

## **МОДУЛЬ 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

### **11.1. Типология конфликтов. Функции и динамика конфликта**

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели и средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний партнеров.

Обычно возникновение конфликта воспринимается в негативном смысле, ассоциируется с агрессией, отрицательными эмоциями, угрозами, грубостью и враждебностью. Считается, что конфликт всегда нежелателен и приводит только к разрушению. Современная психология рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.

Конфликт – нормальное жизненное явление. В том, что конфликты неизбежны в нашей жизни, ничего трагического нет. Конфликтов не надо бояться. Необходимо уменьшить вред, который они способны принести, и попытаться извлечь из них какую-то пользу.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными из них являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, различия в целях, в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, в уровне образования, а также плохие коммуникации, недостаточная мотивация и т.д.

Конфликты могут быть: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые, международные, межгосударственные, межконфессиональные, расовые.

Выделяют функции конфликта: деструктивные (драка на улице, ожесточенный спор) и конструктивные (интеллигентная дискуссия).

Динамика конфликта складывается из трех основных стадий: предконфликтная (нарастание), конфликтная (реализация) и послеконфликтная (затухание). Первая стадия – накопление обострения противоречий из-за резкого расхождения интересов, ценностей, установок; фрустрация, неудовлетворенность, угрозы. Вторая стадия – острые разногласия, разрушение прежней структуры, нормальных связей; атака одной из сторон своего противника через открытое противоборство. Третья стадия – тенденция к нормализации конфликта и ликвидации его как такового. Однако настроение участников некоторое время еще подогревается воспоминаниями о причиненных друг другу неприятностях. Отсюда необходимость профилактических мер для снятия стресса.

Конфликт считается завершенным, если устранена его причина – конфликтная ситуация; устранение инцидента еще не означает ликвидации конфликта.

Конфликт может закончиться субъективно (по инициативе одного из оппонентов) или объективно (в результате изменения конфликтной ситуации).

Необходимо отметить, что порядка 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены.

Конфликтогены – это слова, действия или бездействие, которые могут привести к конфликту. А могут и не привести. Опасность именно в этой необязательности. Она уменьшает нашу бдительность по отношению к конфликтогенам. Например, неучтивое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит», и тогда случается конфликт.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Это естественное желание защитить себя, свое достоинство. Но мы не столь бдительны, когда дело касается достоинства других. Поэтому мы не так строго следим за собственными словами и действиями.

Закон эскалации конфликтогенов заключается в том, что на конфликтоген в свой адрес человек стремится ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди возможных!

Получив в свой адрес негативный сигнал (конфликтоген), пострадавший чувствует дискомфорт и стремится компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом он стремится, чтобы ответ был не слабее, а скорее даже с «запасом», чтобы обидчик впредь не позволял себе подобного. Это объясняется тем, что потребность чувствовать себя в физической и психологической безопасности, оберегать свое достоинство и комфорт является одной из базовых потребностей каждого человека. Поэтому возникает «порочный круг» конфликта.

Конфликтогенное поведение выражается:

- в проявлении к человеку или группе открытого недоверия;
- в нежелании слушать и перебивании собеседника;
- в постоянном принижении значимости его роли;
- в акцентировании внимания на различиях между собой и собеседником не в его пользу;
- в отсутствии желания признавать свои собственные ошибки и чью-то правоту;
- в постоянном преуменьшении вклада сотрудника в общее дело и возвышение собственного вклада;
- в навязывании своей точки зрения;
- в проявлении неискренности в суждениях;

в неожиданно резком ускорении темпа беседы и ее быстром завершении;

а также во всем, что обычно воспринимается окружающими крайне негативно.

Возможными конфликтогенами могут оказаться:

телодвижения (пожатие плечами - недоверие, неуверенность, незнание, непонимание и др.);

жестикуляция (указующий палец – обвинение, поучение и др.);

выражение лица, мимика (взгляд сверху или в упор – высокомерие и др.);

провоцирующие фразы («вы не правы», «вы меня не поняли» и др.);

фразы, начинающиеся со слова «нет»;

чрезмерные обобщения;

нецензурные выражения;

слова, выражающие категоричность («всегда», «никогда» и др.);

слова, показывающие недоверие («я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.);

слова, выражающие оскорбление (дурак, бестолочь и др.);

слова, выражающие угрозы («земля круглая», «ты еще пожалеешь» и др.);

слова-насмешки (очкарик, тупой и др.);

слова, показывающие сравнение («как свинья», «как попугай» и др.);

слова, выражающие отрицательное отношение («я не хочу с тобой разговаривать», «мне противно вас видеть» и др.);

слова-долженствования («вы обязаны», «вы должны» и др.);

слова-обвинения («из-за вас все испортилось», «это ты во всем виноват» и др.);

действия или бездействия;

поведение, нарушающее социальные нормы;

вопросы или ответы категоричным, безапелляционным, агрессивным тоном;

отстаивание своей точки зрения, своего мнения излишне эмоционально, настойчиво, категорично;

игнорирование вопросов, просьб, претензий, жалоб и т.д.;

несвоевременная или неверная информация;

недоразумения – неверно понятые и/или истолкованные слова, действия или бездействия.

## **11.2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: противодействие, компромисс, сотрудничество, уход, уступка**

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т.д.

Возможны различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других.

Противодействие – соперничество, подавление, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции.

Уступка – изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов.

Уход – уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее.

Компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Сотрудничество – совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Приведем общие рекомендации по управлению межличностным конфликтом:

постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться;

доброжелательное, уважительное отношение;

естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника;

- сочувствие, участие, терпимость к слабостям;
  - подчеркивание общности интересов, целей, задач. Стремление найти в позиции партнера то, с чем можно согласиться;
  - признание правоты собеседника там, где это действительно так;
  - выдержка, самоконтроль, спокойный тон;
  - обращение к фактам;
  - лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров);
  - высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению;
  - предложение рассмотреть альтернативные решения;
  - демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это;
  - повышение значимости партнера;
  - поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения;
  - в случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).
- Приведем общие рекомендации для решения конфликта через сотрудничество:
- признайте наличие проблемы;
  - опишите конфликт через: поведение (Когда ты включаешь радио...), последствия (...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе), чувства (...испытываю беспокойство и досаду);
  - старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора («У всех включено радио...»);
  - предложите разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»);
  - продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно («Что я должен сказать?»).

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

О том, что эскалация конфликтов закономерна, необходимо всегда помнить. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из его участников. Ведь, как уже отмечалось, 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания сторон. Надо учитывать, что первый конфликтоген может быть непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств. Эскалацию конфликтогенов мы можем остановить усилием воли. Для предотвращения конфликтов надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Отсюда вытекают первые два приводимые ниже правила.

**Правило 1.** Не употребляйте конфликтогены.

**Правило 2.** Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

Чтобы выполнить первое правило, поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы вы, услышав подобное? Допустите вероятность, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

Способность ощутить чувства другого человека, понять его внутренний мир, мысли или эмоциональное состояние называется эмпатией. Таким образом, мы пришли еще к одному правилу.

**Правило 3.** Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Эмпатическое слушание – понимание эмоционального состояния другого человека и демонстрация этого понимания.

Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес собеседника. Сюда относится все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.д.

**Правило 4.** Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина. Это придает нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послы, становится желанным собеседником.

### **11.3. Разрешение конфликтных ситуаций на избирательном участке**

Задача члена участковой комиссии состоит в том, чтобы не отвечать конфликтогеном на конфликтоген, а стремиться развернуть разговор ближе к форме сотрудничества.

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Важное значение для членов избирательных комиссий приобретает способность преодоления конфликтных ситуаций. Это достигается посредством изначального прогнозирования возможности конфликта, а затем либо его предотвращения, либо урегулирования.

Лучшим способом предотвращения конфликтных ситуаций является четкое знание каждым членом избирательной комиссии своих обязанностей и неукоснительное им следование, а также четкое понимание статуса, прав и обязанностей всех участников избирательного процесса. Это должно быть подкреплено фундаментальными знаниями федерального и регионального избирательного законодательства. Необходимо безукоризненно соблюдать правила делового общения и служебные процедуры. Это уменьшает риск возникновения конфликтов по прямой либо косвенной вине самого члена избирательной комиссии и существенно усиливает его позиции в споре или недоразумении, участником которого он стал поневоле.

Чтобы свести к минимуму количество конфликтных ситуаций, необходимо:

заблаговременно информировать о начале работы избирательной комиссии всех участников избирательного процесса; провести обучение

наблюдателей, обеспечить им необходимые условия для работы в помещении избирательной комиссии;

председателю избирательной комиссии перед началом работы разъяснить права и обязанности каждого из участников избирательного процесса; выдать памятки о правах и обязанностях наблюдателей, порядке фото- и видеосъемки;

заблаговременно предупредить о видеонаблюдении (если в помещении применяются средства видеонаблюдения и трансляции изображения);

заранее создать удобные и эргономичные рабочие места для всех участников избирательного процесса, которые имеют право присутствовать в помещении в день голосования (включая проведение досрочного голосования);

обеспечить четкое оглашение действий избирательной комиссии со ссылками на нормы действующего законодательства;

на месте для подсчета голосов предусмотреть свободное размещение присутствующих и обеспечить им полный обзор действий членов избирательной комиссии;

демонстрировать вежливое и подчеркнуто доброжелательное отношение ко всем участникам избирательного процесса.

Соблюдение этих требований позволит избирательной комиссии устранить причины для потенциального возникновения конфликтов и провести выборы без нарушений и жалоб со стороны других участников избирательного процесса.