

СОЦИОЛОГИЯ КУЛЬТУРЫ И НРАВСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

КОНФЛИКТОЛОГИЯ, КАК НАУКА. ПУТИ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

ХЛЫСТОВА НАТАЛЬЯ МИХАЙЛОВНА

кандидат психологических наук, доцент, заведующая кафедрой

Новосибирского технологического института (ф. РГУ) г. Новосибирск, Россия

Email: nhl_1957@mail.ru

ХЛЫСТОВА КРИСТИНА АНДРЕЕВНА

*аспирант Сибирского государственного университета водного транспорта,
г. Новосибирск, Россия*

Email: kristihl@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Конфликтология – одно из наиболее важных и перспективных направлений психологии. Конфликты в рамках рабочего процесса неизбежны, нужно лишь постараться вывести их на продуктивный уровень.

Ключевые слова: конфликтология, виды конфликтов, причины конфликтов, решение конфликтов.

CONFLICTOLOGY AS A SCIENCE. WAYS OF CONFLICTS RESOLUTION

NATALIYA KHLYSTOVA

Ph.D., Associate Professor, head of Liberal arts, Humanities and Foreign languages department, Novosibirsk Technological Institute, Novosibirsk, Russia

Email: nhl_1957@mail.ru

KRISTINA KHLYSTOVA

Postgraduate student, Siberian State University of Water Transport, Novosibirsk, Russia

Email: kristihl@mail.ru

ABSTRACT

Conflictology is one of the most important and perspective directions of psychology. The conflicts are inevitable within working process, it is important to try to level their productivity up.

Keywords: conflictology, types of the conflicts, reasons of the conflicts, solutions for the conflicts.

Конфликтология – наука относительно молодая. В Российской Федерации она сформировалась, как отдельная наука только в постперестроечный период, однако нельзя недооценивать всю важность её влияния на сферу психологических наук и общество в целом.

Конфликт как явление, играющее ключевую роль в жизни человека и общества, во все времена находил свое место в художественно-образных формах отражения действительности. Литература, живопись, скульптура, музыка, танец, кино, театр, другие виды искусства всегда художественно отражали конфликты, влияли на формирование отношения к ним у зрителей, читателей, слушателей. С момента появления наскальной живописи и устно передаваемых легенд искусство служило мощным фактором духовно-практического освоения людьми конфликтов, влияло на их определение своего поведения.

Исследование факторов, влияющих на выбор человеком конфликтных или неконфликтных способов поведения в проблемных ситуациях социального взаимодействия выступает важнейшей задачей конфликтологии. Очевидно, что использование искусства и СМИ в интересах профилактики конфликтов и их конструктивного разрешения — одно из весьма перспективных направлений повышения конфликтологической культуры российского общества. Включение данной проблематики в сферу

интересов конфликтологии на много повышает практические возможности науки по изучению и регулированию, прежде всего социальных конфликтов.

Первые отечественные публикации, посвященные проблеме конфликта, появились в начале 20-х годов. На данный момент – это востребованное направление науки. Написано и защищено множество докторских и кандидатских диссертаций, посвященных теме конфликта.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Здесь мы сделаем упор на конфликты, возникающие внутри организаций.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми и явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами, группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения. В возможности иметь и выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений и заключается позитивный смысл конфликта. Это, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер. Просто некоторые конфликты могут способствовать развитию взаимоотношений и принятию

обоснованных решений, такие конфликты называют функциональными. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными. Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться ими правильно управлять. Для этого надо понимать их причины, уметь их анализировать.

Существует 4 основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог решить, из какого мешка поесть — из того, который слева, или из того, который справа. Порой в жизни, не умея решать внутренние конфликты, мы уподобляемся Буриданову ослу.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — это ролевой конфликт, когда

различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя часто обязывает его задерживаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей с требованиями производства, а второго — нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты на производстве могут возникать вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которые из-за различия в характерах, взглядах, манере поведения просто не в состоянии ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это — борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования,

рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах особенно нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненными, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный бездельник, не умеющий или не желающий работать.

Конфликт между личностью и группой. Как вы уже знаете, неформальные группы (организации) устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа расценивает как негативное, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях:

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы в свою очередь может винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях здесь приводит к конфликту.

Упомянутый пример конфликта между линейным и штабным персоналом также возникает из-за взаимосвязанности задач. Мастера зависят от главных специалистов, так как нуждаются в их помощи при реализации технических решений, а руководители более высокого звена зависят от мастеров, так как последние претворяют в жизнь идеи более высокого звена управления.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, часто преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия во взглядах и представлениях. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения даже общих целей, т. е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительной коммуникацией. Неточная или неполная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще являются не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтом.

Еще одна важная причина конфликтов — различия в психологических особенностях (темперамент, характер, потребности, мотивы и т. п.). Эти различия увеличивают вероятность возникновения любых конфликтов и особенно часто являются причинами межличностных конфликтов. Есть люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, они все время или защищаются, или нападают, готовы оспаривать каждое слово и неспособны выслушать оппонента. Исследования показывают, что такие люди характеризуются низким уровнем самоуважения и компенсируют это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть. Люди, обладающие адекватным уровнем самоуважения, не вступают в бесцельные дисфункциональные конфликты по пустякам. По данным психологических исследований, людям с адекватным уровнем самоуважения свойственны:

1. Верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением

изменить свое мнение, если оно ошибочно.

2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или сожаления в случае неодобрения со стороны других.

3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.

4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.

5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство полезности для других, независимо от уровня своих способностей и занимаемого положения.

6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.

7. Умение принимать комплименты и похвалу без притворной скромности.

8. Умение оказывать сопротивление.

9. Способность понимать свои и чужие чувства, подавлять свои порывы.

10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.

Методы, используемые для разрешения конфликтов, различны: устранение причин; сдерживание; переориентирование, направленное на формирование убежденности в необходимости отказа от деструктивного участия в конфликте. Эти методы могут быть административными, социально-

психологическими или смешанными.

С точки зрения разрешенности конфликты могут быть кажущимися разрешенными; частично разрешенными; полностью разрешенными.

Как нет абстрактных конфликтов, так нет и универсальных способов разрешения и урегулирования конфликтов. Одно дело урегулировать военный конфликт, другое - семейный, третье межличностный.

Как правило, в зависимости от теоретического понимания конфликта предлагаются соответствующие подходы к его разрешению или урегулированию. Тем не менее, можно выделить более или менее общие схемы, хотя в принципе каждый тип конфликта требует своего подхода к разрешению или урегулированию.

Во многих странах мира проблеме урегулирования конфликтов уделялось и уделяется большое внимание. Особо стоит вопрос о роли и месте государственных служб, в частности правоохранительных и армии, в улаживании национальных конфликтов, ситуаций, связанных с угонами самолетов, захватом заложников, или крупных забастовочных движений, грозящих проявлениями насильственных действий. В этой связи разрабатывается специальная технология проведения операций и поведения в подобных ситуациях.

Успешность переговорного процесса зависит от соблюдения ряда правил:

- избегать обсуждений проблемы в целом, не приносящих конкретных результатов. Разбивать проблемы на составные части или подпроблемы и обсуждать их раздельно;

- следовать порядку обсуждения, оставаться в рамках предмета обсуждения;

- двигаться от мелких, частных соглашений к более общим, резюмировать, подводить итоги сделанному;

- реагировать на любые позитивные шаги, действия, предложения участников;

- привлекать внимание сторон к моментам единства и согласия между ними;

- ссылаться на достигнутые договоренности;

- устанавливать соглашения об общих принципах взаимодействия.

Этап обсуждения (аргументации) направлен, как правило, на то, чтобы в наиболее полном объеме реализовать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если какая-либо сторона (или все стороны) ориентируется на решение проблемы, обеспечивающее получение собственной выгоды. При этом разгораются бурные и долгие дебаты, которые вдруг сменяются «глухой порой», характеризующейся тем, что естественное течение переговоров приостанавливается. «Партнеры демонстрируют незаинтересованность в деловых встречах, протокольных контактах, расползаются тревожные слухи о возможности откладывания или разрыве переговоров». Иногда в таких случаях полезным является

перерыв в работе, чтобы у участников переговоров была возможность поискать альтернативные решения, посоветоваться в своих «командах», а порой и просто отдохнуть. Продуктивными могут оказаться и неофициальные встречи или консультации [1, С. 28].

При успешном преодолении «глухой поры» (если с ней столкнулись участники) переговорный процесс вновь возвращается в нормальное русло. Стороны обычно переходят к очередному этапу переговоров - согласованию позиций. Причем в зависимости от обсуждаемых проблем под этим могут пониматься и какая-то компромиссная концепция (вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ. Согласование позиций - это еще не соглашение, а только его общие контуры. Есть две фазы согласования позиций: сначала нахождение общей формулы, затем обсуждение деталей. Обычно под выработкой общей формулы имеется в виду определение рамок соглашения, а под детализацией - редактирование текста, которое связано с выработкой окончательного варианта итогового документа. Такой подход целесообразен в большинстве случаев, особенно при достаточно сложных, многоплановых переговорах. Он сокращает общее время, необходимое для достижения договоренностей, позволяет четче спланировать обсуждение. При

выработке общей формулы соглашения, а затем при ее детализации стороны проходят все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование [1, С. 30-31].

Разумеется, выделенные этапы не следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут сразу согласовывать ряд вопросов или отстаивать свои точки зрения (возможно, образовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом при решении названных задач должна сохраняться названная последовательность. Несоблюдение этого может привести к значительному затягиванию переговоров, а то и к их срыву. В зависимости от специфики конкретных переговоров тот или иной этап может быть практически свернут, а другой - напротив, занимать центральное место.

Собственно подготовка к переговорам включает в себя картографию конфликта, сбор фактов, ответы на вопросы, в частности:

- а) чего я хочу;
- б) кого я спрашиваю;
- в) какую пользу получит этот человек от переговоров;
- г) чем мы можем обменяться;
- д) к каким доводам прибегнет другая сторона для оправдания своей позиции;
- е) какие трудности испытывает она в данный момент;

ж) какие последствия вытекают для другой стороны в случае ее согласия;

з) приемлемы ли они для нее?

Эффективность переговоров зависит от глубины доверия между партнерами. В этих целях полезно соблюдать ряд рекомендаций:

- вспомните фразы, способствующие эмпатии;
- будьте терпеливы, применяйте активное восприятие;
- придерживайтесь принципов оптимального самоутверждения;
- создайте условия и климат для подхода «выиграть-выиграть»;
- излагайте свои мысли четко и кратко;
- не бойтесь твердого выдвижения своих взглядов;
- задавайте вопросы для поддержания переговоров в нужном русле;
- специфические вопросы типа «как?» или «что?» помогают оценить ситуацию более эффективно, чем расплывчатые предположения;
- сформулируйте ваш вопрос так, чтобы он наводил на размышления о новых возможностях;
- в ответ на нежелание вести переговоры или тенденцию оправдывать свои действия спросите у ваших партнеров о том, что может придать им большую готовность (усилить у них интерес, придать им большую уверенность);
- вместо того чтобы оправдываться, активно воспринимайте нападки на вас;
- не прибегайте к формулировкам, способным вызвать раздражение;

- нападайте на проблему, а не на человека;

- включайте их точку зрения в ваши аргументы;

- задайте тон, способствующий согласию;

- помогите вашим партнерам пересмотреть их нереалистичные ожидания или планы;

- будьте гибкими, обдумайте заранее диапазон ваших возможных уступок;

- учитывайте местные обычаи при переговорах;

- держитесь своей цели, но не намеченного маршрута. Не упускайте из виду ваших долгосрочных планов, но будьте гибкими в отношении того, как вы к ним придете;

- прибегайте к «и», а не к «но»;

- ведите запись. Многие переговоры требуют нескольких встреч;

- знайте, где остановиться:

а) если дискуссия принимает чересчур эмоциональный характер, попросите сделать перерыв;

б) если переговоры зашли в тупик, отложите их на пару дней;

в) смените тему, если вопрос начинает разжигать страсти;

- при деловых переговорах целесообразно восстановить письменную копию соглашения и дать каждой стороне по экземпляру. Это может быть в форме меморандума, счета, обмена письмами, формального контракта [2, С. 276].

При урегулировании конфликтов через посредничество используются следующие процедуры:

1. Постановление: третья сторона заслушивает дело и выносит обязывающее стороны постановление (система судов и арбитража).

2. Рекомендации: третья сторона собирает факты и аргументы и выносит рекомендации, необязательные к исполнению, но достаточно веские и склоняющие к компромиссу (согласительная процедура).

3. «Челнок»: третья сторона служит передатчиком предложения и альтернатив.

4. Контролер процесса: третья сторона имеет жесткий контроль над процессом переговоров, но не над их содержанием.

5. Провайзер процесса: третья сторона создает условия для встречи сторон, обычно предоставляя им помещение и услуги.

6. Советник по содержанию: одна из сторон запрашивает совет эксперта по определенным вопросам.

7. Советник по процессу: один из участников запрашивает мнение консультанта в области урегулирования конфликтов для получения помощи при подготовке аргументов.

Участвуя в выработке решений (в качестве одной из сторон, посредника или консультанта), важно иметь в виду, что не следует пытаться найти «единственно правильное решение», подобно ответу в школьном задачнике.

Требования к поведению посредника:

- утверждение нейтральной сбалансированной позиции по

отношению к обеим переговоривающимся сторонам;

- создание паритета участников переговорного процесса (они должны занимать за столом переговоров абсолютно равные относительно посредника позиции);

- поочередное обращение к обеим переговоривающимся сторонам;

- корректные формулировки задаваемых вопросов;

- выравнивание объема времени работы с обеими переговоривающимися сторонами;

- работа на организацию переговорного процесса и недопустимость оказания влияния на содержательную сторону переговоров, характер принимаемых участниками обсуждения решений [3, С. 313].

Суть заключительного этапа сводится к оформлению соответствующих документов. Если же участники переговоров представляют себя лично, то достаточно устной договоренности. В целом же необходимо иметь в виду, что процесс урегулирования конфликтов почти никогда не идет гладко: периоды успешного продвижения к согласию могут сменяться этапами застоя, а то и регресса. Успешное завершение этого процесса во многом зависит от знаний, умений, квалификации, как непосредственных участников конфликта, так и представителей государственных структур, в обязанности которых входит предотвращение насильственных действий в конфликтных ситуациях.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Гришина Н.В. Психология конфликта. Учебное пособие. Спб.: Питер, 2007.- С. 28, 30-31.
- 2 Шейнов В.П. Управление конфликтами. Учебное пособие. Спб.: Питер, 2014.- С. 276.
- 3 Эрика Регнет. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления. М.: Гуманитарный центр, 2015. - С. 313.

REFERENCES

- 1 Grishina N. Psychology of conflict // Piter - P. 28, 30-31.
- 2 Sheinov V. Conflict managment // Piter - P. 276.
- 3 Regnet E. Organizational conflicts. Forms, functions and ways of overcoming // Moscow - P. 313.