

Теоретический раздел
Раздел I. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА. ОСОБЕННОСТИ
КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Тема 1. Конфликт как социально-психологический феномен

Вопросы для обсуждения:

1. Предмет и объект конфликтологии.
2. Понятие конфликта, его сущность, функции.
3. Условия возникновения конфликта. Составляющие конфликта.

1. Предмет и объект конфликтологии

Конфликтология – это наука о закономерностях возникновения и развития конфликтов и методах их разрешения и предотвращения.

Современная конфликтология – это междисциплинарная отрасль, объединяющая теоретические, методологические и методические подходы к изучению конфликтов, развитию практики работы с ними в разных областях человеческого взаимодействия. Задачи конфликтологии – не только познавательные – теоретические, но и утилитарно – практические; помочь людям понять, как вести себя в конфликте, как его предотвратить, разрешить или управлять им.

Объектом конфликтологии является конфликт, его механизмы и закономерности. Предметом конфликтологии является изучение природы и функций конфликта, разработка механизмов и методов их урегулирования и конструктивного разрешения.

Основные направления развития современной конфликтологии:

- разработка теории конфликта,
- координация исследований по актуальным конфликтологическим проблемам с конфликтологическими организациями мира,
- разработка методологических оснований и методических средств развития и предупреждения конфликтов,
- пропаганда конфликтологических знаний и формирование конфликтологической компетентности людей,
- активное участие в разрешении конфликтов, развитие практики медиаторства,
- обучение специалистов-конфликтологов и создание конфликтологических центров помощи.

2. Понятие конфликта, его сущность, функции

Понятие конфликта принадлежит как обыденному сознанию, так и науке, которая наделяет его своим специфическим смыслом. Слово «конфликт» происходит от латинского «conflictus» – столкновение. Этим понятием обозначается достаточно широкий круг явлений: сражение или

война; дисгармония в отношениях между людьми; психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования противоположных импульсов, желаний или тенденций; противостояние характеров или сил в драматическом произведении; публичное столкновение или ссора.

Характерными чертами конфликта являются следующие:

- конфликт – явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни;

- конфликт – явление осознанное на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности, осмысленное противостояние, связанное с несовместимостью интересов ценностных оценок, целей;

- конфликт – явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее;

- конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию.

Конфликт может быть конструктивным и деструктивным.

Конструктивные функции конфликта:

- общие (устранение противоречия в функционировании коллектива, создание и поддержание баланса сил, социальный контроль, улучшение качества деятельности, активизация социальной жизни, сплочение коллектива)

- на личностном уровне (самопознание и саморазвитие личности, адаптация и социализация индивидов в группе, способ самоутверждения и самореализации).

Деструктивные функции конфликта на

- общем уровне (снижение сплоченности группы, ухудшение качества совместной деятельности, снижение дисциплины, разрушение межличностных отношений)

- личностном уровне (социальная пассивность, потеря мотивации, разрушение ценностных ориентаций, снижение самооценки, ухудшение качества индивидуальной деятельности).

3. Условия возникновения конфликта. Составляющие конфликта

Условиями конфликта считаются факторы или обстоятельства, которые определяют его характеристики и возможность возникновения, иными словами, они состоят из условий возникновения и протекания конфликта.

Обычно под условиями возникновения понимают объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта.

К условиям возникновения социальных конфликтов относятся, как правило, субъективные факторы, связанные с людьми. В ситуации межличностного конфликта необходимо рассматривать в общем характере отношений, который можно оценить в рамках кооперативного/конкурентного поведения, равенства/неравенства партнеров, их ориентации в решении задачи

и во взаимоотношениях. Понимание того, что в словах или действиях сторон послужило причиной перехода взаимодействия в конфликтную форму – итог процесса выявления причины конфликта.

Причины, оказывающие влияние на развитие конфликта, относят к условиям его протекания.

Эти причины можно разделить на следующие группы:

- социокультурный контекст конфликта (включающий культурные нормы протекания и разрешения конфликтов),
- непосредственный ситуационный фон развития данной конфликтной ситуации (который может выступать как фактор ужесточения конфликта),
- наличие третьих сил, заинтересованных в смягчении или обострении конфликта.

При проведении структурного анализа конфликта выделяют его объективные и субъективные составляющие.

К объективным составляющим относят участников, объект и предмет конфликта, проблему, инцидент, условия его протекания (социально-психологическая среда). Субъективными (психологическими) составляющими конфликта считают мотивы, потребности, цели, позиции, интересы и ценности его участников. Предмет конфликта как объективно имеющаяся или кажущаяся проблема является основой конфликта.

Объективную составляющую конфликта сложнее выделить, чем конфликтную проблему. Под *объектом конфликта* понимают то, на что претендует каждая из сторон конфликта, что вызывает противоречия между ними или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей (ресурсы, право собственности, право принимать решения, новая должность и т. п.). Основными движущими силами любого конфликта являются люди, т.е. участники конфликта. Участники конфликтного взаимодействия, интересы которых нарушены непосредственно определяются как субъекты конфликта. Ими могут выступать отдельные лица, группы, подразделения, организации.

Тема 2. Структура и динамика конфликта

Вопросы для обсуждения:

1. Структура конфликта.
2. Динамика конфликта. Этапы конфликта.
3. Формулы конфликта.
4. Особенности урегулирования конфликта на разных стадиях его развития.

1. Структура конфликта

Структура конфликта – это совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, отличие от других явлений

социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Структура конфликта представляется следующими компонентами:

- участники конфликта,
- конфликтанты,
- объект конфликта,
- предмет конфликта,
- конфликтное действие,
- средства и методы.

В зависимости от степени участия в конфликтных отношениях выделяют следующие категории субъектов: основные участники, группы поддержки и другие участники.

Основные участники непосредственно осуществляют активные действия друг против друга во время конфликта.

Среди основных участников выделяют:

- оппонента (участник конфликта, который считает свои проблемы нерешенными);
- противника (оппонент, который пытается реализовать свои интересы за счет нейтрализации интересов другого);
- агрессора (противник, который проявляет агрессивность);
- врага (противник, интерес которого заключается в уничтожении противоположной стороны).

Иногда в конфликте можно выделить участника, который инициировал конфликтные действия. Это инициатор конфликта. Уровень возможностей оппонента реализовать свои цели в конфликте, «сила», что выражается в сложности и влиятельности его связей, его физические, социальные возможности, знания, навыки и умения, его социальный опыт конфликтного взаимодействия называются рангом оппонента.

Группы поддержки представлены силами, которые стоят за оппонентами, и активными действиями или моральной поддержкой могут влиять на развитие конфликта. В группу поддержки могут входить друзья, коллеги и т. п.

К другим участникам конфликта относятся такие категории, которые влияют на ход событий: подстрекатели, организаторы, медиаторы конфликта. Подстрекатель подталкивает участников к началу конфликтных действий. Организатор планирует, организует конкретные действия и контролирует ход конфликта. Медиатор (посредник, судья) решает задачу прекращения конфликта.

К объективным составляющим относятся также условия течения, т.е. макро- и микро- окружение, в котором возникает конфликт. При анализе условий в первую очередь учитывают социально-психологическую среду, в частности, ближайшее окружение человека, социальные группы, представителем которых он является. Учет условий позволяет глубже понять содержательную сторону конфликта и его психологические составляющие.

Изучение субъективных (психологических) составляющих представляет значительный интерес во время проведения структурного анализа конфликта. К основным психологическим составляющим относят мотивы участников конфликтного взаимодействия.

Мотивы определяют, как принуждение к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента как совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В большинстве случаев истинные мотивы поведения участников конфликта сложно определить, потому что декларируемые ими в ходе взаимодействия потребности зачастую серьезно отличаются от глубинного, тщательно спрятанной мотивации их поступков. Основными причинами повышения активности оппонентов в конфликте считаются их потребности, обусловленные чувством нужды в чем-нибудь (ресурсам, власти, духовных ценностях, безопасности и т.д.).

Позиции и интересы участников относятся к важным психологическим обстоятельствам конфликта. Несоответствие позиций является необходимым (но не достаточным) условием для возникновения конфликта. Причины поведения участников конфликта сводятся к желанию удовлетворить свои интересы.

Интересы представляют собой осознанные потребности, которые обеспечивают направленность на объект конфликта и способствуют реализации конфликтного поведения оппонента. В перечень интересов могут входить: постоянная работа, которая приносит удовольствие, уважение со стороны коллег; удобное рабочее место и др. На наш взгляд, при проведении структурного анализа конфликта особое внимание следует уделять изучению опасений – негативных мнений его участников (снижение в должности, возможность невыплаты заработной платы, неинтересная работа и т.п.).

К психологическим составляющим конфликта относят ценности, которые отстаивают оппоненты. Ценности делят на общечеловеческие (истинность суждения, справедливость решения и т.п.) и личностные (честь, чувство собственного достоинства и др.).

Поведение участников конфликта определяется их целями – представлением о конкретном конечном результате конфликтного взаимодействия. В конфликте выделяют стратегические (овладение объектом конфликта) и тактические (временные – компромиссные) цели. В некоторых случаях основная стратегическая цель может деформироваться или заменяться целью наподобие нанесения максимального ущерба противнику.

2. Динамика конфликта. Этапы конфликта

Существуют различные описания динамики конфликтов. Наиболее распространенной является четырехэтапная форма описания конфликта, в которой выделяются: 1) инкубационный, или скрытый этап; 2) этап открытого противоборства; 3) разрешение конфликта; 4) постконфликтный этап.

Основные этапы конфликта:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

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

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами:

- педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение) и
- административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения. Основными фазами конфликта являются: 1) начальная фаза; 2) фаза подъема; 3) пик конфликта; 4) фаза спада.

3. Формулы конфликта

В.П. Шейнов приводит три формулы конфликтов (А, Б и В).

Первая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ). Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом: $КФГ1 \rightarrow КФГ2 \rightarrow КФГ3 \rightarrow \dots \rightarrow КФ$, где КФГ1 – первый конфликтоген; КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый; КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т. д. При этом важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т.д. (закон эскалации конфликтогенов). Конфликты, возникающие по первой формуле, называют конфликтами *типа А*.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом: $КС + И = КФ$. Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами *типа Б*.

устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом: $КС1 + КС2 + \dots + КС_n = КФ$, при этом $n \geq 2$. Словами эту формулу можно выразить так: сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту. Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами **типа В**. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

4. Особенности урегулирования конфликта на разных стадиях его развития

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;
- сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;
- стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;
- приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;
- компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

При **управлении конфликтами** наиболее часто используются следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов – производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом, например, перевод работника из одного подразделения в другое;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Тема 3. Классификация конфликтов, причины их возникновения

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация конфликтов.
2. Типология причин конфликтов.
3. Понятие о конфликтогенах, причинах возникновения конфликтов.

1. Классификация конфликтов

Критерии дифференциации конфликтов разнообразны.

По степени масштабности различают конфликты на микро- и макроуровнях:

- семейные,
- педагогические,
- межгосударственные
- политические
- экономические.

Для них характерно существование тесной взаимосвязи, механизмом которой выступает эффект персонификации. К примеру, персонификация макроконфликта может стать источником межличностного или внутриличностного конфликта.

По критерию **локализации источников конфликта** выделяют:

- интраиндивидуальные (внутриличностные)

– интериндивидуальные (межличностные).

Интериндивидуальные конфликты дифференцируются на ряд подвидов:

- между двумя индивидами,
- между индивидом и группой,
- между группами.

По зоне разногласий в основных сферах жизнедеятельности и межличностного взаимодействия выделяют:

- служебный
- педагогический
- семейный.

Особо номинируются **конфликты групп и больших социальных общностей:**

- этнические,
- религиозные.

Внимания требует **ролевой конфликт** личности. Ролевой конфликт следует рассматривать как состояние психологического конфликта, развивающегося у индивида в ходе выполнения социальной роли в условиях противоречивых или частично несовместимых требований, ожиданий к ролевому исполнителю. Виды ролевого конфликта:

- между разными ролями личности;
- между ролью и ожиданиями к её исполнению;
- ролевая перегрузка.

Все они имеют свои специфические особенности и психологические последствия. При этом нередко сопряжены с ролевым кризисом личности. Ролевой конфликт в деятельности руководителя стал в настоящее время предметом пристального внимания исследователей, так как способность снижать ролевой стресс обеспечивает руководителю эффективность управленческой деятельности.

2. Типология причин конфликтов

Наиболее общими причинами конфликтов являются:

- разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в императивно-координированных ассоциациях (одни – управляют, другие – подчиняются);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;
- недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
- недостаток и некачественность информации;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Универсальный источник конфликта состоит в несовместимости претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения.

Нехватка средств к существованию является центральным звеном всех экономических конфликтов. Разумеется, при удовлетворении всех потребностей людей конфликтов бы не было. Но, тогда остановилось бы и само развитие общества. Жизнь соткана из противоречий, которые лежат в основе любого конфликта.

3. Понятие о конфликтогенах. Конфликтные паттерны в транзактной психологии

Эскалация конфликта детерминируется законом взаимодействия конфликтогенов. Конфликтогены – это слова, действия или бездействие, приводящие к усилению конфликта. Конфликтогены – это вербальные или невербальные средства общения, а также действия или бездействия, примененные осознанно или неосознанно одним из субъектов социального взаимодействия по отношению к другому, которые вызывают у последнего отрицательные эмоциональные переживания и подталкивают его к агрессивным действиям по отношению к первому, способствуя возникновению конфликта между ними.

Типы конфликтогенов:

- конфликтоген превосходства,
- конфликтоген агрессии,
- конфликтоген эгоизма.

Конфликтные паттерны в транзактной психологии.

Э. Берн выделяет в структуре человеческой личности три составляющих: *Дитя (Д)*, *Родитель (Р)* и *Взрослый (В)*

Дитя (Ребенок) является средоточием жизненной энергии, жизнерадостности, яркой эмоциональности, спонтанности творческих способностей. Вместе с тем для него характерны недостаток самоконтроля, избегание ответственности, беспомощность, ранимость.

Родитель обладает набором жизненных правил, оценок, желанием и способностью помогать, опекать, учить, судить, наказывать и поощрять. Он предсказуем, ригиден, стремится к власти.

Взрослый ориентирован на реальность, рационален, адаптивен, руководствуется понятием целесообразности и выгоды.

У каждого человека в процессе общения актуализируется то одна, то другая из этих «частей» его личности в зависимости от ситуации и ее участников. В транзактной модели человеческих отношений возникновение конфликта связывается с тем, что в процессе общения у людей вступают во взаимодействие несоответствующие друг другу «части» их личностей.

Так, если один участник общения обращается от своего Взрослого к Взрослому другого, а тот отвечает от своего Родителя Ребенку собеседника, то возникает несоответствие – так называемая «перекрестная транзакция», и разгорается конфликт.

В транзактной психологии выделяется целый ряд устойчивых поведенческих паттернов – «*игр*», составной частью которых являются

разыгранные по всем правилам соответствующих сценариев конфликты. Для того чтобы избежать этих конфликтов, необходимо осознать предписанную сценарием роль и отказаться ее играть.

Конфликт чаще всего базируется на подключении *Ребенка*, поскольку гнев, зависть, страх, обида, любовь и другие эмоциональные реакции являются свойственной ему прерогативой. Именно *Ребенок* чаще всего становится объектом манипуляций.

Тема 4. Характеристика видов конфликтов. поведение людей в конфликте

Вопросы для обсуждения:

1. Внутриличные конфликты, их особенности.
2. Межличностные и групповые конфликты, их особенности, причины.
3. Характеристика основных стратегий поведения в конфликте

1. Внутриличные конфликты, их особенности.

Внутриличный конфликт – это сложное психическое состояние, опосредованное динамическим сопряжением различных сущностных тенденций, развертывающихся во внутреннем мире личности.

Внутриличный конфликт – один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека. Трудно представить человека, который бы не подвергался внутриличным конфликтам. Более того, с такими конфликтами человек сталкивается постоянно.

Внутриличные конфликты конструктивного характера являются необходимыми моментами развития личности. Но деструктивные внутриличные конфликты несут серьезную опасность для личности, от тяжелых переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения – суицида. Поэтому для каждого человека важно знать сущность внутриличных конфликтов, их причины и способы разрешения.

Внутриличный конфликт – это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

Внутриличному конфликту присущи некоторые **особенности**:

- Необычность с точки зрения структуры конфликта. Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.
- Специфичность форм протекания и проявления. Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличный конфликт выливается в невроз.

- Латентность. Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью.

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину; и в-третьих, применить соответствующий способ разрешения. Часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

Выделяют основные **виды внутриличностных конфликтов**:

1. Мотивационный конфликт. Это конфликты между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и безопасности, между двумя положительными тенденциями (ситуация буриданова осла).

2. Нравственный конфликт, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.

3. Конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение.

4. Ролевой конфликт. Он выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт).

5. Адаптационный конфликт – конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими).

6. Конфликт неадекватной самооценки возникает из-за расхождения между претензиями личности и оценкой своих возможностей. Результатом этого является повышенная тревожность, эмоциональное напряжение и срывы.

7. Невротический конфликт – результат сохраняющегося в течение длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.

2. Межличностные и групповые конфликты, их особенности, причины.

Когда мы говорим о межличностном конфликте, то нам представляется картина противоборства двух человек на основе столкновения противоположно направленных мотивов.

Межличностные конфликты имеют свои отличительные **особенности**:

1. В межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов.

2. В межличностных конфликтах проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

4. Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

5. Межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны служебными либо межличностными отношениями.

Групповые конфликты всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Каждый из нас может быть втянут в групповой конфликт. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров, «экс-руководителей» и т. п.

Существуют и другие причины межгрупповых конфликтов. Знание теории групповых конфликтов, является важнейшим ориентиром для каждого в групповых взаимоотношениях.

Конфликт «личность-группа»

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями.

Первая особенность. Конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым – в групповых.

Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе.

Причины возникающих между личностью и группой связаны:

- а) с нарушением ролевых ожиданий;
- б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки);
- в) с нарушением групповых норм.

Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие.

Межгрупповые конфликты

В межгрупповом конфликте противостоящими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого

противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). В этом состоит одна из существенных особенностей таких конфликтов.

Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. *«Деиндивидуализация» взаимного восприятия.*
2. *Неадекватное социальное, групповое сравнение.*
3. *Групповая атрибуция.*

Межгрупповые конфликты отличаются по формам:

- собрания, совещания, митинги групп;
- забастовки;
- встречи лидеров;
- дискуссии;
- переговоры.

3. Характеристика основных стратегий поведения в конфликте

Существует пять основных стратегий поведения личности в конфликте. Они описаны К.У. Томасом и Р.Х. Килменном в 1972 году. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой конфликтанты стремятся удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Выделяют пять основных стилей разрешения конфликта: сотрудничество, соперничество, компромисс, избегание и уступка.

Стиль соперничества. Человек весьма активен, предпочитает идти своим путём, чтобы удовлетворить свои собственные потребности. Применяя такой стиль в ситуации, где у вас недостаточно ресурса, вы можете потерпеть поражение.

Стиль уклонения. Этот подход может быть полезным также, если вы пытаетесь это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе дать отсрочку и сознательно уклониться от решения сегодня. Этот стиль подходит для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией.

Стиль приспособления (уступка) означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы мало теряете. Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию.

Стиль сотрудничества. Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом

сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку вы обсуждаете нужды, заботы и интересы обеих сторон. Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. Стиль сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний.

Стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает тоже самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и взвешивая все для разработки компромиссного решения, которое устроило бы обоих. Компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять. Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению.

Раздел II. ПРОФИЛАКТИКА И ТЕХНОЛОГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Тема 5. Профилактика и технологии разрешения конфликтов

Вопросы для обсуждения:

1. Меры профилактики конфликтов.
2. Общение как основной элемент в конфликтном взаимодействии.
3. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

1. Меры профилактики конфликтов

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть:

- стиль управления;
- уровень социальной напряженности;
- социально-психологический климат;
- лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.

Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта. Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе.

Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть: постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников; подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально – психологических особенностей; соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности; воспитание сотрудников, формирование у них высокой психологопедагогической культуры общения и др. Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Работа и профилактика по предупреждению конфликтов должна проводиться по *следующим основным направлениям*: создание условий, способствующих профилактике деструктивных конфликтов, оптимизация организационно-управленческих решений (создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников, объективная оценка их трудового вклада, справедливое распределение материальных благ и т. п.); управление компетенцией работников; устранения социально-психологических и личностных причин конфликтов.

Причиной конфликтного поведения может служить также нарушения баланса взаимозависимости, когда наблюдается слишком большая зависимость от партнера, который затрагивает личную свободу действий. Для профилактики конфликтов необходимо уметь определять, какая степень зависимости противоположной стороны есть для нее дискомфортно.

Гармония в отношениях нарушается и в случае изменения баланса взаимных услуг. Состояние напряжения, что провоцирует начало конфликта, чаще всего связано с тем, что человек, который сделал услугу коллеге и ожидает от него аналогичных действий, не получает желаемого.

Профилактике конфликтов способствует также поддержание баланса между самооценкой и внешней оценкой человека. Из-за значительного расхождения между ними человек чувствует определенную меру психологической напряженности, что может спровоцировать развитие конфликтных отношений.

Предупреждение и профилактика конфликтов в коллективе во многом зависят также от учета личных черт (характера, темперамента и т. п.), уровня психологической совместимости людей, соблюдения ими общепринятых норм и правил поведения и т.д.

2. Общение как основной элемент в конфликтном взаимодействии

Общение как сложный социально-психологический процесс характеризуется тремя основными содержательными аспектами: коммуникативным, перцептивным и интерактивным. Каждый из них обладает относительной самостоятельностью и обеспечивает определенные цели субъектов общения. Коммуникативный аспект отражает стремление партнеров по общению к обмену информацией, перцептивный аспект выражает потребность субъектов общения во взаимной эмпатии, сочувствовании, сопереживании, интерактивный аспект проявляется в необходимости соблюдения ими установленных норм общения, а также в стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении.

Освоение психологической культуры общения связано с необходимостью овладения, по крайней мере, тремя основными ее компонентами (умениями):

- разбираться в людях, адекватно оценивая их поведение;
- эмоционально откликаться на их состояние;
- выбирать по отношению к каждому из них такой способ обращения, который, не расходясь с требованиями морали и отвечая их индивидуальным особенностям, в то же время наилучшим образом обеспечивает эффективность решения профессиональных задач.

В каждой культуре, в каждом сообществе людей есть своего рода «кодекс» одобряемых моделей и правил общения. Несмотря на то, что для каждого типа общения и для каждой отдельной ситуации сложилась система определенных неписаных запретов и разрешений на использование тех или иных форм поведения, способов обращения друг к другу, существуют также универсальные правила, соблюдение которых желательно и даже необходимо в любых межличностных ситуациях. Главный их смысл заключается в том, чтобы объединить людей, создать здоровую социальную атмосферу, обеспечить комфорт в общении, создать условия для его развития и совершенствования.

В любом общении следует избегать таких моделей поведения, которые разъединяют людей, разрушают их общность. Существует несколько наиболее общих **нравственных правил**, следование которым может помочь в ситуации любого межличностного взаимодействия:

- избегать таких форм обращения, которые унижают оппонента;
- не допускать в общении силового давления, угроз наказанием;
- сдерживать проявления нетерпимости, раздражительности по отношению к окружающим;
- избегать высокомерия и демонстративного противопоставления себя другим людям.

Главный смысл этих правил – не принижать достоинства других, не создавать предпосылки для напряженности и дискомфорта. Еще одно

нравственное условие полноценного общения – выражение признательности. Признательность – это констатация реального факта проявления положительных качеств личности и ее конкретного вклада.

Факторы, влияющие на культуру общения

Процесс общения будет зависеть от того:

- насколько знаком человек, с которым необходимо установить отношения;
- в нормальной или экстремальной ситуации приходится общаться;
- пришел собеседник с просьбой или требованием;
- с конфликта или без обострения отношений началось общение;
- общение имеет официальный или неофициальный характер.

По оценкам западных психологов, после каждой минуты конфликтного выяснения отношений требуется значительно более длительный период психической адаптации к новым реалиям – примерно от шести до двадцати минут, в зависимости от свойств темперамента и характера человека. Соответственно, по данной причине руководителям не стоит отчитывать подчиненных, даже за реальный проступок, более двух-трех минут, иначе мы рискуем потерять полноценного работника как минимум на час. К сожалению, нет научных данных по проблеме: на сколько дней «выбивается из рабочей колеи» сотрудник, изо дня в день присутствующий на «проработке» своих коллег.

К формам бесконфликтного общения можно отнести и манеры, которые формируются в ходе изучения этикета, – это способ держать себя, внешняя форма поведения, обращение с другими людьми, а также тон голоса, интонации и выражения, употребляемые в речи. Кроме того, это жесты, походка, мимика, взгляд, поза, характерные для человека. К хорошим манерам обычно относят скромное поведение, сдержанность в проявлении эмоций (своеобразная эмоциональная культура), тактичное и деликатное отношение к другим людям. К плохим манерам относят обычно эмоциональную распушенность, хамское поведение, использование нецензурных слов в общественном месте, бестактность и неэстетичный, неряшливый внешний вид.

Значимость культуры поведения человека особенно высока в профессиональном общении. Древнегреческий философ Сократ отмечал, что тот, кто умеет обходиться с людьми, хорошо ведет и частные, и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь, и там делает ошибки. Еще в 1936 году Дейл Карнеги заметил, что успех делового человека и его финансовое благополучие лишь на 15% зависят от уровня его профессиональной квалификации и на 85% – от его умения общаться с людьми. Японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от умения ее сотрудников дружно взаимодействовать для достижения общей цели.

Для повседневного общения, особенно при установлении контакта, существуют правила хорошего тона, соблюдать которые целесообразно

каждому, потому что они относятся к формальному (т.е. обязательному) этикету. Человек, вступивший в контакт, реагирует не только на смысл слов, но и на то, как эти слова произносятся. Собеседники всегда находятся в вербальном и невербальном контакте друг с другом.

3. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте

Под технологиями эффективного общения (С.М. Емельянов) понимаются такие способы, приемы и средства общения, которые в полной мере обеспечивают взаимное понимание и взаимную эмпатию партнеров по общению.

Следовательно, для обеспечения конструктивного общения в конфликте необходимо создать атмосферу взаимного доверия в этом процессе, сформировать у себя целевую установку на сотрудничество.

Содержание технологий эффективного общения в конфликтном взаимодействии сводится к соблюдению наиболее существенных правил и норм общения, представленных в отечественной и зарубежной литературе (А.Я. Анцупов, С.М. Емельянов, А.Я. Кибанов и другие), к ним относятся:

- концентрация внимание на говорящем, его сообщении;
- уточнение правильности понимания общего содержания принимаемой информации и ее деталей;
- сообщение другой стороне в перефразированной форме смысла принятой информации;
- уточнение, критика, подготовка ответа, советы говорящему, только после получения информации;
- соблюдение последовательности сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходите к новым сообщениям. Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли;
- поддержание атмосферы доверия, взаимного уважения, проявления эмпатии к собеседнику;
- использование невербальных средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы [2, С.124].

Особая роль в передаче и понимании информации отводится мимике – движениям мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице партнера по общению теряется до 10-15% информации.

Огромное значение в невербальном общении отводится позе, жесту, походке. Значения особо важных жестов и поз (по В.П. Шейнову), которые могут помочь понять поведение и состояние партнера, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Значение жестов и поз, характеризующих состояние партнера

Жесты, позы	Состояние партнера
Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение

Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
Руки скрещены на груди	Защита, оборона
Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона
Кисти рук расслаблены	Спокойствие
Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
Голова слетка наклонена набок	Внимательное слушание
Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
Человек прикрывает рот рукой во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	Обман
Слушающий слегка касается века, носа или уха	Недоверие к говорящему
При рукопожатии человек держит свою руку сверху	Превосходство, уверенность
При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность

Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
Зрачки сузились	Скрытность, утаивание позиции

Технологии эффективного общения тесно связаны с **технологиями рационального поведения в конфликте**, под которыми понимается совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия субъектов конфликта, на основе самоконтроля эмоций, соблюдения норм организационной культуры и этики деловых отношений.

Особое место в обеспечении самоконтроля над эмоциями в конфликтном взаимодействии занимают аутотренинг и социально-психологические тренинги, а также формирование установок на конструктивное поведение в конфликте. Среди подобных технологий можно назвать способы избавления от гнева, предлагаемые Д. Скотт: визуализация, заземление, проецирование.

Способ «визуализации» сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-либо.

Способ «заземления» заключается в том, что вы представляете гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии и спокойно уходит в землю.

Способ «проецирование» состоит в том, что вы излучаете свой гнев и проецируете его на некий воображаемый экран.

Овладение названными технологиями достигается специальными занятиями и тренировками, в частности приемами управления эмоциями в переговорном процессе по разрешению конфликтов. Данную технологию условно можно назвать **эмоциональной выдержкой (технология самоконтроля эмоций)**. Ее можно сформулировать в виде первого правила.

Спокойная реакция на эмоциональные действия противника – *первое правило самоконтроля эмоций*.

Этим вы достигаете целого ряда преимуществ. *Во-первых*, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; *во-вторых*, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; *в-третьих*, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; *в-четвертых*, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу – ищите причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Хороший положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения, но в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. Данную технологию можно назвать – *рационализацией эмоцией*.

Отсюда рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – *второе правило самоконтроля эмоций*.

Поэтому чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данная технология называется *поддержанием высокой самооценки*.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения – *третье правило самоконтроля эмоций*.

Не менее важную роль, чем технология самоконтроля эмоций имеет *искусство критики* (С.М. Емельянов) в процессе общения, основанная (А.Я. Кибанов) на соблюдении норм организационной культуры и этики деловых отношений.

С точки зрения поведения личности в конфликте, нужно грамотно определить мотивы критики. К *мотивам критики* относятся:

1. Критика с целью помочь делу.
2. Критика с целью показать себя, продемонстрировать собственные знания, опыт, эрудицию, подчеркнуть свою значимость.
3. Критика с целью сведения счетов.
4. Критика с целью перестраховки.
5. Критика с целью упреждения заслуженных обвинений.
6. Критика с целью контратаки.
7. Критика с целью получения эмоционального заряда.

Рассмотрим наиболее часто используемые формы критики:

Подбадривающая критика («Ничего, в следующий раз получится»).

Критика-упрек («Ну что же вы, я на вас так рассчитывал»).

Критика-надежда («Уверен, что больше промахов не совершите»).

Критика-аналогия («В вашем возрасте я допускал те же ошибки»).

Критика-похвала («Работа сделана хорошо, но можно бы лучше»).

Критика-озабоченность («Я обеспокоен состоянием ваших дел»).

Критика-сожаление («Мне жаль, даже не знаю, как вам помочь»).

Критика-удивление («Как с вашим опытом, можно такое допустить»).

Критика-ирония («Делали-делали, сделали, нечего сказать, слепили»).

Критика-смягчение («Наверное, в этом виноваты не только вы»).

Критика-укоризна («Ну, не ожидал, что именно вы так оплошаете»).

Критика-замечание («Не так сделали, в будущем посоветуйтесь»).

Критика-предупреждение («В следующий раз придется вас наказать»).

Критика-требование («Работу необходимо переделать – однозначно»).

Критика-вызов («Столько ошибок, вы не сможете сами их исправить»).

Критика-опасение («Боюсь, что в следующий раз вы не справитесь»).

Методические рекомендации руководителю по применению форм критики как технологии рационального поведения в конфликте.

• Все формы критики подчиненного могут быть использованы вами как руководителем при условии, что ваш подчиненный глубоко уважает вас как начальника и ценит ваше мнение о себе.

- Критикуя, желательно знать своего подчиненного, его индивидуальные особенности.

- Если подчиненный относится к вам как к начальнику очень недоброжелательно, подозрительно, то нельзя к нему вообще применять негативные оценки.

- По отношению к коллеге нельзя использовать все виды критики, которые могут быть применены к подчиненным.

- По отношению к начальнику можно использовать еще меньше форм критики.

- К публичной критике имеются особые требования. Она должна быть:

- принципиальной,
- аргументированной,
- открытой, публичной;
- доброжелательной, желательно щадящей,
- конструктивной.

Тема 6. Искусство переговоров. процесс медиации. Круги примирения

Вопросы для обсуждения:

1. Требования к участнику переговоров.
2. Переговорные стили, их характеристика
3. Понятие и процесс медиации.
4. Круги примирения как технология разрешения конфликтов

1. Требования к участнику переговоров

Для достижения успеха в деловых переговорах принципиально важно:

- тщательно готовиться;
- определять свои цели и пределы, в которых можно действовать;
- контролировать свои эмоции;
- внимательно слушать оппонента;
- ясно излагать свои мысли.

Успешный переговорщик должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями и реализовать поставленные задачи. Например, вот как оцениваются положительные качества выдающегося мастера переговоров Джеймса Бейкера:

- 1) быстро схватывает суть проблемы,
- 2) привлекателен,
- 3) хорошо работает в команде,
- 4) реалистично оценивает положение дел,
- 5) находчив,
- 6) хорошо информирован,
- 7) обладает даром убеждения.

Сдержанность и осторожность являются одними из главных достоинств

дипломатов и переговорщиков вообще.

В современных условиях оказывается чрезвычайно важной **психологическая атмосфера** во время переговоров. Она может способствовать или препятствовать достижению соглашения. Импульсивность, несдержанность часто ухудшают психологическую атмосферу, в результате чего отношения между участниками переговоров портятся.

Контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером (или партнерами). Для этого может быть полезно в самом начале:

- поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;
- признать нормальность владеющих им чувств и выразить наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;
- проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;
- сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него в ходе нынешней или до вашей следующей встречи;
- одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера.

Для установления и укрепления контакта с партнером важно показать, а не только продекларировать, заинтересованность в том, что он говорит и уважение к нему самому.

В зависимости от используемых приемов слушания можно выделить несколько его видов.

Нерефлексивное слушание. Под нерефлексивным слушанием понимается способ сосредоточенного внимательного слушания, почти без собственных речевых реакций, особенно таких, которые содержат оценку сказанного или наши соображения по поводу беседы. Такой вид слушания предполагает наше невмешательство в ход мысли собеседника и минимизацию наших ответов.

Нерефлексивное слушание незаменимо для выяснения того, что скрывается за жалобой или предложением, высказанными партнером, особенно в эмоционально напряженных ситуациях.

Нерефлексивное слушание открывает путь к взаимопониманию, устраняя ненужные вмешательства в разговор и субъективные замечания.

Эмпатическое слушание. Оно обеспечивается примерно теми же приемами, что и нерефлексивное, и отличается только целью. Цель эмпатического – дать собеседнику ощущение вашего *сопереживания*, уловить эмоциональную окраску и значение его проблем. Эмпатическое слушание позволяет решить одну из важнейших задач – пробуждение доверия.

Активное слушание. Необходимо в тех случаях, когда:

1. У партнера нет желания говорить, или он испытывает трудности в

подборе слов для формулировки своей проблемы.

2. Мы во многом не согласны с партнером, а наша готовность слушать понимается им как сочувствие и согласие.

3. Партнер ждет от нас активного участия, совета, руководства к действию.

4. Мы явно через силу придерживаемся позиции нерефлексивного слушателя, или это просто противоречит нашим интересам.

2. Переговорные стили, их характеристика

Переговоры в конфликтной ситуации – это особый частный случай переговоров. В зависимости от того, как вы определите ваши, а также и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления, вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров. Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

1. Жесткий стиль. Соответствует стратегии *соперничества*. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш–проигрыш». Главная опасность такого стиля переговоров – в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш–проигрыш».

2. Мягкий стиль. Соответствует стратегии *приспособления*. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш–выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш–выигрыш».

3. Торговый стиль. Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным.

4. Сотруднический стиль. Этот стиль переговоров соответствует стратегии *сотрудничества*. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, – «выигрыш–выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном

стиле, находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

3. Понятие и процесс медиации

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает **медиация** – проведение переговоров с участием медиатора (посредника).

Сформулируем основные принципы медиации.

Первый принцип медиации – добровольность. В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является *добровольным*, а медиатор – свободно выбранным.

Второй принцип – равноправие сторон. Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.

Третий принцип – принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах.

Четвертый принцип медиации – конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса.

Пятый принцип – разделение ответственности предполагает ответственность участников службы медиации за организацию и процесс ведения программ (обеспечение безопасности процесса для сторон, соблюдение принципов и стандартов и т.д.); ответственность сторон конфликта за результат медиативного процесса

Функции медиатора.

Во-первых, медиатор выполняет аналитическую функцию – побуждает стороны тщательно анализировать конфликтную ситуацию.

Во-вторых, медиатор должен быть активным слушателем.

В-третьих, медиатор организует процесс переговоров.

В-четвертых, медиатор выступает как генератор идей.

В-пятых, посредник расширяет ресурсы спорщиков.

В-шестых, медиатор контролирует реалистичность высказываемых идей и выполнимость принятых соглашений.

В-седьмых, медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров.

Стадии медиации.

Во вступительном слове объясняется, что такое медиация, принципы медиации, особое внимание обращается на *конфиденциальность* происходящего процесса, рассказывается о правилах поведения участников, объясняется право проводить кокусы, выясняется мнение присутствующих о том, все ли стороны, от которых зависит принятие решения, присутствуют на переговорах, и предлагается участникам подписать соглашение об участии в медиации.

Следующий этап медиации – *представление сторон*. Медиатор

обращается к одной из сторон (обычно к той, которая обратилась с просьбой о проведении медиации) и предлагает подробно рассказать, в чем, на ее взгляд, состоит обсуждаемая проблема. Медиатор *активно слушает* и в *своих записях отмечает* то, что ему кажется наиболее важным.

Следующий этап медиации носит своеобразное название – *вентиляция эмоций*. Сторонам предлагается обсудить услышанное и высказать свои комментарии.

Следующий этап – *формирование повестки переговоров*. Медиатор благодарит стороны за продуктивную работу на предшествующем этапе, фиксирует найденные точки сближения и предлагает четко сформулировать те вопросы, которые требуют разрешения на медиационной сессии.

Основной этап медиации – *выработка предложений*. Успех работы на этом этапе во многом зависит от интеллектуальных возможностей сторон (если хотя бы одна из сторон не способна к рациональному рассуждению, медиация никогда не приведет к успеху).

Но вот предложения сформированы, и стороны переходят к этапу *подготовки соглашения*. Здесь происходит проверка этих предложений на реальность, окончательное редактирование письменного текста, устраивающего в равной степени все стороны. Затем обсуждаются меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения.

Выход из медиации – это ее предпоследний этап. Обычно медиатор благодарит стороны за конструктивную успешную работу, выражает надежду, что и он оправдал доверие сторон и т. п. Задача этого этапа – получение медиатором обратной связи о результатах работы.

Самый последний этап процесса медиации – это прослеживание дальнейшего развития ситуации (*этап постконфликта*). На этом этапе оценивается реальная результативность медиации (действительно ли стороны стараются исполнять достигнутое соглашение?), возможность оказания дальнейшей помощи (провести еще одну медиацию, направить в юридическую или психологическую консультацию и т. п.).

4. Круги примирения как технология разрешения конфликтов

Круги сообществ (круги примирения) – способ регулирования конфликтов, когда члены определенного сообщества сами, в своем кругу обсуждают и разрешают спорные или просто насущные вопросы сообщества, используется не одно столетие. Принято считать, что Круги сообществ основаны на традициях североамериканских индейцев. Круги сообществ есть у многих народов: это и цыганские суды, и войсковые советы – казачьи круги, и сходы, основанные на общинных традициях стран Латинской Америки (Бразилия, Колумбия, Перу), Австралии, Европы. Есть элементы Кругов сообществ и в примирительных практиках маслиата (третейский или посреднический способ урегулирования конфликтов) у некоторых народов Северного Кавказа.

Свои Круги знает и история Беларуси. Так, в Великом княжестве Литовском были широко распространены **копы (копные суды)**, то есть народные суды, суды сельских общин, основанные на традициях и берущие свое начало еще до появления писаного права. Копный суд рассматривал широкий круг дел, начиная от особо опасных преступлений и заканчивая мелкими нарушениями. На таком собрании общины устанавливалась согласно праву копы круговая порука, когда вся община отвечала за проступки своих членов, а также ручалась за безопасность жизни и имущества как своих, так и пришлых. Копный суд отличался тем, что его решения немедленно приводились в исполнение.

В настоящее время практика проведения Кругов сообществ имеется у нас в стране, в странах ближнего зарубежья (Польша), а также в России (активно с 2008 года) и Украине.

Цель Кругов сообществ заключается в том, чтобы привлечь к конструктивным способам разрешения конфликтов максимальное количество участников конкретного сообщества. Важнейшей особенностью Кругов сообществ является опора на ценности восстановительного правосудия, конструктивное обсуждение проблемы всех заинтересованных людей и их активное участие в принятии решения и разделении ответственности за его выполнение. С помощью Кругов сообществ можно регулировать конфликты не только двух человек, но и целых групп: учителей между собой, учителей и учащихся, учителей и родителей, классов и т.д. В результате стороны находят решение, устраивающее всех участников Круга данного сообщества.

Условно проведение Круга сообщества можно разбить на следующие этапы и фазы.

Этап 1. Подготовка к проведению Круга сообщества.

Этап 2. Предварительные встречи (подготовка участников к встрече в Круге сообщества).

Этап 3. Встреча в Круге сообщества (формы: Круг по налаживанию взаимопонимания; Круг примирения; Круг по заглаживанию вреда).

Фаза 1. Создание основ для диалога.

Задача хранителя и волонтеров Круга сообщества – организовать пространство, в котором человек сможет актуализировать свои нравственные принципы и ценности, связанные с обсуждаемой ситуацией. Предлагается выбрать символ слова. Достигается договоренность о таких правилах Круга сообщества, как:

- уважать символ слова;
- говорить от всего сердца (искренне);
- говорить и слушать с уважением;
- оставаться в Круге сообщества до его завершения;
- соблюдать конфиденциальность.

Фаза 2. Обсуждение ситуации, проблем, потребностей и интересов.

Цель хранителя и волонтеров в данной фазе – сохранить пространство говорения-слушания, не допустить эскалации конфликта, тем самым поддерживая целостность Круга сообщества и доброжелательную

атмосферу. При этом важно не снижать остроту проблемы, не сглаживать ее значимость для говорящего.

Фаза 3. Рассмотрение возможных вариантов решения.

Фаза 4. Достижение соглашения.

Важно понимать, что участники несут ответственность за принятое решение. Поскольку участники сами вырабатывают решение, вероятность его исполнения гораздо выше, чем если бы решение было навязано кем-либо извне.