

## 5. Психология конфликта

### 5.1 Психология конфликта

Понятие конфликта принадлежит как науке, так и обыденному сознанию, наделяющему его своим специфическим смыслом. Каждый из нас интуитивно понимает, что такое конфликт, однако от этого определение его содержания не становится более легким. В обыденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений — от вооруженных столкновений и противостояния различных социальных групп до служебных или супружеских разногласий. Мы называем конфликтом семейную ссору, военные действия, дискуссии в парламенте, столкновение внутренних мотивов, борьбу собственных желаний и чувства долга и многое другое. Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* — столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки {*conflict* — англ., *konflikt* — нем., *conflit* — франц.}. Анализ определений конфликта, принятых в различных современных неспециальных энциклопедиях, обнаруживает их сходство. Как правило, содержание понятия конфликта раскрывается через следующие значения.

1. Состояние открытой, часто затяжной борьбы; сражение или война
2. Состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей.
3. Психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций
4. Противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет.

Из других изданий (*Compton's Interactive Encyclopedia*, 1996) к этому можно добавить еще одно значение: эмоциональное напряжение (волнение, беспокойство), возникающее в результате столкновения противоположных импульсов или неспособности согласовать, примирить внутренние импульсы с реальностью или моральными ограничениями. По мнению составителей «*Grolier Multimedia Encyclopedia*» (1988), общий синонимический ряд понятия «конфликт» включает конфликт {*conflict*}, спор, соперничество {*contest*}, единоборство {*combat*}, борьбу {*fight*}, скандал {*affray*}. *Contest* относится как к дружескому соревнованию, так и к враждебной борьбе за достижение цели; *combat*, как правило, употребляется, когда речь идет о вооруженном конфликте; *fight* чаще всего обозначает столкновение индивидуальных соперников; *affray* предполагает публичное столкновение или шумную ссору. В свою очередь, *Compton's Interactive Encyclopedia* (1996) дает следующую расшифровку этого синонимического ряда: конфликт {*conflict*} относится к острому разногласию, столкновению интересов или идей и скорее подчеркивает процесс, чем результат; борьба {*fight*} — это наиболее общее слово для любого спора {*contest*}, борьбы {*struggle*} или ссоры {*quarrel*}, подчеркивающее физическое или рукопашное единоборство; борьба {*struggle*} предполагает значительные усилия или жесткие проявления физического или

любого другого характера (например, «борьба за существование»); спор, ссора {contention} наиболее часто используется применительно к горячему вербальному спору или диспуту; соперничество {contest} относится к борьбе — как дружественной, так и враждебной — за превосходство в каком-либо деле. В качестве антонимов предлагаются понятия согласия {accord} и гармонии {harmony}. В ряде других изданий в данном контексте упоминается также понятие консенсус.

Анализ приведенных синонимических рядов показывает, что практически неизменным компонентом значения понятия «конфликт» является столкновение оппозиционных начал, чаще всего — двух. Очевидно, что для описания границ проблемного поля конфликтных явлений этого предельно общего признака недостаточно. Знакомство с научной литературой также не вносит ясности. Понятие конфликта обрело статус термина сравнительно поздно: так, в изданном в начале века известном трехтомном «Словаре философии и психологии» под редакцией Дж. Болдуина приводится только понятие «конфликт законов» (Dictionary of Philosophy and Psychology, 1901). В дальнейшем проблемное поле понятия интенсивно расширяется. Например, в «Социологическом словаре», вышедшем в ФРГ в период бурного развития конфликтологии, термином «конфликт» обозначались «парламентские дискуссии и гражданская война, мирные тарифные переговоры и забастовка, легкое внутреннее напряжение вследствие известного несогласия между данным лицом и его профессией, психическое заболевание» (Wörterbuch der Soziologie, 1969). В качестве различных форм конфликта начинают рассматриваться столкновения отдельных личностей, внутрисемейные трения, конкурентная борьба монополий, гражданские войны, военные перевороты, все типы международных конфликтов, независимо от их характера (Доронина, 1981). В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко, фактически адресуясь к весьма разнородным явлениям. Например, «конфликт используется для описания поведения групп, которые идут одна против другой, соперничества между индивидами и субъективной неопределенности внутри индивида» (Costello, Zalkind, 1963, p. 127). Анализ материалов первой отечественной психологической конференции по конфликтам показывает, что конфликтом называют межличностные трудности и внутриличностные переживания и кризисные явления, предмет психотерапевтической работы и столкновение алгоритмов решения учебных задач у ребенка и др. (Конфликт в конструктивной психологии, 1990.) Таким образом, одним и тем же понятием конфликта обозначается широкий спектр явлений.

Сегодня многие — особенно западные — конфликтологи высказывают весьма скептическое отношение к возможности (и необходимости) создания единой универсальной теории конфликта, приложимой к разнородным конфликтным явлениям. Похоже, они уже не так озабочены отсутствием точных дефиниций и спокойно относятся к тому, что словом «конфликт» обозначают довольно широкий спектр явлений. Вместе с тем анализ использования понятия конфликта и разнообразных контекстов его

применения показывает, что наряду со словосочетаниями, обозначающими конкретные явления («вооруженный конфликт», «трудовой конфликт», «психологический», «внутренний», «политический» и т. д.), в словарях, энциклопедиях и других справочных изданиях часто встречаются такие образные выражения, как «конфликт возвышенного, аскетического и чувственного понимания любви», «конфликт личности и репрессивного общества», «конфликт между современным обществом и человеческой природой», «конфликт свободной человеческой души и враждебного мира», «конфликт традиционной этики старшего поколения с прагматизмом молодых» и т. д. (Энциклопедия Кирилла и Мефодия, 1998). Добавим к этому такие широко используемые метафоры, как «конфликт природы и цивилизации», «конфликт человека с техникой», «поэзии и прозы жизни», «героя и толпы» и т. д. Эти примеры говорят о необходимости определения — хотя бы в первом приближении — таких признаков или критериев, которые позволяли бы отделять конфликтные явления, подлежащие научному осмыслению и анализу, от нестрогих, образных или метафорических случаев использования понятия конфликта.

## 5.2 Структура и типология конфликта

Анализ конфликта включает рассмотрение его структуры и функций. Не зная того и другого, трудно управлять конфликтными отношениями и вообще осмысленно подходить к этому явлению. В любом конфликте функции зависят от структуры, а последняя, в особенности ее субъекты, могут видоизменяться под влиянием доминирующей функции.

Чем прежде всего характеризуется всякий конфликт? Конечно же конфликтующими сторонами, а также предметом противоборства. Эти два определяющие элемента конфликта не исчерпывают его *структуру*. Последняя включает *конфликтное действие* в той или иной форме и направляющее его *сознание, средства и методы действия, поле конфликта*. Кроме того, ни один конфликт невозможен без сложившейся до его появления *конфликтной ситуации*.

*Субъектами конфликта*, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты и пр.

*Предмет конфликта* - это та переменная, которая характеризует любой конфликт. Ее анализ всегда необходим, какими бы ни были конфликтные отношения.

Для лучшего понимания конфликта необходимо обозначить, что существует различного рода конфликтное поведение, которое обобщается в следующие виды:

- достижение одним субъектом своих целей за счет другого;
- частичная и полная уступка одним субъектом своей позиции другому;
- взаимное удовлетворение интересов обоих конфликтных субъектов и достижение какой-то общей цели;

взаимное неудовлетворение интересов противоборствующих сторон и стремление перевести конфликт на новый уровень и новую форму.

Любой конфликт возникает, протекает и разрешается на *фоне конфликтной ситуации* - неотъемлемая сторона конфликта, существенный элемент его структуры.

Наличие конфликтной ситуации свидетельствует о сформировавшихся конфликтогенных факторах, говорит о появлении инициатора конфликта.

### **Типология конфликтов. (основы конфликтологии).**

Классифицируя конфликты, мы тем самым получаем возможность конкретней раскрывать их возможности, отследить индикаторы конфликтности в той или иной сфере общественных отношений и деятельности, специфику динамики конфликтов различных типов, а на этой основе разработать стратегию и тактику распознавания конфликтов, их регулирования и разрешения.

Ю. Запрудский предлагает классификацию конфликтов по многим основаниям:

1) *по причинам конфликтов*: порожденные объективными и субъективными причинами;

2) *по наличию противоречий*, лежащих в основе конфликта: антагонистические и неантагонистические;

3) *по времени действия конфликта*: продолжительные и кратковременные;

4) *по наличию последствий для общества*: успешные и безуспешные;

*Суть конфликта* - противоборство субъектов из-за осуществления противоположных интересов, целей, ценностей и т.п.

Субъектами социальных (общественных) конфликтов выступают: личности, группы, классы, этнические общности, социальные организации и институты, политические союзы, государства, международные объединения. Соответственно различаются типы конфликтов: межличностные, внутригрупповые и межгрупповые, межклассовые и внутриклассовые, этнические (или национальные), внутренние конфликты организаций и институтов, конфликты, возникающие между государствами, т. е. международные. Отмечают различия конфликтов по уровню субъектов: глобальные, межгосударственные, региональные, групповые, семейные, межличностные. Возможен, конечно, и такой вариант, отражающий последовательность сужения диапазона конфликта. Следует только учесть, что семейный конфликт относится к групповому, а глобальный — к международному.

Критерий данного вида типологии конфликтов — уровень субъектов относительно социальной системы. На этой основе строится различие горизонтальных и вертикальных конфликтов. В таком контексте подчеркивается ранг субъектов — их равнозначность или соподчиненность.

Противостоящие субъекты живут и борются в различных подсистемах общественных отношений и деятельности. Отсюда вытекает классификация конфликтов по критерию сфер жизнедеятельности общества: экономические,

Противостоящие субъекты живут и борются в различных подсистемах общественных отношений и деятельности. Отсюда вытекает классификация конфликтов по критерию сфер жизнедеятельности общества: экономические, социальные, политические, правовые, идеологические, нравственные, религиозные, научные, управленческие конфликты. Их носителями могут быть любые из вышеперечисленных субъектов. Они объединяются в рамках теории среднего уровня. Экономический конфликт — это конфликт прежде всего по поводу присвоения, распоряжения и использования средств производства, а также организации и управления производством материальных благ и их распределением. Социальный конфликт — по поводу средств жизнеобеспечения, реального доступа к различным благам и ресурсам. Одной из разновидностей социального конфликта является этнический конфликт, связанный с защитой прав и интересов национальных групп. Политический конфликт — обобщающий по отношению к другим общественным конфликтам; он возникает по поводу власти, ее приобретения, защиты и использования в интересах определенных социальных групп или большинства общества. Правовой конфликт формируется в системе правовых отношений и по поводу юридических норм и правосознания. Управленческий конфликт присущ управленческим отношениям, рождается на различных этапах разработки принятия и реализации управленческих решений. Идеологический, религиозный, научный, нравственный и другие конфликты, характеризующие процессы духовной жизни людей, возникают и существуют в сфере духовной деятельности и взаимоотношений по поводу духовных ценностей.

Любой из указанных типов конфликта может быть как горизонтальным, так и вертикальным. Не исключается одновременное сочетание одного и другого типологических признаков.

Теоретически и практически значимо различие конфликтов по времени протекания. Одни из них *продолжительные*, другие *кратковременные*.

Любые разделительные линии в научном анализе относительны. Различия при определенных условиях взаимопереходят, образуя некоторый синтез, тождество.

### **5.3 Причины возникновения конфликта. Типы конфликтогенов**

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников.

Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые *конфликтогены*. Слово это означает “способствующие конфликту”.

*Конфликтогены* мы называем слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Есть даже такой афоризм: “Женщины не придают никакого значения своим словам, но придают огромное значение тому, что слышат сами”. На самом деле этим грешат все, а не только представительницы прекрасного пола. Эта особая чувствительность относительно обращенных к нам слов происходит от желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

#### **закономерность: эскалация конфликтов.**

Гораздо большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности - *эскалации конфликтогенов*. Состоит она в следующем:

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. Трудно удержаться от соблазна проучить обидчика. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает. Пытаясь оправдаться, действуем по принципу “лучшая защита - это нападение”. Вероятно, это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в безопасности, комфортно и оберегать свое достоинство относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на нее воспринимается крайне болезненно. Это одна из схем, по которой рождаются конфликты. Данная схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта.

**Типы конфликтогенов.** Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

Общим для всех этих типов является то, что конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или достижение каких-то целей (психологических или прагматических).

Рассмотрим наиболее распространенные конфликтогены каждого из типов.

#### *Стремление к превосходству.*

*снисходительное отношение*, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: “Не обижайтесь”, “Успокойтесь”, “Как можно этого не знать?”, “Вам ведь русским языком сказано”...

*хвастовство*, вызывает раздражение, желание “поставить на месть” хвастуна.

*категоричность*, *безапелляционность* - проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника. (Безапелляционные фразы: “Все мужчины - подлецы”, “Все женщины - обманщицы”, “Все воруют” и “... и закончим этим разговор”). Именно категоричность вердикта рождает протест.

*навязывание своих советов*. Есть правило: давай советы лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства. Намерения, зачастую, бывают самыми благими, а результат - совсем не тот, на который рассчитывали.

*перебивание собеседника*, повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым, показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

*утаивание информации*. Информация - это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по разным причинам, но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняет домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают еще худшего свойства.

*нарушение этики, намеренные или непреднамеренные*. (воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора; доставил неудобство, но не извинился и т.п.)

*подшучивание*. *обман или попытка обмана* есть средство добиться цели нечестным путем и является сильнейшим конфликтогеном.

*напоминание* (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

и другие.

*Проявление агрессивности*. В латинском языке слово “*aggressio*” означает “нападение”. Агрессия может проявляться как черта характера и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства.

Людей агрессивных от природы - меньшинство. У подавляющего большинства природная агрессивность в норме, а проявляется лишь ситуативная агрессивность.

Человек с *повышенной агрессивностью* конфликтоген, является “ходячим конфликтогеном”, поскольку выплескивает накопившееся раздражение на окружающих. Другими словами, он разрешает свои внутренние проблемы за счет окружающих.

*Ситуативная агрессивность*. Возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называется *фрустрация*. Оно возникает в следствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации проявляются в агрессивности. *Проявление эгоизма*. Корнем слова “эгоизм” является латинское “*ego*”,

обозначающее “Я”. Все проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других), и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Типология конфликтных личностей. Немало конфликтов возникает из-за сложности характера некоторых людей. Из числа конфликтных личностей можно выделить *6 характерных типов*. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

*"Демонстративные"*: Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

*"Ригидные"*: Слово “ригидный” означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. “Если факты нас не устраивают — тем хуже для фактов”.

*"Неуправляемые"*: Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение — агрессивное, вызывающее.

*"Сверхточные"*: Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

#### **5.4 Функции конфликта**

Функции конфликта имеют двойственный характер. Один и тот же конфликт может играть положительную и отрицательную роль в жизни противоположных, конфликтующих сторон, он может быть конструктивен и деструктивен в разные моменты своего развития. Необходимо учитывать, для кого из участников этот конфликт конструктивен, а для кого деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть уклонение от конфликта или разрешение противоречия без конфронтации.

В конфликтах могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Это необходимо учитывать, давая собственную оценку ситуации.

Итак, по отношению к участникам конфликта, он может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Конструктивные функции:

- Конфликт служит средством активизации социальной жизни группы или общества (например, инновационный конфликт).

- Конфликт отмечает нерешенные проблемы. Межличностные конфликты в организациях оказывают почти втрое больше влияния на эффективность совместной деятельности, чем наоборот.

- Конфликт показывает общественное мнение.

- Конфликты иногда помогают создавать новые, более благоприятные условия для человеческой деятельности.

- Конфликт может выполнять функцию сплочения группы (и даже целого народа).

- В научных коллективах конфликты создают интеллектуальную и эмоциональную напряженность, которые сопровождаются столкновением различных исследовательских стратегий, способствуя продуктивному поиску правильного решения (В споре рождается истина).

- Завершение конфликта часто сопровождается повышением дисциплины работников, ускорением реагирования сотрудников на замечания и пожелания друг друга, установлением более доброжелательной обстановки.

Деструктивные функции:

- Конфликт всегда сопровождается временным нарушением системы связи, отношениями в коллективе.

- Если конфликт заканчивается принятием деструктивного решения, отношения в команде ухудшаются в 19-30% случаев.

- Частые конфликты приводят к уменьшению сплоченности группы.

Иногда ухудшается качество совместной деятельности во время конфликта. Если конфликт не разрешился, а медленно затухает или перевес на стороне того, кто, с точки зрения группы, неправ, качество совместной деятельности снижается и после завершения конфликта.

Можно сделать вывод: конфликт должен быть не слишком частым и умело управляемым. Только в этом случае он приносит максимальную пользу.

Для конструктивного конфликта характерно, что:

1 Усилия сторон направлены как на разрушение, так и на созидание.

2 У участников есть общая цель.

3 Определяется и согласовывается процедура взаимодействия.

И, несмотря на то, что во время конструктивного конфликта стороны, безусловно, стремятся разрушить что-то в партнере (например, в дискуссии – заблуждения партнера), но делают они это с общей согласованной созидательной целью и по согласованным правилам.

Конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистичные конфликты имеют своей целью открытое выражение накопленных отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие не становится средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшийся как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, когда предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с

ситуацией. Это увеличивает эмоциональное напряжение и требует освобождения накопленных отрицательных эмоций.

Продуктивные (позитивные) последствия конфликта стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласия и позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов, снимают синдром покорности у подчиненных и другое. Для индивида, положительные последствия конструктивного конфликта заключаются в разрушении внутренней напряженности, прекращении страха выражения своего мнения.

### **5.5 Правила безконфликтного общения**

Прежде чем рассматривать способы бесконфликтного общения, необходимо отметить, что конфликт является неотъемлемой принадлежностью человеческого общества на протяжении всей истории его существования. При этом конфликт не может рассматриваться как отклонение от нормального поведения людей, так как представляет собой вид общения, в основе которого лежат противоречия сторон при попытках их разрешения на фоне эмоциональных состояний.

Конфликты, возникающие в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, безусловно, выполняют дестабилизирующую роль в коллективе.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы:

- Что я выиграю?
- Что я потеряю?
- Какое значение имеет предмет спора для соперника?

На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество). Часто отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Конфликт – это ситуация, в которой сталкиваются не совпадающие интересы одного или нескольких участников, преследующих различные цели, причем пути и методы достижения своих целей у них различны.

Межличностный конфликт – это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

Конфликт между личностью и группой возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт также распространен, поскольку организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в

самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Причины возникновения конфликтов:

1. «Позиционный дефицит». Невозможность одновременного исполнения одной роли или функции несколькими субъектами, что ставит их в отношении состязательности.

2. «Дефицит источников». Разные представления о ценностях, в результате чего несколько человек одновременно не могут удовлетворить свои притязания в полной мере.

3. Формирование агрессивных реакций человека.

4. Ограниченность в ресурсах; различия в уровне образования, манерах поведения, жизненном опыте.

5. Низкий уровень коммуникации.

6. Низкая культура поведения.

Очень важно определить причины конфликта, так как зная причины возникновения того или иного конфликта, легче предпринять конкретные шаги по его предотвращению.

### **3. Правила бесконфликтного общения**

Конфликты в человеческом общении неминуемы, однако случаются они чаще, чем нам того хотелось бы. Зачастую мы провоцируем конфликт, сами того не желая. А ведь многих конфликтов можно избежать, если знать основные правила бесконфликтного общения.

Конфликт возникает, если у участников общения возникли противоречия во взглядах, целях, интересах. Вместо того чтобы попытаться прийти к согласию, каждая из сторон упорно стоит на своем.

Конфликт может быть и конструктивным, если обе стороны решат работать над его разрешением. Однако многие конфликты деструктивны и не приносят никакой пользы. Таких конфликтов стоит избегать, для этого следует знать основные правила поведения, которые помогут предотвратить конфликт.

**Избегайте конфликтогенов.** Конфликтоген — это слово, действие или бездействие, которое способно привести к конфликту. Конфликтоген — это не обязательно прямое оскорбление; порой безобидное на ваш взгляд высказывание может заставить собеседника «взорваться». В роли конфликтогена может выступать интонация, выражение лица — в общем, те вещи, которые мы не всегда контролируем. Поэтому старайтесь при общении ставить себя на место собеседника: подумайте, что в вашем поведении может его задеть.

**Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.** Нет никакой гарантии, что ваш собеседник будет следовать этому правилу. Вы не можете контролировать поведение второго участника общения, но свое поведение вы контролировать способны. Постарайтесь не реагировать импульсивно на обидные высказывания, жесты, поступки. Конечно, это не значит, что нужно позволять собеседнику садиться вам на шею. Но и на провокации поддаваться не нужно, будьте спокойны. Кроме того, важно помнить, что собеседник не

всегда осознает, что та или иная фраза и поступок может быть конфликтогеном лично для вас.

**Проявляйте внимание к собеседнику.** Многие конфликты заходят в тупик, потому что стороны не хотят слушать друг друга. Каждый стоит на своем, не пытаясь прислушаться к собеседнику и понять его точку зрения. По сути, часто участники конфликта не ведут диалог — они обмениваются монологами, не слыша друг друга. Чтобы избежать конфликта, нужно всегда слушать собеседника; вы не обязаны сразу же принимать его точку зрения, но выслушать его необходимо. Разумеется, это требование касается вас обоих: тактично дайте собеседнику понять, что вы тоже хотите быть выслушанным.

**Критикуйте правильно.** Для многих людей критика (даже мягкая и справедливая) является конфликтогеном, поэтому критиковать нужно осторожнее. Во-первых, критикуя, никогда не следует обвинять и унижать собеседника. Критика должна быть направлена на какой-то конкретный поступок, а не на личность вашего оппонента. Во-вторых, критикуя, не обобщайте, избегайте фраз по типу «ты всегда...», «ты никогда...». В общем, будьте вежливы и тактичны, не говорите собеседнику того, чего не хотели бы услышать в свой адрес.

**Будьте настроены позитивно.** Не нужно заранее настраивать себя против собеседника. Будьте позитивны и доброжелательны, похвалите партнера, сделайте ему комплимент, улыбнитесь. Никто не говорит, что нужно подлизываться к собеседнику; просто заранее настройтесь на позитив вместо негатива. Основой конструктивного бесконфликтного общения является уважение к собеседнику. Он может вам не нравиться, но это не значит, что он не заслуживает вашего уважения.

Разумеется, можно сформулировать еще много правил бесконфликтного взаимодействия, но все они сводятся к тому, что нужно уважать собеседника и прислушиваться к нему.

## **5.6 Технология разрешения конфликта**

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

Большое значение имеет выбор стиля разрешения конфликта. Существует пять основных стилей разрешения конфликта: 1. стиль конкуренции

2. стиль уклонения

3. стиль приспособления

4. стиль компромисса

5. стиль сотрудничества.

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

- понимание оппонентом, что и он, и соперник обладают равными возможностями;

- наличие взаимоисключающих интересов;

- удовлетворение временным решением; – угроза потерять все.

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

- заявить, что конфликт невыгоден обоим конфликтующим;

- предложить прекратить конфликт;

- признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте (они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит);

сделать уступки оппоненту, где это возможно, например, в том, что в конфликте не является для вас главным.

В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьёзных, но не принципиальных 15 вещах; высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента (они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте); спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их; если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан. Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; непредубеждённости участников. Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу «принципиальных переговоров». Он сводится к следующему:

- разграничьте взаимоотношения оппонента с проблемой;

- поставьте себя на его место;

- не идите на поводу своих опасений; – показывайте готовность разобраться с проблемой;

- будьте твёрдым по отношению к проблеме и мягким к людям;

- уделите внимание интересам, а не позициям (задавайте вопросы: «почему?» и «почему нет?»);

- фиксируйте базовые интересы;

- ищите общие интересы;

- объясняйте жизненность и важность ваших интересов;

- признавайте интересы оппонента частью проблемы;

- предлагайте взаимовыгодные варианты (не ищите единственный ответ на проблему);
- отделите поиск вариантов от их оценки;
- расширяйте круг вариантов решения проблемы;
- ищите взаимную выгоду; –выясняйте, что предпочитает другая сторона;
- используйте объективные критерии (будьте открыты для доводов другой стороны);
- не поддавайтесь давлению, а только принципу;
- по каждой части проблемы используйте объективные и справедливые критерии;
- используйте несколько критериев сразу.

Условия конструктивного разрешения конфликта:

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

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

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Для разрешения конфликта необходимо изменение самих его сторон (или хотя бы одной из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта необязательно идет за инцидентом. Конфликт можно разрешить на любой стадии, и до конфликтных действий дело может не дойти. Это происходит в силу того, что время продолжения любой стадии конфликта неопределенно и некоторые стадии могут выпасть. Конфликт может остаться неразрешенным, может остаться на стадии конфликтной ситуации, т.е. конфликт не возникнет, от конфликта можно уйти сразу после его осознания, оставив его неразрешенным.

Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше шансов для нормализации отношений между участниками, меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство.

Не менее существенной является победа правой стороны. Утверждение истины, победа справедливости благоприятно сказываются на социально-

психологическом климате во взаимоотношениях между  
противоборствующими сторонами. В то же время необходимо помнить, что у  
неправой стороны тоже есть свои интересы. Если их вообще игнорировать, не  
стремиться переориентировать мотивацию неправого оппонента, то это в  
дальнейшем чревато новыми конфликтами.