

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направлений подготовки:

29.03.05 – Конструирование изделий легкой промышленности,  
38.03.05 – Бизнес-информатика, 40.03.01 – Юриспруденция,  
42.03.01 – Реклама и связи с общественностью, 42.03.02 – Журналистика,  
43.03.01 – Сервис, 45.03.03 – Фундаментальная и прикладная лингвистика,  
54.03.01 – Дизайн

Благовещенск, 2017

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета дизайна и технологии  
Амурского государственного  
университета*

*Составитель: Пшеничникова Е.В.*

Конфликтология: сборник учебно-методических материалов для направлений подготовки: 29.03.05 – Конструирование изделий легкой промышленности, 38.03.05 – Бизнес-информатика, 40.03.01 – Юриспруденция, 42.03.01 – Реклама и связи с общественностью, 42.03.02 – Журналистика, 43.03.01 – Сервис, 45.03.03 – Фундаментальная и прикладная лингвистика, 54.03.01 – Дизайн – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра сервисных технологий и общетехнических дисциплин, 2017

© Пшеничникова Е.В., составление

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1	Краткое изложение лекционного материала	4
2	Методические рекомендации к практическим занятиям	25
3	Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов	25

# 1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

## ЛЕКЦИЯ 1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ КАК НАУКИ.

### 1.1. Концепция социального конфликта в марксизме-ленинизме

Концепция социального конфликта была предложена немецким экономистом и социологом *Карлом Марксом*. Конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре, считал Маркс. Вся история до сих пор существовавших обществ была историей борьбы классов. Ее главной причиной было господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические общественно-экономические формации». В коммунистическом обществе, основанном на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты. Тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная история. Последователи Маркса в России, *В.И. Ленин* и другие, полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным, провозглашалось, что «с построением развитого социализма перерастание неантагонистических противоречий в антагонистические становится объективно невозможным».

### 1.2. Современная конфликтология и две основные концепции человеческой природы

В своем последующем развитии теория конфликта постоянно опирается на исходные идеи о природе конфликта, высказанные выдающимися мыслителями древности, Средневековья и Нового времени. Так, современная конфликтология, используя эти идеи классической философии, так или иначе, придерживается двух основных концепций человеческой природы. Одни ученые, руководствуясь идеями Руссо, Маркса, утверждают, что человек есть существо рациональное, а всплески агрессии и жестокости возникают как вынужденная реакция на жизненные обстоятельства. Другие утверждают изначальную иррациональную природу человека, для которого насилие и агрессия являются природными и естественными. В трудах *Фридриха Ницше* и *Зигмунда Фрейда*, сторонники этой концепции рассматривают агрессивные проявления в поведении человека не как патологию и отклонение в его природе, а как *естественное* состояние, диктуемое его природой. По их мнению, именно поэтому, стремясь к вечному и последнему миру, человечество неизбежно возвращается к войне.

### 1.3. Развитие конфликтологии в рамках социологической науки XIX-XX вв.

В социологии общая концепция *социального конфликта* стала складываться в конце XIX - начале XX в. в работах немецких ученых *Макса Вебера* и *Георга Зиммеля*. Они показали, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни. Многочисленные последователи Зиммеля обосновывали мысль, что важнейшая практическая цель социологии способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество. Именно после работ Зиммеля в научный оборот вошел термин «*социология конфликта*». Обоснованные им исходные положения и послужили основой для создания к середине XX в. *теории конфликта* в качестве самостоятельной области социологии. Эта задача была решена главным образом усилиями двух выдающихся ученых: немецкого социолога *Ральфа Дарендорфа* и американского социолога *Льюиса Козера*. Классической стала работа Л. Козера «*Функции социального конфликта*» (1956). Развивая идеи Вебера и Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, американский социолог, по праву признаваемый патриархом современной конфликтологии, дал в работе глубокое обоснование *позитивной роли конфликтного взаимодействия* в жизни общества. Наиболее существенный вклад в их разработку внесли – американские социологи *Толкотт Парсонс* и *Элтон Мэйо*. Существенный вклад в завершение формирования конфликтологии в качестве самостоятельной научной дисциплины внес еще один американский социолог – *Кеннет Боулдинг* (1910-1993).

### 1.4. Развитие конфликтологии в рамках психологической науки.

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их регулировании не только социологического, но и *психологического* подхода. Ведь необходимой стороной социального конфликта является не только выраженное вовне поведение людей, но и их внутренние установки, ценности, взгляды и чувства, потребности и интересы, т.е. их психология, индивидуальная и корпоративная. Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение

противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог *Зигмунд Фрейд* (1856-1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике *конфликт между сознательным и бессознательным*, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм.

Бессознательное и подсознание играют в повседневной жизни человека более значительную роль, чем это кажется на обыденный взгляд. Сознание гораздо менее устойчиво к воздействию стрессовых факторов по сравнению с бессознательным и подсознанием. В ситуации опасности для жизни, конфликта, под влиянием алкоголя и т. п. влияние сознания на поступки человека уменьшается. В стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль бессознательного и подсознания в поведении и деятельности человека заметно возрастает по сравнению с обычными ситуациями. Один из последователей Фрейда, швейцарский психиатр – *Карл Юнг* предложил классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. Современная психология разработала и другие типологии, учитывающие поведение людей в конфликтных ситуациях. Так американский психолог *Эрик Берн* разработал концепцию *транзактного анализа*.

### **1.5. Возникновение и развитие прикладной конфликтологии**

С XX в. в становлении новой научной дисциплины все большую роль стали играть и многие другие науки, исследовавшие некоторые специфические формы конфликтного взаимодействия.

Это история, искусствоведение, педагогика, политология, военные науки, правоведение, экономическая теория, теория управления и некоторые другие. Создаются математические модели конфликтных ситуаций. С религиозных позиций эту проблему рассматривает и современная теология (богословие). Особая роль среди этих наук принадлежит *правоведению*, которое в последние годы активно стремится «увидеть конфликт глазами юриста». Важная роль правовых наук в исследовании конфликта связана с тем, что именно эти науки определяют, что должно происходить, если сталкиваются права нескольких лиц или организаций, которые для юриспруденции являются субъектами правоотношений, физическими или юридическими лицами.

### **1.6. Развитие отечественной конфликтологии**

В Советском Союзе конфликтология долгое время не развивалась. Господствовала в советский период *теория бесконфликтности*, основанной на марксистских идеях. Под прикрытием этой теории реально существующие в стране острые конфликты утаивались, загонялись внутрь. В постсоветский период вирусом конфликтности оказалось охваченным все наше общество. Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: межнациональном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы (Приднестровье, Карабах, Абхазия, Южная Осетия, Чечня). Конфликтуют регионы с центром, администрация предприятий – с трудовыми коллективами, этнические общности и социально-профессиональные группы.

В этих условиях и возникла настоятельная потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 1990-х. Теперь и российские социологи стали признавать, что конфликт – это *нормальное* состояние общества, что в любом обществе всегда, во все времена существовали, существуют и будут существовать конфликтные ситуации. В работах отечественных ученых за последнее десятилетие был обобщен опыт зарубежных исследований, дан анализ социальных конфликтов в современном российском обществе. Возникла и стала постепенно расширяться и практика посреднической деятельности по разрешению конфликтов. Созданы специальные центры по разрешению конфликтных ситуаций в Москве и Санкт-Петербурге и др. городах. В вузах страны вводится для преподавания учебная дисциплина «Конфликтология», необходимая для подготовки специалистов по экономике, менеджменту, правоведению и ряду других специальностей. Умение предупреждать и разрешать конфликтные ситуации стало важнейшим профессиональным требованием для эффективного менеджера и предпринимателя.

## ЛЕКЦИЯ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА КАК СОЦИАЛЬНОГО ФЕНОМЕНА.

### 2.1. Специфика и сущность конфликта

В общем плане конфликт есть определенное *качество взаимодействия* между людьми, которое выражается в *противоборстве* между его различными сторонами. Сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру*. Конфликт есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. При этом *объективные*, не зависящие от сознания людей противоречия, коренящиеся в существенных различиях социально-экономических условий их жизни, играют ключевую роль в возникновении конфликтов. Противоречия, вызывающие конфликт, могут быть и *субъективными*, обусловленными субъективными личностными факторами, и могут быть *мнимыми*. Всякий конфликт - это всегда *взаимодействие социальных субъектов*. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Конфликт - это явление *социальное*, в нем действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Всякий конфликт как качество социального взаимодействия возникает на основе *деятельности* людей и их интересов.

### 2.2. Объект и предмет конфликта

Конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Та *ценность*, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется *объектом конфликта*.

*Предметом конфликта* являются *противоречия*, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта: Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением* не его объекта, а его предмета. *Объект* конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта - противоречие между его оппонентами - всегда проявляется отчетливо.

*Объект* конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов. Так, природа, ресурсы, машины и т.д. сами по себе не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять *интерес*, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить. Но и в этом случае конфликт может не возникнуть. Интерес является необходимым, но недостаточным условием конфликта. Объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является *дефицитным*, недоступным для всех, кто на него претендует.

Следующая характеристика объекта конфликта, его *неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Отмечается *релятивистский* характер (*относительный*) объекта конфликта. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *камуфлировать* истинный объект конфликта. Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*. В этом случае конфликт является лишь одной из нескольких возможностей для достижения цели. Другой вид — *нереалистический* конфликт. Его объект неотделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно.

### 2.3. Типологии конфликтов

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по *субъектам*, или сторонам конфликта.

С этой точки зрения все конфликты делятся на внутриличностные; межличностные; между личностью и группой; межгрупповые; межгосударственные; межкультурные (глобальные).

Носитель *внутриличностного конфликта* – отдельная личность. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Эти конфликты по своей природе и содержанию во многом психологические и вызываются *противоречиями* мотивов, интересов, ценностей и самооенок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сложившейся ситуации. В общей форме внутриличностный конфликт можно сформулировать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. Например, самооценка студента вуза такова, что ему давно бы уже пора быть кандидатом наук. В результате может возникнуть *конфликт нереализованного желания*.

*Межличностный конфликт*. Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни: бытовой, экономической, политической и т.д. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.д. Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

*Конфликт между личностью и группой*. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией. Конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным.

*Межгрупповой конфликт*. Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп, разного размера: малыми, средними и большими. Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества «мы» в отличие от «они» или «не-мы». В основе *инновационных конфликтов*, как и любых других, лежат *противоречия*, вызванные внедрением новаций в экономику.

### 2.4. Объективные элементы конфликта: объект, участники и среда

Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему. Конфликт - это всегда *процесс*, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но, несмотря на эту динамику, любой конфликт характеризуется определенными элементами, образующими внутреннюю структуру конфликта как целостного явления. По своему характеру и природе все *элементы конфликта* могут быть разделены на два вида: объективные (внеличностные), личностные. К *объективным (внеличностным)* элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т.д.). Такими элементами являются: объект конфликта; участники конфликта; среда конфликта.

Под *объектом* конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта. Объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные,

политические и т.д.. Объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии. Объект конфликта носит релятивистский (*относительный*) характер. Объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте. Объект конфликта может быть явным и латентным.

Современная конфликтология подразделяют всех *участников конфликта* на основных (прямых) и неосновных (косвенных). *Основные участники* конфликта – это прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве, главные действующие лица, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников называют *субъектами, оппонентами* (возражающий), конфликта. К *неосновным участникам* конфликта относятся все остальные участники конфликта, их называют еще *третьей стороной*. *Микросреда* конфликта — это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликты. Масштаб микросреды — это малая социальная группа. *Макросреда* конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. По природе составляющих компонентов можно выделить *три вида среды* конфликта: физическую; общественно-психологическую; социальную.

### **2.5. Личностные элементы конфликта**

К *личностным элементам конфликта* относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности. Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы — эти и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать: основные психологические доминанты поведения; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности. К важным личностным элементам конфликта следует отнести *установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности*. Важным элементом конфликта также являются *неадекватные оценки и восприятия* человеком, как других людей, так и самого себя. Занижение или завышение качеств других людей или своих собственных могут порождать самые разнообразные недоразумения, противоречия и конфликты. *Стили (манеры) поведения и типы трудных в общении людей*, эта составляющая конфликта также играет важную роль в его развитии. Люди вступают в общение с разными уровнями культуры, привычками, правилами поведения. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

## **ЛЕКЦИЯ 3. ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТОВ.**

### **4.1. Функции конфликта: понятие и сущность**

Под *функцией конфликта* мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам. *Явные функции* конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта. *Скрытые* (латентные) функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и они в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта.

Оценки функций конфликта, по своему смыслу, значению и роли можно разделить на две группы: конструктивные (положительные) функции конфликта; деструктивные (отрицательные) функции конфликта.

## 4.2. Конструктивные функции конфликта

Все конструктивные функции конфликта с определенной степенью условности можно разделить на: общие функции конфликта, которые имеют место на различных уровнях социальной системы; функции конфликта на личностном уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственно на личность.

Конфликт является *способом обнаружения и фиксации противоречий и проблем в обществе, организации, группе*. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет *информационную* функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве. Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту. Конфликт *способствует снятию социальной напряженности* и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность. Конфликт может *выполнять интегративную, объединительную функцию*. Разрешение конфликта приводит к *стабилизации социальной системы*, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Конфликт *интенсифицирует и стимулирует групповое творчество*, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. Конфликт может служить *средством выяснения соотношения сил* социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов. Конфликт может служить *средством возникновения новых норм общения* между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Конфликт влияет на *индивидуальные* характеристики личности. Конфликт может выполнять *познавательную* функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Конфликт может способствовать *самопознанию и адекватной самооценке* личности. Конфликт может помочь *избавиться* от нежелательных свойств характера, например чувства неполноценности, покорности, раболепия и т.п. Конфликт — важнейший фактор *социализации* человека, развития его как личности. Конфликт является существенным фактором *адаптации* человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать, кто есть кто. Конфликт может помочь *снять психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться. Конфликт может служить *средством удовлетворения* потребностей личности, способом ее *самореализации и самоутверждения*.

## 4.3. Деструктивные функции конфликта

Все деструктивные функции конфликта также можно разделить на общие функции и функции конфликта на личностном уровне. Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях. Конфликт может быть связан с *насильственными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации и дезорганизации*. Конфликт может привести к *замедлению* темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества. Конфликт может способствовать *дезинтеграции* общества, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов. Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*. Конфликт в организациях часто приводит к *снижению* уровня организации системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

*Деструктивные функции конфликта, проявляющиеся на личностном уровне*, выражаются в следующих последствиях. Конфликт может оказывать *негативное воздействие* на социально-психологический климат в группе. Конфликт может привести к *разочарованию* в своих возможностях и способностях, к *деидентификации* личности.

Конфликт может вызвать *чувство неуверенности* в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения. Это может иметь уже совсем

серьезные последствия – девиантное (отклоняющееся) поведение и как крайний случай – суицид. Конфликт может привести к *отрицательной оценке* человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

#### 4.4. Динамика конфликта

Общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

(1) предконфликтная ситуация (латентный период);

(2) открытый конфликт (собственно конфликт):

- инцидент (начало конфликта);
- эскалация (развитие) конфликта;
- завершение конфликта;

(3) послеконфликтный период.

### ЛЕКЦИЯ 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

#### 4.1. Особенности управления конфликтом

**Управление конфликтом** — это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Принципами управления конфликтом являются: *принцип компетентности* — вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми, которые обладают теоретической подготовкой или богатым жизненным опытом. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий; *принцип сотрудничества и компромисса* - желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, а способы - неконфликтными.

*Управление конфликтом* включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

Деятельность по управлению конфликтами более эффективна, если осуществляется на ранних этапах возникновения противоречий. Чем раньше обнаружена проблема, тем меньшие усилия необходимы для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтологи. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Профилактика деструктивных конфликтов предполагает следующие *объективные условия*.

Создание благоприятных предпосылок для жизнедеятельности работников организации - это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе. Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций позволяет сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. Успокаивающая материальная среда, окружающая человека, способствует уменьшению вероятности конфликтов путем оптимизации условий жизнедеятельности.

К *организационно-управленческим факторам* предупреждения конфликтов относят: структурно-организационные условия, связанные с периодическим приведением структуры, как организации, так и социальной группы, в соответствие с решаемыми задачами; функционально-организационные условия - оптимизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками; личностно-функциональные условия - учет соответствия

работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность; ситуативно-управленческие условия - принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности работников, особенно подчиненных.

#### **4.2. Технологии предупреждения конфликта**

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер, если оно сбалансировано. Существует пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

1. Баланс ролей. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому различные роли. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит.

2. Баланс взаимозависимости в решениях и действиях людей и социальных групп.

3. Сбалансированность самооценки и внешней оценки.

4. Баланс взаимных услуг. В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что *мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам*. Нарушение баланса услуг во взаимодействии людей чревато напряженностью во взаимоотношениях и возможным конфликтом.

5. Баланс ущерба. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является *не нанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними*.

К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации относят: *умение прекратить или сгладить обостряющийся спор* различными приемами: свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна; *умение учитывать, что сообщаемая партнером информация может теряться и искажаться; децентрацию*, понятие, противоположное по значению эгоцентризму, способность видеть и обсуждать проблему с различных точек зрения; *умение сообщать партнеру, что он не прав, не при свидетелях*, тем более не стоит настаивать на публичном признании неправоты; *способность осознать, что тревожность и агрессивность сказываются как на восприятии ситуации, так и на характере взаимоотношений человека с окружающими*, повышая конфликтность; *контроль за собственным психическим состоянием*, изменяющимся в течение суток, что позволяет иногда существенно повлиять на свое восприятие и оценку складывающейся ситуации, учесть их с целью предупреждения раздраженности; *умение сотрудничать*, поскольку окружающие так же, как и мы, обладают своими интересами и имеют право отстаивать их; *улыбку* - она выполняет целый ряд позитивных функций и может приводить к уменьшению негативных эмоций, если они есть; *готовность рассчитывать не только на лучший, но и на худший вариант развития событий*, не завывать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих; *умение испытывать искреннюю заинтересованность*; *здоровое чувство юмора*, которое способно разрядить ситуацию и сиять собственное напряжение.

#### **4.3. Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта**

К основным способам и приемам воздействия на партнера относят:

- умение реально подходить к возможностям оппонента и заданию сроков выполнения задачи. Завышенные требования и нереальные сроки выполнения работы приводят к тому, что подчиненные не могут добиться поставленных целей, делают ее быстро, но плохо либо не укладываются в срок;

- умение проявлять терпение. Быстро идут только разрушительные процессы. Занимаясь перевоспитанием оппонента, не следует рассчитывать на немедленные результаты. Эти ожидания могут привести к конфликтам;

- умение оценивать актуальное настроение оппонента. Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы;

- знание закономерностей невербального поведения человека, которое поможет более глубоко и оперативно оценивать истинные намерения собеседника и заранее обнаруживать угрозу конфликта;

- умение информировать оппонента о том, в чем затронуты ваши интересы. Он может просто

не догадываться об их существовании. Иметь верное представление о мотивах или слабостях других затруднительно. Поэтому если кто-либо из окружающих наступает вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально;

- мягкую позицию по отношению к оппоненту, которую компенсирует жесткость защиты ваших интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличив ваши шансы на отстаивание своих прав;

- способность давать возможность оппоненту выговориться, что позволяет минимизировать его негативные эмоции и что, в свою очередь, важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации;

- умение оценивать при принятии решения, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать решения с людьми до того, как они будут приняты. Человек оказывается не готовым к внезапным изменениям обстановки, когда вынужден принимать решения экспромтом;

- умение обсуждать с оппонентом только тот вопрос, который необходимо решить. Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они вызывают трудности в согласовании интересов;

- способность давать возможность оппоненту в любой ситуации сохранить свое лицо;

- способность восприятия другого как личности: чем более расположен к вам собеседник, чем более вы воспринимаете его как личностно значимого человека, тем меньше вероятность конфликтов;

- умение избегать категоричности суждений, так как они далеко не всегда признак зрелости ума.

Для предупреждения трудностей в процессе делового общения, необходимо учесть, что в любой интеракции есть *инициальный посыл и ответ*. И то и другое — коммуникативные поведенческие акты. Соответственно можно говорить об *инициальном и ответном коммуникативном поведении*. А.П. Егидес предлагает толкование психогенеза конфликта, в котором инициальный посыл, необоснованно *фрустрирующий* потребность партнера, порождает конфликт. Он получает название конфликтного посыла, или *конфликтогена*. В противоположность ему инициальный коммуникативный посыл, направленный на *удовлетворение* потребности партнера, становится **синтоном**. Инициальное коммуникативное поведение неоптимально, если оно насыщено конфликтогенами при отсутствии синтонов. Его можно назвать оптимальным, если из него изымаются конфликтогены и оно насыщается синтонами. На основе определенных потребностей выделены пары «конфликтоген -синтон».

#### **4.4. Толерантность в конфликтной ситуации (по М.С. Миримановой)**

*Толерантность* - это готовность к принятию иных логик и взглядов, право отличия, непохожесть, это фактор, стабилизирующий систему (личность, общество) изнутри. Толерантность личности связана с устойчивостью к внешним воздействиям и внутренней устойчивостью. В конфликтной ситуации она позволяет сначала осознанно и объективно отнестись к ней, а затем предпринимать обоснованные действия. В связи с этим толерантность предлагается рассматривать как ценность, установку и личностное качество.

По направленности можно выделить следующие ее разновидности: *внешнюю толерантность (к другим)* – сформированное убеждение, позволяющее личности допускать наличие у других собственной позиции; способность рассматривать конфликтную ситуацию с различных точек зрения, учитывать различные аспекты и аргументы; *внутреннюю толерантность (внутреннюю устойчивость)* – способность сохранять равновесие в конфликтной ситуации, принимать решение и действовать в этих условиях. Люди, подвергаясь внешнему и внутреннему воздействию самых различных факторов, различаются по уровню устойчивости своих реакций па окружающих, ситуацию, а также по поведению. Такая устойчивость будет зависеть как от воздействия окружающей среды, так и от внутренней структуры личности. Она также определяет действия личности в самом конфликте и в процессе его разрешения. Эффективность поведения толерантной личности в конфликтной ситуации в сравнении с интолерантной значительно выше, и это не удивительно. Толерантная личность отличается психологической устойчивостью – стрессоустойчивостью, конфликтоустойчивостью.

## **ЛЕКЦИЯ 5. СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.**

### **5.1. Завершение конфликта**

Сложность этого процесса предполагает многообразие его основных форм.

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Оно предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Урегулирование конфликта — устранение противоречия между оппонентами при участии третьей стороны, что возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него.

Затухание конфликта — временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из явной формы в скрытую.

Затухание конфликта возможно: при потере мотивации к противоборству (объект конфликта потерял свою актуальность); при переориентации мотива, переключении на другие дела и т. п.; при истощении ресурсов, всех сил и возможностей для борьбы.

Устранение конфликта — такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Это возможно с помощью следующих способов: изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы) или исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т. п.); изъятие объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт); устранение дефицита объекта конфликта (мать добавляет конфету одному из ссорящихся детей, у которого их было меньше).

Перерастание в другой конфликт — в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта. Исход конфликта рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта.

### **5.2. Условия успешного разрешения конфликтов**

*Прекращение конфликтного взаимодействия* - первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор пока предпринимаются какие-то меры с одной или с обеих сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

*Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения* оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента.

*Снизить интенсивность негативных эмоций*, переживаемых по отношению к оппоненту. При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

*Перестать видеть в оппоненте врага, противника*, понять, что проблему лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует: критический анализ собственной позиции и действий, понимание интересов другого, выделение конструктивного начала в поведении или даже в намерениях оппонента.

*Важно уменьшить негативные эмоции противоположной стороны*. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, собственное уравновешенное поведение и др.

*Объективное обсуждение проблемы*, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску разрешения противоречия. Ацентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов*

(должностного положения) друг друга. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

### 5.3. Факторы разрешения конфликтов

Завершение конфликта — процесс, который хотя и обусловлен намерениями оппонентов, но не исчерпывается ими. Исход конфликта, без сомнений, связан и с целями участников, и с теми средствами, которые они используют. Его длительность и интенсивность зависят от устремлений оппонентов, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, наконец, от времени и усилий, которые нужны для выработки окончательного решения. В то же время достижение согласия в том, что будет решением проблемы, удовлетворяющим всех, выдвигает на первый план такие факторы, которые объективно детерминируют действия сторон. Эти факторы влияют опосредованно и должны быть рассмотрены отдельно.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают *факторы*, оказывающие влияние на этот процесс: *время*: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, более агрессивной; *третья сторона*: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. *своевременность*: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. *равновесие сил*: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение, вооружение и т. д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. *культура*: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств; *единство ценностей*: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Другими словами, «...конфликты более или менее регулируются, когда у их участников есть общая система ценностей» (В. Ядов), общие цели, интересы; *опыт (пример)*: наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов; *отношения*: хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в крепких семьях, где между супругами существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных семьях.

### 5.4. Этапы разрешения конфликта

1. Аналитический этап предполагает сбор и оценку информации.
2. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта оппонентами и определение соответствующих своим интересам и ситуации способов его разрешения.
3. Определение критериев разрешения конфликта, признаваемых обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.
4. Действия по реализации намеченного плана проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта.
5. Контроль эффективности собственных действий критические ответы на вопросы: «Зачем я это делаю? Чего хочу добиться? Что затрудняет реализацию плана? Справедливы ли мои действия? Что нужно для устранения помех разрешения конфликта?».
6. По завершении конфликта — анализ результатов; обобщение полученных знаний и опыта; попытки нормализовать отношения с недавним оппонентом, снять дискомфорт в отношениях с окружающими, минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

### 5.5. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте

Тактика — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии.

*Жесткая.* Тактика давления — предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж. В конфликтах «по вертикали» применяется в двух из трех ситуаций.

Тактика физического насилия (ущерба) — уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности.

Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в межличностных, межгрупповых, межгосударственных конфликтах, где объект материален.

Тактика психологического насилия (ущерба) — оскорбление, грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, унижение, диктат в межличностных отношениях. Вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

*Нейтральная.* Тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращения в СМИ, органы власти.

Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения.

Тактика демонстративных действий. Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т. п.).

*Мягкая.* Тактика обоснования своей позиции применяется наиболее часто. Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т. д.).

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

### **5.6. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий**

Сегодня чаще всего выделяют пять основных стратегий: *соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.*

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного или полученного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, последствия, длительность конфликта и др. Рассмотрим целесообразность применения каждой стратегии.

*Соперничество* — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения. Считается, что данная стратегия ущербна для решения проблем, так как не дает оппоненту возможности реализовать свои интересы. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; отсутствия времени на уговоры оппонента. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий.

*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 случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; угрозы потерять все.

*Приспособление, или уступка*, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию вынуждают: осознание своей неправоты; необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом; сильная зависимость от него; несущественность проблемы. К такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны.

*Уход от решения проблемы, или избегание*, является попыткой выйти из конфликта при минимуме затрат. Оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, нежелании решать проблему вообще.

*Сотрудничество* — наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Она 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 различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

## **ЛЕКЦИЯ 6. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ.**

### **6.1. Характеристики внутриличностного конфликта:**

(1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;

(2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;

(3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;

(4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;

(5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

- противоречивыми позициями сторон;
- противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
- противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель - победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе - «не убий»);

- • отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и *неосознанным*, что не делает его менее значимым.

### **6.2. Типы внутриличностных конфликтов**

*Конфликт потребностей* - его основание заключается в том, что наши потребности могут противостоять друг другу и побуждать нас к различным действиям. Иногда мы хотим одновременно противоречивых вещей и поэтому не можем действовать.

*Конфликт между потребностью и социальной нормой* - очень сильная потребность может столкнуться внутри нас с принудительным императивом. Независимо от того, уступим мы или нет этой потребности, ситуация становится конфликтной.

*Конфликт социальных норм* - человек испытывает равнозначное давление двух противоположных социальных норм.

### **6.3. Классификация внутриличностных конфликтов**

В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают в конфликт, они выделяют следующие основные его виды:

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

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

*Конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности* - конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» и невозможностью это желание реализовать.

*Роловой конфликт* - 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).

*Адаптационный конфликт* имеет два смысла. В широком смысле он понимается как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, в узком смысле - как возникающий при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации.

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

*Невротический конфликт* - результат сохраняющегося в течение отелного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.

#### **6.4. Внутренние и внешние причины внутриличностного конфликта**

Причины внутриличностного конфликта можно разделить на *три* вида:

- (1) внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности;
- (2) внешние причины, обусловленные положением личности в социальной группе (или организации);
- (3) внешние причины, обусловленные положением личности в обществе.

*Внутренние причины.* Коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. Чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и притязания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степени личность подвержена конфликту.

Среди основных противоречий выделяются:

- противоречие между потребностью и социальной нормой;
- противоречие мотивов, интересов и потребностей;
- противоречие социальных ролей;
- противоречие социальных ценностей и норм: как соединить христианскую ценность «не убий» и долг защиты отечества на поле боя.

*Внешние причины внутриличностного конфликта.* Обусловлены: положением личности в группе, положением личности в организации, положением личности в обществе.

(1) Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности *в группе*, могут быть разнообразными. Их общий признак состоит в невозможности удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности, потребностей и мотивов.

(2) На уровне *организации* внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены противоречиями:

- противоречие между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации (человека повысили в должности, дали в подчинение новых сотрудников, расширили функции и т.д., а права остались прежними);
- противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда (во что бы то ни стало надо выполнить производственное задание, а техника старая и постоянно ломается);
- противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменном оборудовании);
- противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения;
- противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями, с другой;
- противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации;

- противоречия, вызванные несовместимостью социальных ролей личности. (состоит в противоречии между теми функциями, которые человек должен выполнять, обладая разными статусами;

- противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами.

(3) Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности в *обществе*. Эти причины связаны с противоречиями, которые возникают на уровне социальной макросистемы и коренятся в характере общественного строя, социальной структуры общества, его политического устройства и экономической жизни.

### **6.5. Последствия внутриличностного конфликта**

*Деструктивный внутриличностный конфликт.* Выделяются следующие отрицательные последствия внутриличностного конфликта, касающиеся состояния *самой личности*:

- прекращение развития личности, начало деградации;
- психическая и физиологическая дезорганизация личности;
- снижение активности и эффективности деятельности;
- состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия;
- появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на внутриличностный конфликт;
- появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности;
- разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

Отрицательные последствия внутриличностного конфликта касаются не только состояния самой личности, ее внутренней структуры, но и ее взаимодействия с *другими* людьми в группе - в семье, школе, вузе, организации и т.д.

Таковыми негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;
- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название «*отступление*»;
- повышенная чувствительность к критике;
- пугающая информация - критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства;
- девиантное (отклоняющееся) поведение и неадекватная реакция на поведение других;
- неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы невпопад, приводящие собеседника в замешательство;
- жесткий формализм - буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими;
- поиск виноватых - обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

*Конструктивный внутриличностный конфликт.* Позитивно влияет на структуру, динамику и результативность внутриличностных процессов и служит источником самосовершенствования и самоутверждения личности. В этом случае внутриличностные противоречия разрешаются без особых негативных последствий, а общим результатом их разрешения является *развитие личности*.

Положительные последствия внутриличностного конфликта:

(1) они способствуют мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;

(2) помогают самопознанию личности и выработке ее адекватной самооценке;

(3) закаляют волю и укрепляют психику человека;

(4) являются средством и способом саморазвития и самоактуализации личности.

Преодоления конфликтов дают личности ощущение полноты жизни, делают ее внутренне богаче, ярче и полноценнее. В этом плане внутриличностные конфликты дают нам возможность насладиться победой над самим собой, когда человек свое реальное «Я» хотя бы на немного приближает к своему идеальному «Я».

## ЛЕКЦИЯ 7. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ, ПРИЧИНЫ, СТРУКТУРА И СФЕРЫ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯ.

### 7.1. Особенности межличностного конфликта

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

К *конструктивным* функциям относят:

- познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагоприятных отношений и проявления возникших противоречий);
- функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);
- инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);
- перестроенную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

*Деструктивные* функции конфликта связаны с

- разрушением существующей совместной деятельности;
- ухудшением или развалом отношений;
- негативным самочувствием участников;
- низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

Сам конфликт состоит из трех периодов:

*предконфликт* (возникновение объективной проблемной ситуации. Осознание объективной проблемной ситуации, попытки решить проблему неконфликтными способами, предконфликтная ситуация);

*конфликт* (инцидент, эскалация, сбалансированное противодействие, завершение);

*послеконфликт* (частичная нормализация отношений, полная нормализация отношений).

Выделяется три уровня развития конфликта:

*стычки* - мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений;

*столкновения* - перерастание стычек в столкновения - расширение круга причин, вызывающих споры, уменьшение желания взаимодействовать с другим и уменьшение веры в его добрые намерения к нам;

*кризис* - перерастание столкновений в кризис - окончательное решение о разрыве отношений, которые носят нездоровый характер, здесь эмоциональная неустойчивость участников доходит до такой степени, что появляются опасения физического насилия.

Выделяют следующие стили поведения в межличностном конфликте:

*противоборство* — настойчивое, бескомпромиссное сотрудничество, отстаивание своих интересов, для чего используются все доступные средства;

*уклонение* — попытка уйти от конфликта, не придавать ему большой ценности, возможно, из-за недостатка условий для его разрешения;

*приспособление* — готовность субъекта поступиться своими интересами с целью сохранения взаимоотношений, которые ставятся выше предмета и объекта разногласий;

*компромисс* — уступки с обеих сторон до той степени, когда путем взаимных уступок находится приемлемое решение для противостоящих сторон;

*сотрудничество* — совместное выступление сторон для решения проблемы. При таком поведении считаются правомерными различные взгляды на проблему. Эта позиция дает возможность понять причины разногласий и найти выход из кризиса, приемлемый для противостоящих сторон без ущемления интересов каждой из них;

*ассертивность* (утверждать, отстаивать) — предполагает способность человека отстаивать свои интересы и добиваться своих целей, не ущемляя интересов других людей. Оно направлено на то, чтобы реализация собственных интересов являлась условием реализации интересов взаимодействующих субъектов.

Все названные стили поведения могут быть как спонтанными, так и сознательно используемыми для достижения желаемых результатов при разрешении межличностных конфликтов.

## 7.2. Особенности личности как факторы межличностного конфликта

На поведение людей в возникновении межличностных конфликтов и в их разрешении значительное влияние оказывают различия в типах людей, что необходимо учитывать при попытках предупреждения конфликтов и их разрешения. Особенности личности проявляются в ее темпераменте, характере и уровне личностного развития.

## 7.3. Межличностные конфликты в семье

Семья — уникальный институт взаимодействия людей. Уникальность эта заключается в том, что этот теснейший союз нескольких людей (муж и жена, потом дети, с ними могут совместно проживать и родители мужа или жены) связывают только нравственные обязательства.

Семья постоянно находится в процессе развития, в результате этого возникают непредвиденные ситуации и членам семьи приходится реагировать на все изменения. И на их поведение в различных ситуациях оказывают влияние темперамент, характер и личность. В жизни каждой семьи есть *периоды*, когда в ней происходят важные изменения, способные вызывать конфликтные ситуации.

Основными из них считают следующие:

*первоначальный* период — происходит адаптация супругов друг к другу. По статистике в течение первого года совместной жизни разрушаются до 30% браков;

*второй* период — появление детей, которым необходимо уделять много внимания, резко ограничивает возможности супругов в профессиональном росте, в удовлетворении прежних увлечений, накапливается усталость, могут проявляться противоположные представления по вопросам воспитания и профессиональной ориентации детей. Такая обстановка может провоцировать межличностные конфликты;

*третий* период — появление новых членов семьи во взаимодействии — невест, зятьев, внуков, родителей другой стороны. Наступающие зрелый возраст и старость также создают свои проблемы.

Социология вычленяет несколько важнейших функций семьи: (1) репродуктивную (воспроизводство новых членов), (2) воспитательную (воспитание нового поколения), (3) хозяйственно-экономическую (формирование и расходование семейного бюджета), (4) рекреационную (проблема досуга и психической разгрузки).

Каждая семья может какую-то из функций считать наиболее важной. Противоречия могут возникнуть тогда, когда у мужа и жены расходятся мнения по проблеме, какой из функций отдать предпочтение и как ее выполнять.

## 7.4. Межличностные конфликты в педагогическом процессе

В среде студентов на первых курсах идет процесс самоутверждения в группе, особенно в начальный период. В это время на мотивацию их поведения большое влияние оказывают темперамент, черты характера и уровень воспитанности. Недостаточно высокий уровень «Я-концепции» студента может порождать конфликтные ситуации.

Исследователи указывают, что первокурсников характеризует обостренное чувство собственного достоинства, максимализм, категоричность и однозначность нравственных критериев, оценки фактов, событий, своего поведения. Свойственный этому периоду рационализм и нежелание принимать все на веру создают недоверие к старшим, в том числе и к преподавателям вузов. К старшим курсам межличностные взаимодействия студентов приобретают более осознанный характер, происходит формирование микрогрупп по принципу межличностной совместимости, в которых межличностные конфликты становятся редким явлением. Конфликты разрешаются самими студентами, а могут заканчиваться разрывом отношений.

Конфликты, нередко возникают *между студентами и преподавателями*. Наиболее распространенная причина — неадекватность оценки знаний студентов. В таких ситуациях субъективной стороной могут выступать необъективные претензии студента на более высокую оценку и субъективность преподавателя, занижающего оценку студенту.

## **ЛЕКЦИЯ 8. КОНФЛИКТЫ В ОБЩЕСТВЕ.**

### **8.1. Понятие конфликтов в обществе**

Объективной основой возникновения конфликтов в обществе является наличие в нем совокупности социальных отношений между субъектами социального взаимодействия особого рода - нациями, государствами, классами (социальными группами), партиями, союзами и т. д.

Под конфликтами в обществе мы будем понимать конфликты различных сфер общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной), в которых происходит столкновение интересов, ценностей, взглядов и целей особых субъектов социального взаимодействия - наций, государств, классов, партий, союзов и т. д.

Таким образом, конфликты в обществе подразделяются на четыре основные группы: экономические, политические, социальные и духовные. В каждой из названных групп в зависимости от тех или иных факторов и условий выделяются конкретные виды конфликтов.

### **8.2. Экономические конфликты**

Экономические конфликты возникают между субъектами социального взаимодействия на основе столкновения экономических интересов. Экономические конфликты - это противоборство субъектов социального взаимодействия (наций, государств, классов и т. д.) на основе противоположных экономических интересов, обусловленных положением и ролью в системе общественных отношений (отношений собственности, власти, права и т. д.).

Понятие экономического конфликта означает не что иное, как борьбу различных общественных сил за влияние в сфере экономики: борьбу за экономические ресурсы, рынки сбыта, приоритет в производстве товаров и т. д. Главным фактором, определяющим экономические конфликты, является отношение собственности, которое в той или иной форме находит свое воплощение в субъектах социального взаимодействия.

Основными субъектами экономических конфликтов являются государства, экономические союзы, крупные финансовые объединения, монополии и т. д. Экономические конфликты могут проявляться на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях и вовлекать в свои орбиты тысячи и миллионы людей, политические партии и государства. Экономические конфликты отличаются и по формам своего проявления. Такими формами могут быть: конкуренция, экономическая блокада, эмбарго, забастовка и др.

Управление экономическими конфликтами предполагает все виды деятельности, связанные с прогнозированием, предупреждением и разрешением конфликтов. В зависимости от характера конфликта этот процесс может осуществляться на различном уровне: межгосударственном, государственном, региональном и местном. Особое место в управлении экономическими конфликтами принадлежит государству, а также различным международным экономическим организациям.

### **8.3. Политические конфликты**

Объективные предпосылки возникновения политических конфликтов скрываются в сфере политических отношений, ядром которых выступают отношения власти.

Политические конфликты - это противоборство субъектов социального взаимодействия (наций, государств, классов, политических партий, организаций и т. д.) на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных положением и ролью в системе власти. Понятие политического конфликта означает не что иное, как борьбу различных общественных сил за влияние в институтах государственной власти (правительстве, парламенте, местных и региональных органах управления и т. п.). Иначе говоря, основным предметом политических конфликтов выступает государственная власть. Ибо только государственная власть позволяет реализовать различные интересы тех или иных общественных сил и не только в политике, а и во всех других сферах социальной жизни.

Основными субъектами политических конфликтов выступают: государства, международные политические союзы, политические партии, организации и др. Одной из существенных особенностей политических конфликтов является то, что в них переплетаются практически все общественные интересы — экономические, политические, социальные и духовно-идеологические. В силу этого политические конфликты являются самыми острыми и всеобъемлющими. Они вовлекают в свою орбиту миллионы людей. Интенсивность и острота политических конфликтов обусловлена

тем, что они всегда идеологически мотивированы и институционально организованы.

#### **8.4. Социальные конфликты**

Объективная основа возникновения социальных конфликтов заключена в противоречиях социальной сферы, основными характеристиками которой являются: а) комплекс условий труда, быта и досуга; б) степень доступности культурных благ и услуг (образования, информации, литературы, искусства и т. д.); в) гарантии жизнеобеспечения и безопасности, включая охрану здоровья, социальное обеспечение, трудоустройство, защиту прав и достоинств личности; г) возможности социальных перемещений и жизненного самоопределения.

Социальные конфликты тесно связаны с экономикой и политикой государства и возникают как результат нарушения прав и гарантий граждан, принадлежащих к тем или иным социальным группам, ущемления их интересов, связанных с указанными характеристиками социальной сферы. Основной формой проявления социальных конфликтов является недовольство граждан, их протест против существующей ситуации, которая сложилась не по их воле.

Социальные конфликты - это особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением их прав и гарантий в социальной сфере. Управление социальными конфликтами - сложный и противоречивый процесс. Основная его задача состоит в прогнозировании и превентивном предупреждении таких конфликтов. Особая роль в управлении социальными конфликтами принадлежит органам социального управления, которые на основе информационно-аналитической деятельности призваны проводить научно обоснованную социальную политику.

#### **8.5. Конфликты в духовной сфере общества (духовные конфликты)**

Конфликты в духовной сфере общества возникают на основе противоречий, складывающихся в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей. Такие конфликты охватывают сферу общественного сознания, науку, религию, литературу, искусство, а также те социальные институты, которые управляют этими явлениями.

Конфликты духовной сферы - это противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных интересов и взглядов в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей. Субъектами конфликтов в духовной сфере могут быть как отдельные государства, международные сообщества, социальные группы, партии и т. д., так и отдельные личности.

Управление конфликтами в сфере духовных отношений предполагает все виды деятельности, связанные с прогнозированием, предупреждением, ограничением и разрешением конфликтов. В процессе управления духовными конфликтами следует учитывать тот факт, что такие конфликты зачастую затрагивают культуру народов, их традиции и обычаи, что придает им особую остроту и затяжной характер. Разрешение таких конфликтов возможно лишь на основе взаимного уважения культурных и национальных ценностей, признания права каждого народа на свою культуру.

### **ЛЕКЦИЯ 9. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

#### **9.1. Специфика конфликта в организации**

*Конфликт в организации* — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия между людьми и их группами при решении вопросов производственного и личного порядка.

(1) Социальная напряженность выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через конфликт.

(2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. Проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности.

3) Социальная напряженность - это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование компонентов действия.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние.

#### *Соотношение интересов в организации*

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общественных интересов. Соотношение интересов может в организации быть выражено как: (1) полное тождество, т.е. одинаправленность интересов; (2) различие в направленности интересов, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере; (3) противоположная направленность интересов - когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях.

#### *Тип конфликта и его участники*

При анализе конфликта важно понять, какой тип действия лежит в его основе. Участники конфликта *иррационального* типа (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа — стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта *рационального* типа учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

*Внутренние конфликты* возникают в рамках организации и разрешаются, как правило, через существующие нормативы, нормы и соглашения, через «правила игры», принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами.

К этим конфликтам относятся:

- *межиндивидуальный* конфликт - расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;
- *внутригрупповой* конфликт - между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений. Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;
- *межгрупповой* конфликт, например конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация довольно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами.

*Конфликты с внешней средой* - это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками.

### **9.2. Конфликтная ситуация и конфликтные действия**

Конфликты в организациях порождаются определенной конфликтной ситуацией, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников.

□ *Конфликтная ситуация* в отличие от конфликта характеризует лишь предпосылку, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть:

- внешние поведенческие акты. Например: мыслительные акты, не выраженные внешне;
- действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее;
- действия, проявляющиеся в таких формах, как поступки, словесные действия, действия правовые, административные и др.

□ *Конфликтное действие* — это действие, направленное на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции, привносимые и навязчиво культивируемые отдельными работниками;
- недоверие начальника к подчиненному, которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;
- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных симпатий, антипатий, привязанности.

### **9.3. Типы конфликтов в организациях**

Конфликты в организациях - конкретное проявление противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. В соответствии с этим можно выделить и основные *типы конфликтов в организациях*: организационные, производственные, трудовые, инновационные.

*Организационные конфликты* — это столкновение противоположно направленных действий участников конфликтов, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации вследствие существующего несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов трудового коллектива.

Такое рассогласование происходит:

(1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

(2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, нечетки, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей;

(3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

#### *Конфликты в сфере управления*

Управление - это сложный вид социальных отношений, включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности социальных субъектов и сопряжен с множеством проблем и противоречий, которые создают предпосылки для конфликтов в сфере управления. Противоречия в сфере управленческих отношений весьма многообразны.

### **9.4. Производственные конфликты в организации**

Производственные конфликты - это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Выделяют следующие типы конфликтов: конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты): конфликт между рядовыми работниками, конфликт между руководителями и работниками, конфликт между работниками различной квалификации, возраста; конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты): конфликт между руководителями малых групп, конфликт между работниками разной социально-профессиональной принадлежности; конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом; конфликты между совладельцами организаций.

В *стиле руководства* проявляются как общие, так и индивидуальные особенности профессионализма руководителя.

#### *Конфликты между работниками различных квалификаций и возраста.*

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов.

*Межгрупповые* конфликты возникают между: структурными подразделениями; группами сотрудников одного подразделения; руководством организации и персоналом; администрацией и профсоюзами.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Перейти: [http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU\\_Edition/7482.pdf](http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/7482.pdf)

Конфликтология [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению практических работ / Е.В. Пшеничникова. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017. – 52 с.

В работе рассмотрены тематика, содержание и порядок выполнения практических работ по дисциплине «Конфликтология».

Методические рекомендации предназначены для бакалавров по направлениям подготовки: 29.03.05 – Конструирование изделий легкой промышленности, 38.03.05 – Бизнес-информатика, 40.03.01 – Юриспруденция, 42.03.01 – Реклама и связи с общественностью, 42.03.02 – Журналистика, 43.03.01 – Сервис, 45.03.03 – Фундаментальная и прикладная лингвистика и др.

## 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

В соответствии с рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие формы и виды самостоятельной работы студентов:

№ п/п	Разделы дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы
1	1–5	Подготовка сообщений, докладов, рефератов
2	1–5	Подготовка к практическому занятию
3	1–5	Подготовка отчетов по практическому занятию
4	1–5	Обзор специальных журналов, интернет-ресурсов по темам семинаров и практических занятий
5	1–5	Подготовка презентаций к докладам
6	1–5	Самоисследование личностно-профессиональных качеств.

Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов при подготовке к практическим занятиям и подготовке отчетов по практическим занятиям представлены в работе:

Конфликтология [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению практических работ / Е.В. Пшеничникова. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017. – 52 с.

Перейти: [http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU\\_Edition/7482.pdf](http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/7482.pdf)

### 3.1. Работа с научной литературой.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература также указана в методических разработках по данному курсу. Самостоятельная работа с учебниками и книгами – это важнейшее условие формирования научного способа познания.

Основные рекомендуемые приемы:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности, и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- при составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и науч-

ными руководителями, которые помогут сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время;

- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);

- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;

- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Необходимо выделять четыре основные установки в чтении научного текста:

информационно-поисковая (задача – найти, выделить искомую информацию);

усваивающая (усилия направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений);

аналитико-критическая (стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему);

творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

### **3.2. Подготовка информационного сообщения**

Это вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объему устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несет новизну, отражает современный взгляд по определенным проблемам. Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объемом информации, но и ее характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Возможно письменное оформление задания, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию). Регламент времени на озвучивание сообщения – до 5 мин.

Основные рекомендуемые правила: собрать и изучить литературу по теме; составить план или графическую структуру сообщения; выделить основные понятия; ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения; оформить текст письменно (если требуется); сдать на контроль преподавателю и озвучить в установленный срок. Критерии оценки: актуальность темы; соответствие содержания теме; глубина проработки материала; грамотность и полнота использования источников; наличие элементов наглядности.

### **3.3. Подготовка доклада**

При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Доклад представляет собой развернутое устное сообщение на какую-либо тему, сделанное публично, т.е. в присутствии слушателей, зрителей.

Обычно в качестве тем для докладов преподавателем предлагается тот материал учебного курса, который не освещается в лекциях, а выносится на самостоятельное изучение студентами.

Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;

- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых с точки зрения раскрытия темы доклада фактов, мнений разных ученых и научных положений;

- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;

- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т.п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

Таким образом, работа над докладом не только позволяет студенту приобрести новые знания, но и способствует формированию важных научно-исследовательских умений, освоению методов научного познания, приобретению навыков публичного выступления. Широко применяются в учебном заведении доклады и как один из видов собственно научной работы студентов. Основной организационной формой при этом выступает студенческая конференция.

Студенческие конференции могут иметь различный статус и проводиться на самых разных уровнях. Конференция может проходить в одной академической группе, на одном курсе, на одном факультете. Студенческие конференции могут проводиться с определенной периодичностью, например, ежегодно или один раз в два года и т. д. На таких конференциях, которые, как правило, имеют определенную научную тематику, студенты выступают с докладами, отражающими результаты их собственной научно-исследовательской работы.

Тезисы доклада являются самостоятельной разновидностью научной публикации и представляют собой текст небольшого объема, в котором кратко сформулированы основные положения доклада. Хотя тезисы доклада имеют маленький объем, написать их бывает значительно сложнее, чем сам доклад, так как при этом необходимо суметь выделить самые существенные идеи, отраженные в нем, сохранив при этом общую логику доклада и его основное содержание. К докладу по крупной теме могут привлекаться несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

### **3.4. Работа над рефератом**

Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях. Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин., в виде сжатого изложения в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила: определить идею и задачу реферата; ясно и четко сформулировать тему или проблему, она не должна быть слишком общей; найти нужную литературу по выбранной теме и составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана; составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ. Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме. Необ-

ходимо показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

В заключении необходимо сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях, главное для реферата – максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения рефераты подразделяются на две основные группы: научно-проблемные и обзорно-информационные. При написании *научно-проблемного* реферата необходимо изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием. На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы.

Разновидностями *обзорно-информационного* реферата могут быть: 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов; 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период. Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы. Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Критерии оценки: актуальность темы; соответствие содержания теме; глубина проработки материала; грамотность и полнота использования источников; соответствие оформления реферата требованиям.

### **3.5. Создание материалов-презентаций**

Это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. Материалы-презентации готовятся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов- презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Серией слайдов передаётся содержание темы исследования, её главную проблему и социальную значимость. Слайды позволяют значительно структурировать содержание материала и, одновременно, заостряют внимание на логике его изложения. Происходит постановка проблемы, определяются цели и задачи, формулируются вероятные подходы её разрешения. Слайды презентации должны содержать логические схемы реферируемого материала.

При выполнении работы можно использовать картографический материал, диаграммы, графики, звуковое сопровождение, фотографии, рисунки и другое. Каждый слайд должен быть аннотирован, то есть он должен сопровождаться краткими пояснениями того, что он иллюстрирует. Во время презентации необходимо делать комментарии, устно дополнять материал слайдов. После проведения демонстрации слайдов необходимо дать оценку социальной значимости изученной проблемной ситуации и ответить на заданные вопросы.

Основные рекомендуемые правила: изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное; установить логическую связь между элементами темы; представить характеристику элементов в краткой форме; выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы; оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Примерные требования к оформлению презентации.

*Оформление слайдов*

Стиль	Соблюдайте единый стиль оформления. Избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текст, рисунки).
Фон	Для фона выбирайте более холодные тона (синий или зеленый).
Использование цвета	На одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовков, один для текста. для фона и текста используйте контрастные цвета. Обратите особое внимание на цвет гиперссылок.
Анимационные эффекты	Используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде. Не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде.

*Представление информации*

Содержание информации	Используйте короткие слова и предложения. Минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных. Заголовки должны привлекать внимание аудитории.
Расположение информации на странице	Предпочтительно горизонтальное расположение информации. Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться под ней.
Шрифты	Для заголовков - не менее 24. Для информации - не менее 18. Шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. Нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание. Нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных букв).
Способы выделения информации	Следует использовать: рамки, границы, заливку; разные цвета шрифтов, штриховку, стрелки; рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов
Объем информации	Не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут одновременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений. Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде.
Виды слайдов	Для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: с текстом; с таблицами; с диаграммами.

Критерии оценки: соответствие содержания теме; правильная структурированность информации; наличие логической связи изложенной информации; эстетичность оформления, его соответствие требованиям; работа представлена в срок.

### **3.6. Решение ситуационных задач (кейсов)**

Это вид самостоятельной работы по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – сложное действие, требующее самостоятельного мыслительного поиска самой проблемы, и ее решения.

Работа направлена на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Необходимо продумать систему проблемных вопросов, опираясь на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы отражают интеллектуальные затруднения и вызывают целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагают третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний.

Основные рекомендуемые правила: изучить учебную информацию по теме; провести системно - структурированный анализ содержания темы; выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем; дать обстоятельную характеристику условий задачи; критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности); выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная); оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки: соответствие содержания задачи теме; содержание задачи носит проблемный характер; решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов; продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности; задача представлена на контроль в срок.

### **3.7. Деловая игра**

Основной целью проведения деловых игр является привитие навыков решения конкретных профессиональных вопросов и накопление ими практического опыта в решении практических на основе создания конкретных деловых ситуаций, максимально приближенных к реальным производственным условиям. Деловая игра предполагает участие максимального количества студентов группы и распределение между ними определенных ролей. Ведение деловой игры по ролевому принципу делает исключительно важным участие преподавателя как в подготовке, так и в процессе деловой игры, которое выражается в следующем: определение и назначение студентов, выполняющих те или иные роли в соответствии с их желанием; рекомендации преподавателя относительно нормативного и методического материала, необходимого для правильного выполнения соответствующим студентом своей роли; анализ действий студентов в ходе деловой игры; обращение внимания студентов на упущенные ими значимые моменты в процессе деловой игры. Затем следует подведение итогов деловой игры.