с.

17.Яровой А.И. Конфликтология. – СПб., 2000.-169с.