

Понятие и сущность конфликта

1. Понятие конфликта, объект и предмет конфликта
2. Типология конфликтов
3. Объективные элементы конфликта
4. Личностные элементы конфликта
5. Причины конфликтов
6. Конструктивные функции конфликта
7. Деструктивные функции конфликта
8. Динамика конфликта

Презентация составлена на основе учебного пособия
Геранюшкиной Г. П. Управление конфликтами и
организация переговорного процесса

Презентация: С.Н. Ярошенко

Рекомендуемая литература

1. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 551 с.
2. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология / О. В. Аллахвердова. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.
3. **Геранюшкина Г. П.** Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.
4. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 2008. – 271 с.

Вопросы для аттестации по дисциплине «Управление конфликтами»

1. Понятие конфликта
2. Объект и предмет конфликта.
3. Типология конфликтов.
4. Объективные элементы конфликта.
5. Личностные элементы конфликта.
6. Причины конфликтов.
7. Конструктивные функции конфликта.
8. Деструктивные функции конфликта.
9. Динамика конфликта.
10. Специфика конфликта в организации.
11. Организационные конфликты.
12. Производственные конфликты.
13. Трудовые конфликты в организации.
14. Особенности управления конфликтами.
15. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения.
16. Современный менеджмент о профилактике конфликтов.
17. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.
18. Тактика избегания конфликта и метод насилия.
19. Два подхода к разрешению конфликта.
20. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта».
21. Основные механизмы тактики взаимного выигрыша.
22. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты.
23. Общая характеристика и стратегии ведения переговоров.
24. Динамика переговоров.
25. Тактические приемы ведения переговоров.
26. Посредничество в переговорном процессе.

1. Понятие конфликта, объект и предмет конфликта

Понятие конфликта

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта.

Л. Г. Здравомыслов: Итак, конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Противоречие – основа конфликта

Прежде всего следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта.

В отличие от этого *предметом конфликта* являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Характеристика объекта конфликта

1. Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей.
2. Объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является *дефицитным*, недоступным для всех, кто на него претендует.
3. Выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его *неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов.

Например, приз за первое место в соревновании может быть только один и победитель вправе претендовать на его единоличное обладание.

Характеристика объекта конфликта

4. Следует также отметить *релятивистский характер* объекта конфликта.

В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. Это расхождение в оценке значимости объекта может вызвать конфликт среди участников взаимодействия.

5. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *камуфлировать истинный объект конфликта*.

Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность «принести как можно больше пользы народу, обществу» и т.

Реалистический и нереалистический конфликты

Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*.

Социальные конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, ожидаемой выгоды участников, а также направленные на предполагаемую причину фрустрации, могут быть названы реалистическими конфликтами.

Нереалистический конфликт обусловлен не наличием полярных целей у антагонистов, а необходимостью разрядки напряжения для одного из них или для обоих противников.

В этом случае конфликт не ориентирован на достижение каких-то результатов. Поскольку нереалистический конфликт содержит цель в самом себе, поскольку он допускает только снятие напряжения, постольку выбранный противник может быть замещен другим «подходящим» объектом.

2. Типология конфликтов

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по *субъектам*, или *сторонам* конфликта. С этой точки зрения все конфликты делятся на:

- 1) внутриличностные;
- 2) межличностные;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповые;
- 5) межгосударственные (или между коалициями государств).

Внутриличностный конфликт

В его основании могут лежать самые разнообразные внутриличностные причины, например:

- 1) противоречие потребностей;
- 2) противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;
- 3) противоречие между различными ролями индивида;
- 4) трудность выбора между различными вариантами поведения.

Межличностный конфликт

Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают по самым разным поводам.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики.

Конфликт между личностью и группой

Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает.

Межгрупповой конфликт

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Межгосударственный конфликт

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины этих конфликтов могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.).

Другие типы конфликтов

1. По *сферам жизнедеятельности людей*:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

2. По *характеру объектов*, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно-ролевые;
- социокультурные;
- идеологические и др.

3. По *направленности воздействия и распределения полномочий*:

- конфликты «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);
- конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т. д.

3. Объективные элементы конфликта

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два *вида*: 1) *объективные* (внеличностные) и 2) *личностные*.

Объективные элементы конфликта

К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств

(психологических, нравственных, ценностных ориентации и т. д.). Такими элементами являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) среда конфликта.

основные характеристики *объект конфликта*:

- 1) под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;
- 2) объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида:
материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т. д.;
- 3) объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;
- 4) объект конфликта носит релятивистский характер, что прямо вытекает из предыдущего положения;
- 5) объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте;
- 6) объект конфликта может быть явным и латентным.

Современная конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных):

1. Основные участники конфликта – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии.

2. К неосновным участникам конфликта относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также косвенными участниками конфликта.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники:

- инициаторы (зачинщики);
- организаторы;
- пособники;
- посредники (медиаторы).

4. Личностные элементы конфликта

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.

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности:

- 1) ценностные ориентации;
- 2) цели;
- 3) мотивы;
- 4) интересы;
- 5) потребности.

В зависимости от доминирования той или иной характеристики выделяют следующие типы личностей:

1) Экстраверты – люди, требующие постоянной стимуляции, «подпитки» от внешней среды. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены. Для них характерны раскованность поведения, веселость, вспыльчивость.

2) Интроверты – стимулы для жизненной активности они черпают изнутри, живут в основном своим внутренним миром. Они замкнуты, мало общительны, медлительны, серьезны, любят порядок, дружат с немногими, но преданно.

3) Эмоционально неустойчивые люди характеризуются постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам.

4) Эмоционально стабильные люди – им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей.

Важно учитывать различные типы характера личности:

- меланхолик;
- холерик;
- сангвиник;
- Флегматик.

Особо важный личностный элемент конфликта – чрезмерная выраженность отдельных характера черт характера индивида. Для их обозначения К. Леонгард ввел понятие акцентуация характера, т. е. определенное направление характера.

Выделенные К. Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на две группы:

- 1) акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый)
- 2) акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, эмотивный, аффективно-экзальтированный).

Типы характера акцентуированных личностей:

- 1) Демонстративность (**демонстративный** тип).
- 2) Педантичность (**педантичный** тип).
- 3) Застревание (**застревающий** тип).
- 4) Гипертимность (**гипертимический** тип).
- 5) Дистимность (**дистимический** тип).

Типы характера акцентуированных личностей:

7) Экзальтированность (**аффективно-экзальтированный** тип).

8) Эмотивность (**эмотивный** тип).

9) Циклотимность (**циклотимический** тип).

К личностным элементам конфликта следует отнести также такие психофизиологические качества людей, которые нашли свое выражение в выделении двух ТИПОВ ЛИЧНОСТИ:

- 1) художественного,
- 2) мыслительного.

Эдуард Шпрангер (1882–1963) в своем сочинении «Формы жизни» выделил шесть основных идеальных типов людей, соответствующих различиям в их ценностных ориентациях.

1. Теоретический человек.
2. Экономический человек.
3. Эстетический человек.
4. Социальный человек.
5. Политический человек.
6. Религиозный человек.

Типичные ошибки, которые часто приводят к необъективным оценкам.

1. Эффект ореола.
2. Эффект бумеранга.
3. Эффект новизны.
4. Эффект снисходительности.
5. Логическая ошибка.
6. Ошибка социального стереотипа.
7. Ошибка центральной тенденции.
8. Ошибка привлекательности и взаимной симпатии.
9. Ошибка близости.

Роберт М. Брэмсон выделил типы трудных в общении людей.

- 1) «**Агрессивисты**».
- 2) «**Жалобщики**».
- 3) «**Молчуны**».
- 4) «**Сверхпокладистые**».
- 5) «**Вечные пессимисты**».
- 6) «**Всезнайки**».

Важный элемент конфликта – расхождение этических ценностей людей.

5. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

В общефилософском плане понятие «причина» означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое явление, которое называется следствием.

Причины конфликтов:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы возникновения конфликтов;
- 3) личностные факторы возникновения конфликтов.

В общем смысле причина конфликта – это то явление, которое предопределяет его появление.

Конечная причина всякого социального конфликта – это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.

Объективные причины конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

6. Конструктивные функции конфликта

ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Под функцией конфликта понимают ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1. Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта.

2. Скрытые (латентные) функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных

Общие конструктивные функции конфликта

1. Конфликт является способом обнаружения и фиксации противоречий и проблем в обществе, организации, группе.
2. Конфликт является формой разрешения противоречий.
3. Конфликт способствует снятию социальной напряженности и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.
4. Конфликт может выполнять интегративную, объединительную функцию.

Общие конструктивные функции конфликта

5. Разрешение конфликта приводит к стабилизации социальной системы, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности.

6. Конфликт интенсифицирует и стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач.

7. Конфликт может служить средством выяснения соотношения сил социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для возникновения новых норм общения между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Конструктивные функции конфликта на личностном уровне

1. Конфликт может выполнять познавательную функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие.
2. Конфликт может способствовать самопознанию и адекватной самооценке личности.
3. Конфликт может помочь избавиться от нежелательных свойств характера, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т. п.
4. Конфликт является важнейшим фактором социализации человека, развития его как личности.
5. Конфликт является существенным фактором адаптации человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать кто есть кто.
6. Конфликт может помочь снять психическую напряженность в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека.
7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, способом ее самореализации и самоутверждения.

7. Деструктивные функции конфликта

Общие деструктивные функции конфликта

1. Конфликт может быть связан с насильственными методами его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери.
2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние дестабилизации и дезорганизации.
3. Конфликт может привести к замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества.
4. Конфликт может способствовать дезинтеграции общества, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.
5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений пессимизма и упадком нравов.
6. Конфликт может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты.
7. Конфликт в организациях часто приводит к снижению уровня организации системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

1. Конфликт может оказывать негативное воздействие на социально-психологический климат в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.
2. Конфликт может привести к разочарованию в своих возможностях и способностях, к деидентификации личности.
3. Конфликт может вызвать чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентаций и образцов поведения.
4. Конфликт может привести к отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» защитные механизмы, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

- отступление – молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- пугающая информация – критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы;
- жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;
- превращение дела в шутку. Этот принцип во многом противоположен предыдущему;
- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;
- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

8. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):
 - инцидент (начало конфликта),
 - эскалация (развитие) конфликта,
 - завершение конфликта;
- 3) послеконфликтный период.

Предконфликтная ситуация – это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих.

Предконфликтная ситуация характеризуется таким образом тем, что она создает реальную возможность конфликта.

Осознание причин конфликта

При этом следует иметь в виду, что само осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным.

Общая логика профилактики конфликта на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

- 1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;
- 2) сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии – выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;
- 3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;
- 4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, т. е. решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

Этапы открытого конфликта:

- 1) инцидент,
- 2) эскалация,
- 3) завершение конфликта.

Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон.

Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие:

- 1) создание образа врага;
- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;
- 3) применение насилия;
- 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.

Ситуации завершения конфликта

К таким ситуациям относятся:

- явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная бесперспективность продолжения конфликта и ее осознание его участниками;
- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

Способы завершения конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

Формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта;
- устранение конфликта;
- перерастание конфликта в другой конфликт.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!