

## Название тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий

№ п/п	Название темы	Содержание	Объем в часах
1	2	3	4
1.	Феноменология и концептуализация конфликта.	Функции конфликта в современной психологии. Теория конфликта в рамках разных научных школ. Психологический уровень анализа конфликта. Понятие конфликта. Основные элементы конфликта. Стороны конфликта. Условия протекания конфликта. Образы конфликтной ситуации.	2
2.	Классификация конфликтов.	Основания для выделения разных видов конфликтов (по источникам и причинам возникновения, по коммуникативной направленности, по составу сторон, по функциональной значимости, по формам столкновения, по масштабам и продолжительности, по способам урегулирования и др.)	2
3.	Структура конфликта.	Важность понимания структуры конфликта для его разрешения. Составляющие конфликта: познавательные компоненты, эмоциональные компоненты, волевые и мотивационные компоненты. Предмет конфликта. Особенности предмета конфликта. Объект конфликта. Внутренние позиции участников конфликта. Внешние позиции участников конфликта. Взаимодействие участников конфликта. Типы конфликтных ситуаций.	2
4.	Причины возникновения конфликтов.	Исходные источники возникновения конфликта: насущные потребности, ограниченность ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, представлениях и ценностях, неподтверждение ролевых ожиданий и др. Ролевой конфликт. Конфликты в организации.	2
5.	Динамика развития конфликта.	Последовательность протекания конфликта. Четыре стадии динамики конфликта: возникновение объективной конфликтной ситуации, осознание объективной конфликтной ситуации, переход к конфликтному поведению, разрешение. Различные варианты разрешения конфликта. Причины, препятствующие конструктивному разрешению конфликта. Преимущества и недостатки различных вариантов разрешения конфликтов. Конфликтные шаги. Следствия и последствия конфликтной ситуации.	2
6.	Способы управления конфликтами и предупреждение конфликтов.	Внутриличностные методы управления конфликтами. Межличностные методы управления конфликтами. Структурные методы управления конфликтами. Типы взаимодействия: кооперация, конкуренция. Двумерная модель К.Томаса. Модель Р.Блейка и Дж.Моутона. Стратегии взаимодействия К.Томаса и С.Килмена. Выбор стратегии взаимодействия. Роль тренинговых программ в разрешении и предупреждении конфликтов. Личностно-центрированные и поведенческие	2

		программы. Различные методы по профилактике конфликтов.	
			<b>Всего: 12</b>

### **Феноменология и концептуализация конфликта**

**Конфликтология как самостоятельная наука** является одной из самых молодых отраслей научного познания, несмотря на то, что проблемы конфликта волновали человечество с момента осознания им себя как социально-психологического феномена.

Подтверждение этому мы находим в легендах, древних эпосах, сказаниях, сказках, мифах, религиозных трактатах.

Первые попытки научного объяснения конфликта как социально-психологического явления были предприняты в трудах древнекитайских и античных философов. В этот период конфликтология развивалась в рамках древних философских учений и христианской философии. Мечты человечества о бесконфликтном состоянии общественной жизни дополнились первыми теоретическими рассуждениями.

Свойственный общественным отношениям коллективизм, в его примитивной, грубой, зачастую принудительной форме, просуществовал вплоть до эпохи Возрождения. В конце средних веков в XVI - XVII вв. на смену ему приходит индивидуализм. Это дало толчок к развитию идей гуманизма раннего либерализма, учений о естественном праве и общественном договоре.

Таким образом, данный период характеризуется попытками научного обоснования неизбежности конфликта в социальной жизни, определения основных причин возникновения, способов и приемов предупреждения и разрешения. Конфликт рассматривается как сложное социально-психологическое явление.

На третьем этапе развития конфликтологии предпринимаются попытки научного обоснования конфликта, причин его возникновения, приемов и способов предупреждения и разрешения применительно к набирающему силу индивидуализму.

На данном этапе развития научного познания конфликта он выдвигается в предмет для специального изучения.

В этот период бурно развиваются история, социология, право, этика, психология, естествознание. Естествознание дает толчок и для развития социальных наук. На этом этапе особое внимание конфликту как социальной проблеме уделяют основоположники социологии. В рамках социологии осуществляется переход от общих философских рассуждений о конфликте к теоретическим построениям на основе обобщения фактических данных, полученных с помощью научных методов. Именно в это время были заложены основы общетеоретической базы конфликтологии, методологические подходы к анализу конфликта и его управлению как социальному явлению. Однако по прежнему недостаточно обращается внимание на психическую составляющую конфликта.

На этом этапе наряду с социологами проблемой конфликта вплотную занимаются психологи. И в психологии, и в социологии выделяется целый ряд самостоятельных научных направлений. Это обусловило тот факт, что, наряду с признанием важной роли конфликтности как в жизни человека, так и в жизни общества в целом, выделяются самостоятельные научные подходы к рассмотрению конфликта, появляются серьезные расхождения между выдвигаемыми научными концепциями.

если социологи ориентировались на анализ межгрупповых конфликтов, то психологи сосредоточиваются преимущественно на исследовании внутриличностных и межличностных противоречий, одновременно участвуя и в изучении психологических аспектов межгрупповых столкновений.

Многие положения основных концепций, разработанных социологами и психологами в этот период, актуальны и в наши дни. Свое дальнейшее развитие они

получили в современных концепциях конфликта как социально-психологического феномена. К ним следует отнести:

- конфликт - нормальное, многообразное социально-психологическое явление в жизни человека, социума;
- наряду с деструктивными функциями конфликт выполняет целый ряд конструктивных функций;
- конструктивное разрешение конфликта способствует развитию личности, социума;
- рассмотрение конкретных конфликтов в конкретных сферах жизнедеятельности человека, выявление их причин, определение оптимальных методов, способов и приемов их предупреждения и разрешения.

На этом этапе развития конфликтологии создаются предпосылки для выделения ее в самостоятельную отрасль научного познания.

В XX столетии, после того как человечество пережило две мировые войны, участились региональные конфликты, потребности общественного развития остро поставили необходимость выделения конфликтологии в самостоятельную отрасль научного знания. При этом следует подчеркнуть, что весь ход предшествующего ее развития в рамках других отраслей научного познания человека и общества создал для этого все необходимые предпосылки. Это способствовало окончательному оформлению конфликтологии в самостоятельную науку в 50-х годах XX в. на стыке социологии и психологии, и изначально получившей название «социология конфликта».

Основателями конфликтологии как науки считают немецкого социолога Р. Дарендорфа и представителя американской социологии Л. Козера. - автора работы.

Р. Дарендорф в своих работах «Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), «Современный социальный конфликт» (1988) и др. рассматривает конфликт в качестве главной категории и называет свою концепцию теорией конфликта.

Исследования в области социологии конфликта и особенно в области психологии конфликта способствовали развитию конфликтологической практики. Ее становление происходит в 70-е годы XX столетия.

В 80-е годы возникают конфликтологические центры в США и других странах мира. А в 1986 году в Австралии по инициативе ООН создается Международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликтов был создан в Санкт-Петербурге в начале 90-х годов.

Следует подчеркнуть, что конфликтология как наука носит не только ярко выраженный теоретический но и практический, прикладной характер. В рамках трех основных направлений: социологического, психологического и социально-психологического, идет бурный процесс формирования и развития конфликтологических концепций и научных школ. К ним следует отнести:

- концепцию позитивно-функционального конфликта Л. Козера (США);
- концепцию конфликтной модели общества Р. Дарендорфа (Германия);
- концепцию всеобщности социального конфликта А. Турена (Франция);
- общую теорию конфликтного взаимодействия К. Боулдинга (США);
- концепцию «социального согласия» и человеческих отношений Т. Парсонс, Э. Мейо (США);
- теорию трансактного анализа поведения людей Эрик Берн (США);
- ситуационный подход в изучении межгрупповых конфликтов М. Шерифа;
- психодинамический подход Кларк Халл, Г. Линдсей, Л. Хьелл, Д. Зиглер;
- неопсихоанализ Карен Хорни, Г. Салливена;
- концепцию фундаментальной ориентации межличностных отношений В. Шутца;
- концепцию социализации личности Э.Эриксона;
- концепцию фрустрационной детерминации агрессии Дж. Доллард, Л. Дуб, Н. Миллер, А. Бандура, Л. Берковиц;
- конфликт как форма ответа на конкурентную ситуацию М. Дойч;

- конфликт как когнитивный феномен Курт Левин;
- теорию структурного (когнитивного соответствия) баланса Ф. Хайдера и др.

Среди отечественных ученых, активно занимающихся проблемами конфликта, следует выделить Е.М. Бабосова, представляющего социологическое направление, Н.Ф. Вишнякову - представителя социально-психологического направления, Шейнова В.П., наработки которого носят ярко выраженный прикладной характер. Белорусскую школу конфликтологии характеризуют не только достаточно глубокие теоретические разработки теории конфликта как социально-психологического феномена, но и прикладной характер.

Среди российских конфликтологов следует выделить Н.В. Гришину, А.С. Кармина, Н.И. Леонова, А. Анцупова, А. Дмитриева, А. Здравомыслова, А. Шипилова. В современной российской конфликтологии можно выделить три основные школы: Московскую, Санкт-Петербургскую и Новосибирскую. Последняя носит достаточно ярко выраженный прикладной характер.

В качестве одной из наиболее явных особенностей сегодняшнего развития конфликтологии как науки следует выделить явное предпочтение практических направлений в работе с конфликтами их теоретическому исследованию.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что на сегодняшний день общепризнанная теория конфликта не сложилась.

Предметом конфликтологии является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном — категорией конфликта. Объект конфликтологии — сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

Между объектом и предметом конфликтологии, как и любой другой науки, существует не только взаимосвязь, но и определенная дистанция, которая усилиями ученых может постепенно сокращаться, но никогда не может быть полностью преодолена из-за ограниченности возможностей человеческого познания. Тем не менее, ученые постоянно стремятся к обеспечению максимально возможного соответствия своих теоретических выводов объективной реальности. Достижение этих целей, как свидетельствует вся история науки, во многом определяется тем инструментарием, исследовательскими методами, которые используются учеными.

### **Методы исследования конфликта**

Методология науки о конфликте включает в себя целый комплекс конкретно-научных приемов исследования, которые в свою очередь преломляются во множество специальных процедур — методиках получения научных данных. Эта методология имеет различные уровни — философский, общенаучный, частно – научный и представляет собой целостную систему методов и приемов.

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются:

- 1) структурно – функциональный;
- 2) процессуально – динамический;
- 3) метод типологизации;
- 4) прогностический;
- 5) разрешительный.

Если с помощью первых трех методов конфликтологией решаются *объяснительные* задачи, то прогностический метод обеспечивает *предвидение* возможного развития и результатов конфликта, а Метод разрешительный нацелен на практические задачи *управления* конфликтом.

### **Основные понятия конфликтологии**

Конфликтная ситуация имеет следующие элементы: *участники* (оппоненты) с их несовпадающими целями и *объект* (предмет) конфликта.

Конфликт— это конфликтная *ситуация* плюс *инцидент*. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может начаться без конфликтной ситуации.

Участников конфликта часто называют оппонентами. Оппоненты могут вступать с различных уровней.

### **Позитивные функции конфликта**

Л. Козер систематизировал функции конфликта, предложенные Г. Зиммелем.

**1. Группообразование**, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Без сомнения внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики.

**2. Установление и поддержание** относительно стабильной **структуры** внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп. Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности.

**3. Получение информации** об окружающей социальной или рыночной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции используется так называемая разведка боем.

**4. Создание и поддержание баланса сил** и, в частности, власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающей сложившейся ситуации.

**5. Нормотворчество.** При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его процессе.

**6. Создание новых социальных институтов.** Конфликт является одним из родоначальников новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникли в процессе и в результате отделения групп сотрудников из тела материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов своих прежних сослуживцев и руководителей.

**7. Интенсификация рефлексии.** В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениями. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более краткие интервалы времени.

**8. Качественные преобразования.** В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, у которых нет прямых предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. То же можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни.

### **Завершение конфликта**

Некоторые социальные процессы конечны: ухаживание часто заканчивается браком, обучение — дипломом. Другие процессы могут продолжаться до тех пор, пока не будут выработаны условия их прекращения. Таков конфликт.

Можно построить классификацию конфликтов. На одном полюсе окажутся институционарированные конфликты (спорт, соревнование), на другом абсолютные конфликты, завершающиеся устранением оппонента (война, дуэль).

Чтобы погасить конфликт стороны должны заключить договор относительно норм и правил, которые позволят определить взаимное соотношение сил.

Чем четче очерчен объект конфликта, тем очевиднее признаки, знаменующие победу, тем больше шансов, что конфликт будет локализован во времени и пространстве.

## Типичные ошибки в конфликтологии

**1. Попытки разрешить конфликт без выяснения** его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решена базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз все вновь "спотыкаются" о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

**2. "Замораживание"** конфликта. Простое разведение сторон и разграничение областей их деятельности может иметь определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов, осуществленная при сохранении объективных причин конфликта, приведет к его возобновлению с другим действующим составом.

**3. Неверно определен предмет конфликта и оппоненты.** Даже если диагностика компонентов конфликта проведена, не может быть исключена вероятность ошибки в определении предмета конфликта и реальных оппонентов. Иногда активно действующие в конфликте оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в "тени". Для того, чтобы избежать такой ошибки, диагностика должна производиться по максимально развернутой схеме, в которой ведущим является вопрос: "Кому это выгодно?"

**4. Запаздывание** в принятии мер. Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, даже эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

**5. Некомплексность, односторонность мер:** силовых или дипломатических. Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон.

**6. Неудачный выбор посредника.** Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равно приближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться каждой из сторон своим. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это вызывает снижение доверия к нему у одной из сторон.

**7. Попытки посредника разыграть свою собственную "карту".** Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно в сторону разрешения конфликта. Если он даст повод для того, чтобы даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

**8. Пассивность оппонентов.** Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если будут ограничивать свою активность в его поисках. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

**9. Нет работы с эмоциями и напряжением.** Конфликту всегда сопутствуют большое напряжение и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, значительно видоизменяют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так оно и может произойти, если не сопровождать переговоры по содержанию конфликта психологической работой, направленной на снижение уровня напряжения и эмоционального фона. При этом,— в отличие от переговоров, в которых

участвуют три стороны (оппоненты и посредники),— в психологической работе оппоненты должны участвовать раздельно.

**10. Нет работы со стереотипами.** Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект "туннельного" видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техник расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например, с позиции противоположной стороны.

**11. Генерализация конфликта** (не было мер по его ограничению, локализации). Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления — привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если не остановить этого явления, может произойти качественное расширение зоны конфликта, вовлечение в него все новых оппонентов. Поэтому одной из первых договоренностей должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и состава оппонентов.

**12. Ошибки в договоре.** Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Конечно, мы имеем в виду отнюдь не грамматические ошибки. Речь идет об ошибках содержательных, при которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает не предусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. Об этом пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

### **Конфликтологический мониторинг (КМ)**

КМ предполагает перевод конфликта в позитивно-функциональную стадию, придание ему институционализированных и рациональных форм.

В процессе КМ производится оценка параметров конфликта:

1. Типология конфликта.
2. Оценка степени остроты конфликта.
3. Оценка стадии развития конфликта.
4. Определение основных действующих сил.
5. Выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

### **Анализ параметров конфликта**

- 1) Установить его действительных участников;
- 2) Изучить их характеристики;
- 3) Выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- 4) Выявить главные различия интересов, которые привели к конфликту;
- 5) Узнать намерения участников и приемлемые для них способы преодоления конфликта;
- 6) Разобраться во всех возможных путях преодоления конфликта.

## **Классификация конфликтов**

### **Типы межличностных конфликтов**

По направленности:

- горизонтальные (неподчинение участников друг другу);
- вертикальные (участники в подчинении друг у друга);
- смешанные (присущи обе составляющие).

По значению:

- конструктивные;
- деструктивные.

По причинному характеру:

- объективные;
- субъективные.

Исходя из сферы разрешения:

- лично-эмоциональные;
- деловые.

Исходя из формы проявления:

- открытые;
- скрытые.

По продолжительности:

- длительные;
- ситуативные.

Классификация

а) по сферам существования конфликты делятся на: деловые, семейные, имущественные, бытовые и др.

Типичными примерами здесь могут быть конфликты между подчиненными и начальниками — управленцами, владельцами (вертикальные), между сотрудниками в организации (горизонтальные).

б) по своему эффекту и функциональным последствиям конфликты бывают: конструктивные (функциональные) и деструктивные (дисфункциональные). Обычно в конфликтах конструктивная и деструктивная стороны сосуществуют, как две стороны у монеты. Указанные типы конфликтов различаются тем, какая из этих сторон преобладает.

Конструктивная сторона межличностных конфликтов состоит в том, что они могут вести к прояснению взаимоотношений между сторонами и нахождению способов улучшения как поведения, так и личностных качеств участников конфликта.

Конструктивные последствия межличностных конфликтов могут проявиться, например:

- в создании общности людей, причастных к решению проблемы;
- в расширении сферы сотрудничества на другие области;
- в том, что скорее происходит процесс самосознания, прояснения собственных интересов и интересов партнера.

Деструктивная сторона межличностных конфликтов проявляется тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнеров, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих.

Обычно это вызывает яростное сопротивление с другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения, наносится вред здоровью. Очень часто конфликты подобного рода возникают на работе.

Существует специальный термин — «моббинг», означающий буквально: притеснение, преследование, грубость, нападки и придирки, которые зачастую носят скрытый характер. По некоторым данным, только при приеме на работу 3-4% нанимающихся подвергаются моббингу.

При деструктивном конфликте наблюдается:

- поляризация оценочных суждений партнеров;
- стремление к расхождению исходных позиций;
- стремление принудить партнера к невыгодному для него решению;
- обострение конфликта;
- желание уйти от исходной проблемы;

болезненные формы разрешения конфликтной ситуации.

Деструктивное разрешение конфликта обычно имеет три негативных следствия:

Во-первых, даже если кажется, что вы выиграли, а ваш партнер проиграл, то на самом деле это далеко не всегда так. Чаще все-го страдают обе стороны.

Во-вторых, взаимоотношения становятся в будущем напряженными, переживается чувство негодования и обиды хотя бы одной из сторон. При этом участник, чувствующий себя в проигрыше, нередко обвиняет себя в том, что неумело вел себя в конфликте, а потому и проиграл. Это снижает его самоуважение и самооценку.

В-третьих, неспособность к взаимному удовлетворению разрешить межличностные проблемы является вредной для обоих участников потому, что не только не дает возможности разрешить содержательные проблемы между сторонами, но и отрицательно влияет на здоровье конфликтующих.

в) по критерию реальности или истинности—ложности, согласно М. Дойчу, выделяются следующие типы конфликтов:

«подлинный» конфликт, который существует объективно и воспринимается адекватно;

«случайный» или «условный» конфликт, зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами;

«смещенный» конфликт — когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основе явного;

«неверно приписанный» конфликт — между сторонами, ошибочно понявшими друг друга и неверно истолковывающими проблему;

«латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

«ложный» конфликт — когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

**Внутриличностный конфликт** - это острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

● **1. Мотивационный К** – столкновение мотивов или компонентов психологической структуры личности.

● **2. Конфликт нереализованного желания** – столкновение сильного влечения, желания с действительностью, которое не позволяет личности реализовать свое желание.

● **3. Адаптационный конфликт** – в результате нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, воплощается в дезадаптации.

● **4. Ролевой К** – выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько различных ролей, а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью и ее социальным окружением одной роли.

● **5. К неадекватной самооценки** – в результате расхождения между притязаниями личности и ее оценкой своих возможностей, которое приводит к возникновению повышенной тревожности, мнительности, эмоциональному срыву.

● **6. Нравственный К** – столкновение между желанием и долгом, между нравственными нормами и стереотипами с одной стороны и несоответствующими им личными поступками с другой.

● **7. Невротический К** – психогенное расстройство в основе которого непродуктивное и нерациональное разрешение противоречия между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудач, неудовлетворенных потребностей, недостижимости жизненных целей.

## Структура конфликта

Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему (динамическую целостность). Конфликт - это всегда процесс, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но, несмотря на эту динамику, любой конфликт характеризуется определенным инвариантом его элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность.

### Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) субъекты (участники) конфликта;
- 3) социальная среда, условия конфликта;
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

**По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два вида:**

- 1) объективные (внеличностные)
- 2) личностные.

К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентаций и т.д.). Такими элементами являются: объект конфликта, участники конфликта, среда конфликта.

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

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

### Среди личностных элементов конфликта, прежде всего, следует назвать:

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

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

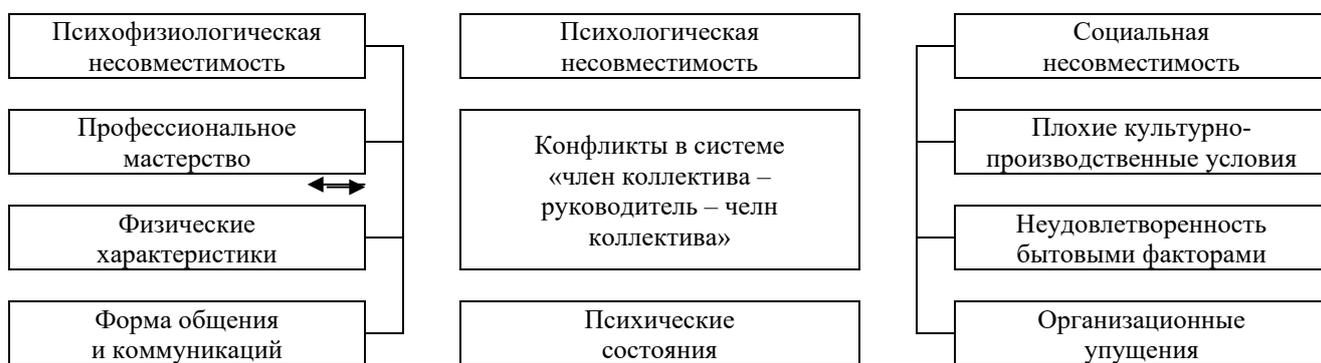
## Причины возникновения конфликтов

В основе возникновения и развития любых типов конфликтов, как правило, лежит целый комплекс причин, о которых конфликтующие стороны могут даже и не подозревать. Важность выяснения причин конфликта определяется и тем обстоятельством, что их незнание приводит к неразрешимости конфликта вообще. Ведь наиболее оптимальный путь разрешения конфликта связан именно с ликвидацией провоцирующих его причин.

Каковы же причины, порождающие конфликты? Для простого их перечисления потребовался бы не один десяток страниц. Это может быть и несовпадение взглядов, и психофизиологическая несовместимость, и разные ценностные ориентации, и несовместимые интересы и многое, многое другое. Причем, причины конфликта далеко не всегда лежат на поверхности, его мотивы не всегда афишируются конфликтующими. Более того, сами конфликтующие далеко не всегда могут разобраться в самих себе. Это

обстоятельство можно проиллюстрировать следующим примером: Вас распределяют после окончания ВУЗа на работу. Вы полны честолюбивых замыслов, работа Вам нравится. С самых первых своих шагов Вы пытаетесь завоевать авторитет среди участников коллектива. Делаете это искренне и с полной самоотдачей. Однако, проходит время и Вы обнаруживаете, что кто-то постоянно мешает Вам, провоцирует Вас, всячески выпячивает Ваши неудачи и несовершенства. В чем причина этого неприятия? – задумываетесь Вы. Ведь Вас никто здесь не знал, видимых ошибок Вы не допускали. Так в чем же дело? Разобраться в этой ситуации действительно не просто. Потому что в качестве мотивов этого неприятия могут выступать и авторитет прошлого руководителя, и стремление кого-либо из участников коллектива самому занять это место, причем, желание не афишируемое, и многое другое.

Чтобы хоть как-то сориентироваться в многообразии возможных причин конфликта можно обратиться в приводимой ниже классификации возбудителей конфликтов в системе «член коллектива – руководитель – член коллектива».



Каждый из представленных на схеме блоков причин, в свою очередь, включает большое количество составляющих. Общее представление об этих составляющих можно сформировать, ознакомившись с работой Ю.А. Коломийцева (7, с. 36-44).

Теперь мы знаем, что в качестве предпосылок конфликта могут выступать самые разнообразные факторы и, что очень важно, выяснить их и сделать все возможное, чтобы снизить их провоцирующую роль или научиться управлять ими.

### Динамика развития конфликта

В любом конфликте существуют содержательные и эмоциональные проблемы. Основу составляют последние. Эмоциональные проблемы возникают из-за неудовлетворенности потребностей: во власти, в одобрении, в самоутверждении и т.д., так что конфликт сигнализирует о проблеме, заставляет искать новые подходы, вызывает перемены в организации.

#### **Процесс развития конфликта:**

1. Возникновение конфликтной ситуации, разногласий (несовместимость интересов, ситуации несовместимости целей, мнений, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого человека) – возникновение предмета конфликта (основного противоречия, ради разрешения которого стороны вступают в борьбу).

2. Возрастание напряженности в отношениях. Осознание конфликтной ситуации (оценка чужих действий как преднамеренно враждебных с целью помешать достижению желаемых целей или унижить).

3. Собственно конфликтное поведение – обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия для затруднения достижения целей противника и реализации собственных интересов в ущерб другой стороне.

4. Развертывание конфликта или его разрешение:

а) деструктивный конфликт: расширение конфликта – эскалация (конфликт продолжается, даже если устранить его причины) – рост агрессивных действий:

б) конструктивный конфликт: отрицание старых отношений, формирование новых отношений, коррекция взаимодействия – находятся средства предотвращения будущих конфликтов.

**Этапы конфликта – периоды в развитии конфликта, отражающие существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения.** Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

Когда же, собственно, возникает конфликт и что считать его началом? В отечественной литературе эта проблема нашла свое отражение в различении понятий конфликта и объективной конфликтной ситуации. В целом, анализируя содержание, вкладываемое разными авторами в понятие конфликтной ситуации, можно сказать, что она в основном интерпретируется как совокупность объективных внешних обстоятельств и условий, способствующих возникновению конфликта. Конфликт, в свою очередь, представляет собой реальное столкновение участников ситуации, их противостояние, началом которого становится осознание ими ситуации как конфликтной, и переход к конфликтному взаимодействию.

**Фазы конфликта** (от греч. *phasis* – появление) – периоды в развитии конфликта, непосредственно связанные с его этапами и отражающие динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

**Основными фазами конфликта являются:**

- начальная фаза;
- фаза подъема;
- пик конфликта;
- фаза спада.

Фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в первом цикле может начаться фаза подъема второго цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться третий цикл и т.д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

**В динамике конфликта, т.е. в его реализации как процесса, выделяют следующие основные периоды:** 1. *Латентный период (предконфликт)*. 2. *Открытый период (собственно конфликт)*. 3. *Послеконфликтный период*.

***1. Латентный период (предконфликт)***

Сущность этой стадии состоит в возникновении объективного противоречия (проблемы), которое потенциально должно стать предметом соорганизации своей позиции по отношению к ней у участников взаимодействия с учетом их мотивов и интересов. Восприятие реальности как проблемной заставляет участников взаимодействия предпринять какие-то действия для разрешения противоречия (не обязательно конфликтные). Однако в силу наличия препятствия для реализации своих интересов у взаимодействующих субъектов возникает искаженное восприятие проблемной ситуации и действий оппонента, которые воспринимаются уже как непосредственная угроза своим интересам.

***2. Открытый период.*** После того, как конфликт осознан, стороны переходят к конфликтному поведению, которое направлено на блокирование достижений

противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений. Важно то, что стороны сами должны осознавать свое поведение как конфликтное. Открытый период включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

Инцидент представляет первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Эскалация – это резкая интенсификация борьбы оппонентов. Эскалация выражается в следующих признаках:

- вытеснение адекватного восприятия партнера;
- рост эмоционального напряжения;
- переход от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- рост иерархического уровня нарушаемых интересов;
- применение насилия;
- потеря первоначального предмета разногласий;
- расширение границ конфликта;
- увеличение числа участников.

Сбалансированное противодействие характеризуется тем, что стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается. Однако действия по достижению согласия не предпринимаются.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта. Основные формы завершения конфликта: разрешение, затухание, урегулирование, устранение или перерастание в другой конфликт. Завершение конфликта возможно как за счет изменения объективной конфликтной ситуации, так и за счет преобразования ее образов, имеющих у оппонентов. Разрешение может быть следующим:

- частичным (когда исключаются конфликтные действия, но побуждение к конфликту остается);
- полным (конфликт устраняется на уровне внешнего поведения и на уровне внутренних побуждений).

Перечислим варианты разрешения конфликта:

1) полное разрешение на объективном уровне за счет преобразования объективной конфликтной ситуации. Например: пространственное или социальное разведение сторон, предоставление им дефицитных ресурсов, отсутствие которых привело к конфликту;

2) частичное разрешение на объективном уровне за счет преобразования объективной конфликтной ситуации в направлении создания незаинтересованности в конфликтных действиях;

3) полное разрешение на субъективном уровне за счет кардинального изменения образов конфликтной ситуации;

4) частичное разрешение на субъективном уровне за счет ограниченного, но достаточного для временного прекращения противоречия изменения образов в конфликтной ситуации.

**3. Послеконфликтный период** включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений. Частичная нормализация характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции в условиях, когда негативные эмоции еще не исчезли. Полная нормализация наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

## Способы управления конфликтами и предупреждение конфликтов

Можно выделить основные стратегии и составляющие их компоненты различных способов **реагирования человека на трудные ситуации**.

**Активная стратегия** реагирования на трудную ситуацию рассматривается как деятельная форма адаптации субъекта к трудной ситуации, активное преобразование среды. Однако эта активность может носить различный характер:

*конструктивный* — повышение уровня поисковой деятельности, расширение спектра возможных вариантов решения проблемы, мобилизация сил на решение задачи — в целом повышение эффективности деятельности и общения;

*деструктивный* — дезорганизация деятельности, спонтанные и импульсивные поиски выхода, разрушительные действия по отношению к другому или самому себе, ухудшение функционирования и т. д., нервные вспышки, истерические реакции.

**Пассивная стратегия** поведения, деятельности и общения в трудной ситуации может быть реализована также в двух формах:

*приспособление* — рассматривается как отказ от отстаивания интересов и целей, снижение уровня претензий, уступка обстоятельствам, снижение эффективности деятельности до уровня, который соответствует изменившимся условиям, и др.;

*уход от ситуации* — реализуется в таких поведенческих проявлениях, как избегание взаимодействия, отказ от выполнения задачи, уход в фантазии, употребление алкоголя, наркотиков и т. д.

С проблемой **поведения личности в трудной ситуации** связана такая категория, как *психическая напряженность*, характеризующая психическое состояние личности в трудной ситуации. Это состояние позволяет осуществить переход от одного уровня регуляции к другому, более адекватному сложившейся обстановке. Психическая напряженность характеризуется активной перестройкой и интеграцией психических процессов в направлении доминирования мотивационных и эмоциональных компонентов.

В структуре психической напряженности выделяют следующие компоненты:

побудительно-регуляционный (мотивационный, эмоциональный и волевой);

исполнительно-регуляционный (познавательный и моторный).

В зависимости от характера влияния напряженности на психические функции выделяют следующие ее формы (Б. Я. Шведин):

перцептивную (возникающую при затруднениях в восприятии);

интеллектуальную (когда человек затрудняется решить стоящую перед ним задачу);

эмоциональную (когда возникают эмоции, дезорганизующие поведение и деятельность);

волевою (когда человек не может управлять собой);

мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

Для психической напряженности свойственны повышенный уровень активации и значительные эмоциональные затраты. Воздействие напряженности в наибольшей степени сказывается на интеллектуальных и вербальных функциях личности.

Подход, в котором стратегии могут быть выделены на основе соотношения таких базовых параметров поведения, как жесткость позиции и модальность отношения к оппоненту, предложен А. И. Шипиловым.

**Жесткость позиции** имеет два полюса: жесткость и мягкость предъявления и отстаивания своих интересов. Первый рассматривается как напористое, энергичное воздействие на оппонента путем требований, указаний и других форм социального, физического и психологического регулирования. Мягкая позиция чаще всего трактуется не как пассивность, вялость воздействий, а как тонкие, не прямолинейные, в определенной мере косвенные средства воздействия, учитывающие нюансы личностного характера оппонента, опора на психологизм ситуации.

**Модальность отношения к оппоненту** — параметр поведения, отражающий степень уважительного отношения к оппоненту, который может рассматриваться как объект воздействия или как субъект взаимодействия. В первом случае на оппонента можно воздействовать силовыми методами, а также средствами, не соответствующими общепринятым нормам морали. К объекту выказывается неуважение как в прямом, так и в косвенном виде. Отношение к оппоненту как к субъекту взаимодействия предполагает признание психологического равенства с ним и реализацию уважительного отношения, предусматривает учет и реализацию правовых и нравственных норм взаимодействия.

Различное сочетание проявлений рассмотренных параметров в виде системы координат дает возможность выделить четыре основные стратегии поведения в конфликте:

- противоборство («борьба»);
- отстаивание своей позиции на основе существующих норм и правил («право»);
- манипуляция другим («хитрость»);
- открытый разговор («диалог»).

**Нормативная стратегия** — линия поведения, в основе которой лежит опора на нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента. Подробно излагается в различных правовых документах (инструкциях, распоряжениях, кодексах и т. п.).

**Конфронтационная (или агрессивная) стратегия** — конфликтный тип поведения. Активное использование угроз, психологического давления, блокирующих действий, физического и морального насилия. Слабый контроль над своими эмоциями. Зачастую конфликтные действия из средства достижения поставленных целей превращаются в конечную цель — нанесение максимального ущерба оппоненту.

**Манипулятивная стратегия** — достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента, в результате которого он вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении. В социально-психологических исследованиях манипулятивное решение проблем рассматривается как психологическое воздействие, нацеленное на неявное изменение направленности активности другого человека.

**Переговорная стратегия** — реализация стремления к поиску компромисса, к обсуждению проблемы, к разрешению противоречия путем уступок (односторонних или обоюдных), а также поиска такого решения, которое устраивает обе стороны.

В переговорной стратегии реализуется установка на совместный поиск решения.