

Конфликтология

Методологические проблемы конфликтологии

В переводе с латинского языка **conflictus** означает буквально **столкновение, борьба**. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор».

Конфликт — это ситуация трудноразрешимого противоречия, связанная с острыми эмоциональными переживаниями, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Это особое взаимодействие **субъектов конфликтного взаимодействия** — индивидов, групп, которое возникает при несовместимых взглядах, позициях, интересах и выражается в активных действиях.

Трактовки конфликта у разных авторов

- А.Анцупов, А.Шипилов – наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся негативными эмоциями.
- А.Здравомыслов – важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе...форма отношений между субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями, нормами, интересами и потребностями.
- Л.Коузер – борьба из-за ценностей или претензий на статус, в которой целями конфликтующих сторон является не только достижение желаемого, но также и нейтрализация нанесения ущерба или устранение соперника.

■ Психология

противостояние,
столкновение
противоположных целей,
интересов, мотивов,
позиций, мнений. Трудно
разрешимое противоречие,
связанное с острыми
эмоциональными
переживаниями.

■ Социология

процесс развития и
разрешения
противоречивости целей,
отношений и действий
людей, детерминируемый
объективными и
субъективными причинами
и протекающий в двух
динамически связанных
формах – противоречивых
психологических
состояний и открытых
противоречивых действий
сторон на индивидуальном
и групповом уровнях.

Общие признаки конфликта

- Наличие трудноразрешимых противоречий
- Наличие субъектов конфликтного взаимодействия
- Столкновение, противодействие, борьба
- Острые эмоциональные переживания

Конфликт

понимается как столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений мотивов или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, трудно разрешимое противоречие, сопровождающееся негативными эмоциональными переживаниями.

Конфликты затрудняют выполнение деятельности, негативно сказываются на отношениях между людьми, вызывают стрессы.

Для того, чтоб уменьшить негативное влияние конфликта, необходимо знать:

- **как предотвратить конфликт**
- **как вести себя в ходе конфликта, чтобы снизить его накал и сделать менее болезненным**
- **как завершить конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.**

Конфликтология – наука о конфликтах.

Это область научно-практической деятельности, занимающаяся сопровождением и разрешением конфликтов. Она призвана изучать конфликты, его механизмы, закономерности развития и искать способы их урегулирования.

Объектом конфликтологии являются конфликты в целом.

Предмет конфликтологии - изучение закономерностей возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципов, способов и приемов их конструктивного регулирования.

Конфликтология базируется на 2х подходах:

1. дескриптивный подход - моделирование основных феноменальных характеристик конфликтов с попытками оформления общей теории
2. функциональный подход – выделение типов, стратегий и результатов конфликта

Принципы исследования конфликтов

- **Принцип системного подхода** – важно выявлять все многообразие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними, по отношению к нему, явлениями
- **Принцип конкретно-исторического подхода** – показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий, в которых они развиваются: места, времени, конкретной сложившейся обстановки в конкретном коллективе
- **Принцип объективности** – минимизация влияния личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов

Метод картографии конфликта.

- Суть метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия:
 1. формулирование основной проблемы
 2. Определение главных участников, их потребностей и опасений
 3. Определение способов устранения причин, приведших к конфликту
- В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Понятие конфликтофобия (боязнь конфликта) характеризует проявление нездорового отношения к конфликту как таковому.

- На уровне личности боязнь конфликта может быть результатом недостатка знаний или глубинных личностных убеждений
- На уровне общества в целом, конфликтофобия проявляется в том, что конфликты представляются выражением “отклоняющегося поведения”, “дисфункциями”, ведущими к дезорганизации и дезинтеграции общества и потому признаются нежелательными
- Этот подход носит название структурно-функциональной школы конфликтологии, делающей упор на “общие ценности”, “равновесие”, “устойчивость” (Толкот Парсонс)

История развития конфликтологии в западной науке

Идеи, относительно конфликтов и способов их разрешения прослеживаются в философских взглядах Ф.Бэкона, Р. Декарта, Дж.Локка, И.Канта, Г.Гегеля, К.Маркса, и др.

В истории изучения конфликта в западной социологии выделяются 3 этапа: вторая половина XIX в., первая половина XX в. и вторая половина XX в.

На первом этапе основное исследование конфликта шло в русле социал-дарвинизма (Г.Спенсер) и марксистской теории. Конфликт рассматривался в самом общем плане – как противоречия, охватывающие природные процессы (конфликт между наследственностью и изменчивостью);

изучались отдельные виды столкновений – классовые конфликты (К.Маркс), военные конфликты (К. Клаузевиц), конфликт между бессознательным и сознанием (З.Фрейд). Конфликт как феномен в его общих чертах не являлся специальным предметом исследования.

В первой половине XX в. наиболее активно разрабатывались функциональная теория конфликта Г. Зиммеля и структурный функционализм Т. Парсонса, который ставил задачу нахождения эффективных методик разрешения конфликтов в организациях.

Началом оформления проблемы конфликта, можно считать опубликованную в 1925 году работу Георга Зиммеля «Конфликт современной культуры», где впервые предпринята попытка рассмотреть конфликт как системное и необходимое явление культуры в целом.

Во второй половине XX в. были разработаны подходы, рассматривающие понятие конфликта как социального феномена. К ним относятся теория позитивно-функционального конфликта Л. Козера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа и общая теория конфликта К. Боулдинга.

Они заложили основы современной конфликтологии, показали значение конфликтов как стимуляторов прогресса.

С середины XX века в западных странах развертывается деятельность ряда конфликтологических центров ведущих практическую работу по разрешению конфликтов, а также специальные учебные заведения по подготовке менеджеров по конфликтам, которые активно развиваются и в настоящее время.

История развития конфликтологии в отечественной науке

В истории отечественной конфликтологии выделяется три периода.

- Первый период – до середины 20х гг. XX в. Конфликт не выделялся как самостоятельный объект исследования, и изучался в рамках философии, социологии, права, филологии и искусствоведения. Кроме того, изучение конфликтов осуществлялось в советское время, главным образом, в русле марксистской теории классовой борьбы, в плане критики пороков капитализма.
- Второй период начинается с середины 1920-х гг. и продолжается до начала 90-х гг. XX в.
- В 1225-1935гг. появляются публикации по проблеме конфликта в социологии, психологии, правоведении.

- В 1935-1950гг. практически никакой работы по изучению конфликта не велось. Начиная с 1950-х гг. XX в. в печати появляются публикации, касающиеся отдельных частных видов конфликтов – в произведениях искусства, в международных отношениях, в педагогическом процессе, в спорте, в служебных и семейных отношениях. На этом этапе разрабатывается системная концепция конфликтов, которая стала предпосылкой для формирования общей теории конфликта.
- Конец XX в. ознаменовался бурным подъемом конфликтологических междисциплинарных исследований, конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку, наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций.

- В середине 1990-х гг. издается монография А. Здравомыслова «Социология конфликта», обобщающая результаты зарубежных и отечественных исследований и дающая на этой теоретической базе анализ конфликтов в современном российском обществе. Выходят в свет первые отечественные учебники конфликтологии – авторы наиболее значительного из них – А. Анцупов и А. Шипилов. Ежегодно проводятся конференции по разрешению конфликтов в Санкт-Петербурге. В 1990-х гг. в рамках *Российско-Американской программы* было организовано обучение конфликтологов-медиаторов. На этой основе в Санкт-Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России *Центр разрешения конфликтов*.

В настоящее время конфликтология находится на завершающей стадии своего формирования как самостоятельной науки.

Источники конфликтов - это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование!

- знаний, умений, способностей, личностных качеств
- эмоциональных, психических и других состояний
- мотивов, потребностей, ценностных ориентации
- взглядов, убеждений
- в понимании, интерпретации информации
- ожиданий, позиций
- оценок и самооценок
- технологических, экономических и других процессов
- целей, средств, методов деятельности, функций управления

Причины конфликтов

- Неудовлетворение потребностей людей
- Наличие противоположных ценностных ориентаций
- Несовпадение взглядов, оценок, точек зрения лиц, групп
- Экономическое и социальное неравенство
- Отношения между элементами социальной структуры – преследование противостоящих целей и интересов
- расхождения между ожиданиями лиц, групп и реальностью
- Резкие изменения в социально-экономической сфере – кризисы, реформы
- Стереотипы, предубеждения, общественные настроения

Классификации конфликтов

По составу участников:

внутриличностные, происходящие на уровне индивидуального сознания человека (ролевой конфликт)

Источниками внутриличностных конфликтов выступают рассогласования:

- Мотивов
- Потребностей
- Ценностных ориентаций
- Оценки и самооценки личности

Межличностные, между двумя и более людьми

Источниками межличностных конфликтов выступают противоречия:

- знаний, умений, личностных качеств
- эмоциональных состояний
- взглядов, убеждений
- ожиданий, позиций

участников конфликтного взаимодействия

Выделяется 5 основных типов конфликтных личностей:
демонстративный тип, ригидный тип, неуправляемый тип,
сверхточный тип, бесконфликтный тип

Конфликтная личность демонстративного типа

- Хочет быть в центре внимания.
- Любит хорошо выглядеть в глазах других.
- Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
- Поведение эмоциональное, рациональный поведение выражено слабо.
- Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.
- Избегает кропотливой систематической работы.
- Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо, любит свои страдания и стойкостью.
- Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность ригидного типа

- Подозрителен. Прямолинеен и негибок.
- Обладает завышенной самооценкой.
- Требуется подтверждение собственной значимости.
- Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
- 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 воспринимается им как обида.
- Мало критичен по отношению к своим поступкам.
- Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к несправедливостям.

Конфликтная личность неуправляемого типа

- Импульсивен, непредсказуем, недостаточно контролирует себя, несамокритичен.
- Ведет себя вызывающе, агрессивно, не обращает внимания на общепринятые нормы.
- Характерен высокий уровень притязаний.
- В 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 извлекает мало пользы на будущее.

Конфликтная личность сверхточного типа

- Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим
- Скрупулезно относится к работе, чрезмерно чувствителен к деталям.
- Обладает повышенной тревожностью,
- Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, обидчив.
- 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.

Конфликтная личность бесконфликтного типа

- Внутренне противоречив.
- Неустойчив в оценках и мнениях.
- Характерна некоторая непоследовательность поведения.
- Обладает легкой внушаемостью.
- 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.

Групповые конфликты:

внутригрупповые, происходящие внутри социальной группы
межгрупповые, между социальными группами людей с противоположными интересами

Виды групповых конфликтов

```
graph TD; A[Виды групповых конфликтов] --> B[внутригрупповые]; A --> C[межгрупповые]; B --> D[рассогласование функций управления, целей, средств, методов деятельности]; C --> E[Источники]; C --> F[негативные установки и стереотипы];
```

внутригрупповые

межгрупповые

рассогласование
функций управления,
целей, средств,
методов деятельности

Источники

негативные установки
и стереотипы

Классификации конфликтов

по протеканию:

- *кратковременные*, когда предмет конфликта исчерпывается в процессе контактных взаимоотношений
- *продолжительные* — длительное противостояние участников

по формам:

- *открытые*, где четко представлены противоборствующие стороны, их интересы, объект борьбы, стратегия и тактика
- *закрытые* — слабо структурированы интересы и состав сторон, конфликт протекает в латентном, скрытом виде

по направленности взаимодействия:

- *вертикальные* — между оппонентами разных рангов
- *горизонтальные* — между оппонентами одного ранга

Классификации конфликтов

По социальным сферам :

- *конфликты в социально-экономической сфере* – по поводу производства, распределения и потребления материальных благ, функционирования и управления предприятиями
- *конфликты в политической сфере* – по поводу управления обществом, распределения и использования власти, политического устройства общества
- *конфликты в сфере культуры* – борьба знаний, представлений и верований и ценностей, проблемы понимания и толкования смысла жизни, добра, справедливости, свободы, равенства прав и обязанностей личности и общества

Классификации конфликтов

По внутреннему содержанию:

- *реалистические (рациональные)*, обусловленные фрустрацией конкретных требований участников, охватывают сферу делового сотрудничества
- *нереалистические, (иррациональные, эмоциональные)* - вызваны необходимостью разрядки напряжения или несовместимостью личностных качеств оппонентов

Функции конфликта

Функциональность конфликта проявляется в том, что он воздействует на психику, поведение, деятельность как оппонентов, так и окружающих. Основные функции конфликта делятся на **конструктивные** и **деструктивные**.

Конструктивные функции для основных участников:

- устраняет полностью или частично противоречие;
- выявляет проблемные места, нерешенные вопросы;
- позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности оппонентов: ценностные ориентации, силу мотивов, стрессоустойчивость ;
- позволяет ослабить эмоциональную напряженность;
- служит источником развития личности, межличностных отношений.

Конструктивные функции для социального окружения:

- выступает как средство активизации социальной жизни группы, служит источником нововведений и развития;
- высвечивает нерешенные проблемы в деятельности группы;
- зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки;
- может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей;
- снимается напряженность в отношениях, повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных.

Деструктивные функции для основных участников:

- конфликт оказывает негативное воздействие на психическое состояние его участников;
- конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием (межэтнические конфликты);
- возрастает вероятность соматических заболеваний;
- нарушаются сложившиеся до конфликта взаимоотношения;
- формирование негативной установки по отношению к оппоненту и готовности действовать в ущерб ему;
- негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов;
- закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем.

Деструктивные функции для социального окружения:

- конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации;
- отрицательно влияют на социально-психологический климат коллектива, ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, снижают групповую сплоченность;
- ухудшается качество совместной деятельности коллектива.

Подавляющее большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции. Конструктивность и деструктивность конфликта зависят от многих факторов, основными из которых являются процессы разрешения конфликта и его результаты.

Структура конфликта

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Формула конфликта

***Конфликт = проблема + конфликтная ситуация +
участники + инцидент***

Проблема – это осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации средствами наличного знания и опыта.

Конфликтная ситуация - это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников. Это накопившиеся противоречия, содержащие истинную *причину* конфликта.

Участник - конфликта - это субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы конфликта.

Инцидент - это действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Другими словами, инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся *поводом* для конфликта.

Динамика конфликта: основные понятия

- **Динамика конфликта** представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов
- **Усиление конфликта** - это процесс обострения противоречия и борьбы его участников.
- **Затухание конфликта** - это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.
- **Разрешение конфликта** - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Начало конфликта - это первые акты противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия:

- первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действиями понимается как физические движения, так и передача информации);
- второй участник (оппонент) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;
- в связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника.

Окончание конфликта может иметь различные формы и исходы. Однако в любом случае речь идет о прекращении действий, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы:

Латентный период (предконфликт) включает этапы:

1. Возникновение объективной проблемной ситуации;
2. Осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;
3. Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;
4. Возникновение предконфликтной ситуации.

Включает актуализацию причин и повод возникновения конфликта, осознание участниками своих интересов в данной ситуации и объекта, препятствующего их достижению. Производится оценка собственных ресурсов, материальных, социальных и психологических, с помощью которых возможно/невозможно ведение борьбы с противником.

Открытый период (конфликт). Включает этапы:

1. Инцидент
2. Эскалацию конфликта
3. Сбалансированное противодействие
4. Завершение конфликта

Характеризуется наличием инцидента и началом практических действий, направленных против оппонента.

Открытые действия – словесные прения, угрозы, экономические санкции, политическая и вооруженная борьба.

Скрытые действия – информационная и психологическая борьба.

Прекращение конфликта достигается двумя путями агрессивным – радикальным устранением объекта конфликта и рациональным – демократическим:

-  Сменой стратегии конфронтации на стратегию поиска согласия
-  Установлением очередности или иных правил обоюдного использования объекта конфликта
-  Достижение соглашения по спорному вопросу, путем подведения их под законодательную или моральную норму

Послеконфликтный период включает два этапа:

1. Частичную нормализацию отношений оппонентов
2. Полную нормализацию их отношений

В случае неконструктивного завершения конфликта отношения между оппонентами могут полностью прекращаться.

Стратегии и тактики поведения в конфликте.

Двухмерная модель К.У.Томаса и Р.Х.Килменна (1972 г.)

За основу берется степень ориентации участников на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяются две основные стратегии поведения в конфликте:

- - стратегия “партнерство” характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. “Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны.
- - стратегия “напористость” характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники-противники, цель - победа или поражение.

Основные тактики поведения в конфликте



Основные тактики поведения в конфликте:

- 1. “Избегание” (“уход”, “уклонение”) - при низкой напористости и низком значении партнерства.

Характеризуется стремлением не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции.

Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

Основные тактики поведения в конфликте:

- 2. “Уступка” (“приспособление”) - при низкой напористости и высоком стремлении к партнерству.

Характеризуется стремлением сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, согласиться с требованиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий.

Эта стратегия может быть рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при “тактическом проигрыше” гарантирован “стратегический выигрыш”.

Основные тактики поведения в конфликте:

- 3. “Противоборство” (“соперничество”, “конкуренция”) - при высокой напористости и низком стремлении к партнерству.

Характеризуется стремлением настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения.

Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию или достижению своих целей. Недостатком данной стратегии является возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

Основные тактики поведения в конфликте:

- 4. “Компромисс” - при средних значениях напористости и партнерства.

Характеризуется стремлением урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются.

Компромисс позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако через какое-то время могут проявиться дисфункциональные последствия компромисса, например, неудовлетворенность “половинчатыми решениями”. Кроме того, конфликт может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

Основные тактики поведения в конфликте:

- 5. “Сотрудничество” - при высоких значениях напористости и партнерства.

Поиск решений проблем, которые бы полностью удовлетворяли интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию.

Расхождение во взглядах воспринимается участниками как неизбежный результат различия представлений разных людей. Установку на сотрудничество :

“Не ты против меня, а мы вместе против проблемы”.

Профилактика конфликта

- **Профилактика конфликтов** заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними
- Наиболее эффективной формой предупреждения конфликта является устранение его причин

Основные направления профилактики конфликтов:

1. Устранение социально-психологических причин конфликтов
2. Блокирование личностных причин возникновения конфликтов

Основные направления профилактики конфликтов:

3. Оптимизация организационно-управленческих условий
4. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций
5. Создание благоприятных условий жизнедеятельности

-  здоровье
-  материальная обеспеченность
-  благоприятные условия работы
-  благоприятные отношения в семье и на работе
-  возможность самореализации
-  наличие времени для полноценного отдыха

Методы и принципы разрешения конфликта

Современные технологии разрешения и профилактики конфликтов, базируются на определении конфликта как

противостоянии сторон осознающих различие своих интересов

- Подход, связанный с прекращением конфликта, обычно связывается с понятием **регулирование** (воздействие)
- Подход, связанный с компромиссом и сотрудничеством связывается с понятием **разрешение**.

Регулирование (урегулирование) конфликта представляет собой его определенное завершение в результате конфронтации и противоборства двух или нескольких сторон, осознающих противоположность своих интересов.

Для регулирования конфликта характерны следующие аспекты:

- конфронтация
- использование стратегий «выигрыш-проигрыш» или «проигрыш-проигрыш»
- стремление к получению односторонних преимуществ
- подчеркивание различий (интересов, позиций и др.)
- концентрация внимания сторон на участниках, а не на решении проблемы и т. п.

При *разрешении конфликта* он прекращается в результате прямого взаимодействия сторон или с участием третьей стороны, на основе анализа причин и содержания разногласий, направленного на максимальное сближение позиций и достижение соглашения относительно наилучших способов удовлетворения противоположных интересов.

Завершение конфликта по второму «сценарию» является предпочтительным, так как в этом случае ни одна из сторон не получает преимуществ, и их постконфликтные взаимоотношения могут развиваться на прочной основе.

Принципы конструктивного воздействия на конфликт

- понимание истинных целей и интересов конфликтующих
- учет отношений между конкретными людьми
- наличие нормальных рабочих взаимоотношений между конфликтующими сторонами
- определения общей проблемы: установление главного спорного вопроса
- участие в решение спорного вопроса всех конфликтующих сторон
- стратегия воздействия на конфликт должна быть тщательно продумана и ее следует придерживаться неукоснительно
- гибкость процесса выработки соглашения по преодолению конфликта

Методы разрешения конфликтов

- **Переговоры** - прямое взаимодействие сторон или привлечение третьей стороны, с целью разрешения конфликта на основе анализа причин и содержания разногласий, направленное на максимальное сближение позиций и достижение соглашения относительно наилучших способов удовлетворения противоположных интересов
- **Посредничество** - способ вмешательства нейтральной третьей стороны, с целью оказания содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта

Переговоры

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры, направленные на выработку соглашения, удовлетворяющего каждую из сторон

- **Прямые переговоры** – определение непосредственными участниками конфликта интересов сторон и совместный поиск различных альтернатив, которые могли бы удовлетворить все интересы

В процессе прямых переговоров конфликтующие стороны имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, принимать решения, влиять на процесс и на его результат, определять рамки соглашения, которое имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон.

Согласительные процедуры

- **Согласительные процедуры** (или процедуры примирения) занимают промежуточное положение между прямыми переговорами и традиционным посредничеством. Особенностью согласительных процедур, является то, что в рамках согласительных процедур конфликтующие стороны самостоятельно осуществляют контроль за такими компонентами процесса примирения, как:

- временные рамки;
- перечень спорных вопросов для обсуждения;
- решение;
- наблюдение и контроль за выполнением соглашения.

В согласительных процедурах участвует третья сторона - «провайдер» или «фасилитатор»

Фасилитатор не принимает участие в выработке решений, ответственность за которые полностью несут непосредственные участники конфликта.

Роль фасилитатора сводится к тому, что он лишь оказывает содействие в создании условий для переговоров между конфликтующими сторонами и направляет их на применение процедур, способствующих разрешению спорных вопросов.

Задача фасилитатора – обеспечить равное участие каждой стороны в обсуждении проблемы; добиваться строгого соблюдения намеченной программы и процедуры переговоров, следить за тем, чтобы участники переговоров не отклонялись от обсуждения основных проблем и предлагать процедуры, облегчающие заключение соглашения между сторонами.

Посредничество

- Посредничество применяется тогда, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров, а также преодолеть тупиковую ситуацию, возникшую в ходе переговоров.

Посредник помогает конфликтующим сторонам в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение между сторонами.

- *Цель посредничества* заключается в содействии разрешению конфликта с учетом и при помощи сбалансированного использования относительной силы и ответственности каждой стороны, фактора времени, а также информации.

Виды посредничества

- **Традиционное посредничество**
- **Консультационное посредничество** – если стороны не смогут найти решение проблемы, посредник высказывает свое мнение в порядке консультации
- **Посредничество с элементами арбитража** – если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу
- **Управленческое посредничество** – роль посредника принимает на себя один из менеджеров организации
Данная модель выступает как управление конфликтом с использованием элементов посредничества и фасилитаторства.

Этические принципы посреднической деятельности

- **НЕЙТРАЛЬНОСТЬ** по отношению к оппонентам.
Посредник относится к ситуации максимально объективно и не должен зависеть от конфликтующих сторон
- **БЕЗОЦЕНОЧНОСТЬ** позиции. Посредник не дает оценок действиям или позициям оппонентов, а побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения
- **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.** Любая информация личного характера, не может быть использована в ущерб оппонентам или передана другим лицам без их согласия
- **ПРОЦЕДУРНЫЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**
Посредник только организует процедуру обсуждения, решения принимают сами оппоненты.
- **СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА.**

Медиация

- Медиация – это процесс конструктивного диалога, с участием третьей, нейтральной стороны, организованный по определенному алгоритму с целью нахождения решения, учитывающего интересы обеих сторон.
- Медиация использует тактику сотрудничества с ориентацией на результат типа «выигрыш – выигрыш».

Принципы медиации

- Добровольность
- Нейтральность
- Равноправие сторон
- Конфиденциальность

Стадии медиации

- **Вступительное слово** – введение в процесс медиации
- **Презентация сторон** – представление сути разногласий
- **Дискуссия** – выработка вопросов обсуждения и переговоров
- **Кокус** – индивидуальная работа с каждой из сторон
- **Дискуссия** – выработка предложений по урегулированию
- **Подготовка проекта соглашения** – заключение соглашения
- **Выход из медиации**

Вступительное слово

Цель – подготовить стороны к переговорам

Задачи:

- Установить конструктивный контакт, атмосферу доверия
- Проинформировать стороны об основных принципах и правилах поведения в медиации
- Рассказать об ответственности сторон и роли медиатора
- Ответить на вопросы сторон
- Определить регламент работы (сессия – 2-2,5ч)

Вступительное слово обычно длится 10-15мин.

Презентация сторон

Цель – предоставление сторонам возможности рассказать свое видение ситуации конфликта

Задачи:

- Внимательно выслушать обе стороны (поочередно)
- Пресекать нарушение процедуры – не давать сторонам перебивать и оскорблять друг друга
- Уточнить у сторон правильность понимания их видения ситуации
- Дать обратную связь, выделить факты конфликтной ситуации, и восприятие этих фактов сторонами
- Снизить уровень агрессивности оценок сторонами друг друга
- Уточнить, что хотели бы стороны получить в результате переговоров

Дискуссия по выработке вопросов переговоров

Цель – сформулировать вопросы для переговоров

Задачи:

- Дать возможность сторонам выразить эмоции (*вентиляция эмоций*)
- Контролировать эмоции сторон – откровенное и корректное выражение чувств
- Выяснить эмоциональную глубину конфликта
- Получить дополнительную информацию о сути конфликта
- Уточнить позиции сторон относительно желаемого результата переговоров
- Выделить основные вопросы, которые волнуют стороны
- Выявить необходимость кокуса для дальнейшей работы со сторонами

Кокус

Цель – подготовить стороны к дальнейшим конструктивным переговорам.

Задачи:

- Работать с эмоциями сторон
- Выявить истинные (реальные) интересы сторон
- Выяснить наличие конфиденциальной информации, согласовать для предстоящей сессии.
- Преобразовать позиции, исходя из интересов
- Сформулировать вопросы для обсуждения с каждой стороной
- Подготовить формулировки возможных предложений
- Проверить предложения на реалистичность
- Подготовить стороны к работе на общей сессии

Дискуссия по выработке предложений

Цель – выработать варианты предложений для урегулирования конфликта

Задачи:

- Согласовать со сторонами вопросы для обсуждения
- Определить порядок обсуждения вопросов (повестка дня)
- Помочь сторонам в продуцировании предложений
- Проверить выдвигаемые предложения на реалистичность
- Уточнить, как стороны понимают предлагаемые варианты решения ситуации
- Проверять, насколько выдвигаемые предложения соответствуют интересам сторон

Подготовка проекта соглашения

Цель – составление соглашения, которое будет работать

Задачи:

- Проверить, что выдвинутые предложения соответствуют интересам сторон
- Добиться четкости, ясности и однозначности текста соглашения
- Проверить соглашение на реалистичность
- Проверить правильность понимания сторонами их действий после медиации
- Обсудить и включить санкции в случае невыполнения соглашения

Соглашение – список обязательств которые стороны берут на себя. К соглашению предъявляется ряд требований:

- Гарантия выполнения обязательств сторонами
- Четко выраженные сроки выполнения обязательств
- Условия при которых обязательства будут выполнены
- Наличие реальной возможности выполнить обязательства
- Штрафные санкции в случае невыполнения
- Ясное понимание сторонами выгоды соглашения
- Документальное оформление

Критерии оценки прочности соглашения:

- Удовлетворенность по-существу (по содержанию)

 Удовлетворенность по процедуре

 Психологическое удовлетворение

Выход из медиации

Цель – создать понимание сторонами их действий после медиации

Задачи:

- Завершить процесс медиации
- Проверить удовлетворенность сторон результатом медиации
- Согласовать действия и систему связи и оповещения
- Договориться о действиях сторон в перерывах между сессиями

После завершения медиации необходимо проследить дальнейшее развитие ситуации (этап постконфликта).

Приемы и техники переговорного процесса

- Вербальные и невербальные сигналы, располагающие к контакту.
- Формулирование открытых и закрытых вопросов
- Активное слушанье «эхо», «повтор», «перефразирование» – «Итак, Вы считаете...?», «Насколько я понял...?»
- Регуляция эмоционального напряжения –
 - 📧 подчеркивание общности «мы все хотим добиться разрешения этой ситуации»
 - 📧 вербализация чувств «я вижу, что Вы возмущены этими словами», «это вызывает протест»
 - 📧 Я-высказывания: «Когда Вы говорите... У другой стороны возникают чувства... Давайте ...спокойно обсудим, попытаемся проанализировать»

Приемы и техники переговорного процесса

- Работа с возражениями: дать возможность высказать возражение, присоединение к возражению «Я Вас понимаю...», «хорошо, что Вы об этом сказали...», преобразование возражения в позитивный контекст
- «Адвокат дьявола» - когда стороны заходят в тупик, вопросы, показывающие самый негативный исход ситуации в случае жесткой позиции оппонентов.
- Генерация идей – «Какие могут быть альтернативы?», «Какой способ может удовлетворить интересы обеих сторон?»
- Тестирование реальности – «Как Вы думаете, что произойдет, если...?», «Что будет, если Вы не договоритесь?», «Что произойдет, если какая-либо из сторон нарушит соглашение?»