

## **Конфликты: технологии диагностики и анализа конфликтных ситуаций**

*(Вторая часть статьи «Профессиональный стандарт «Конфликтолог»)*

*размышления конфликтолога)*

Цой Любовь Николаевна - канд. соц. наук, Генеральный директор Московской Школы Конфликтологии — ответственной организации по разработке профессионального стандарта «Конфликтолог».

### **Аннотация.**

Вторая часть статьи состоит из описания функций конфликта, технологий анализа и диагностики конфликтных ситуаций: раскрываются и содержательно описываются основные этапы развития конфликта; описаны три фазы развития конфликтной ситуации, даны характеристики «горячего» и «холодного» конфликта.

**Ключевые слова:** конфликт, функции конфликта, этапы развития конфликта, стадии конфликта, этапы конфликта, фазы конфликта.

### **Пояснение.**

Итак, в первой части статьи<sup>1</sup> мы зафиксировали, что конфликты проявляются на макро, мезо и микроуровнях, различаются масштабом, количеством участников конфликта, проблемами, ресурсами и границами: от внутриличностных конфликтов до межгосударственного и цивилизационного конфликта.

Мы также теперь знаем, что конфликты изучаются более чем 16-ю научными дисциплинами, каждая из которых «выхватывает» свой аспект и предмет конфликта, как системного явления.

Изучать конфликты возможно на методологическом, теоретическом, технологическом и практическом уровнях. С точки зрения управления конфликтами, важным является технологический уровень, который представлен различными технологиями формирования определенных программ, по которым осознано или неосознанно действует субъект (социальная группа) в конфликте: биопрограммы, психопрограммы, социопрограммы. В соответствии с этими программами человек или группа стремится к достижению социального статуса, положения, уровня обеспечения материальными и духовными благами, реализации своего предназначения и т.д. Для управления

---

<sup>1</sup> Цой Л.Н. Профессиональный стандарт «Конфликтолог»: размышления конфликтолога//Журнал «Кадровик», 2015 г. №10. Стр. 67 – 72.

конфликтами технологический уровень является главным, так как он опирается на закономерности развития конфликта и специфики тенденций на каждом этапе развития конфликта.

### **Еще раз о конфликте, как о функции.**

Одна из функций конфликта, изменить существующее положение «вещей» (порядок, норма, процесс), то, что уже стало устойчивым, но что не устраивает одну их сторон конфликта. Можно сказать, что конфликт как процесс, структурно объединяет в себе два процесса: исходный процесс (функционирование) и процесс изменения исходного процесса. Оба процесса (исходный и его изменение) могут квалифицироваться в соответствии с двумя оппозициями фундаментальных категорий: «естественного», как порождаемое природой (фюсис), получающееся «само собой», безотносительно к целям, и «искусственного», как возникающего в деятельности (технэ), как созданное в соответствии с целью. То есть, искусственный процесс – это процесс, образуемый и поддерживаемый целенаправленными и/или вообще произвольными, то есть из воли истекающими, действиями. А так как изменение существующего порядка требует наличие субъекта, рефлексирующего свои действия, то искусственная составляющая в конфликте возможна только с появлением субъекта – управленца.

Как системное явление, конфликт может выполнять несколько функций.<sup>2</sup>

- Интеграционная функция (слияние части с целым).
- Функция активизации социальных связей.
- Сигнальная функция.
- Функция содействия появлению новых идей и творчеству.
- Информационная функция.
- Трансформационная функция (преобразование деловых отношений).
- Профилактическая функция

Мыслители, которые рассматривали конфликт как позитивную функцию, обращали внимание на связь конфликта с такими процессами как развитие личности/организации/системы и с инновациями в разных сферах деятельности.

---

<sup>2</sup> Функция лат.: *functio* - исполнение, совершение, служебная обязанность. Функция - это роль, выполняемая объектом, в определенной сфере деятельности, с наличием установленных заранее правил.



Конфликт- это конструктивный механизм социальной жизни.

Так Л. Козер считал, что конфликт не всегда дисфункционален для отношений, внутри которых он происходит; часто конфликт необходим для достижения связей внутри системы.

Л.С. Выготский рассматривая этапы развития ребенка и кризисы в жизни человека, писал «если бы кризисы не были открыты эмпирически, их нужно было бы выдумать теоретически».<sup>3</sup> Основным механизмом психического развития являются противоречия двух типов: между потребностями и возможностями ребенка и между уровнем развития ребенка и его неадекватной социальной позицией. Эльконин Д.Б. считал, что обострение противоречий порождает кризисы развития - переломные моменты развития человека.

**Содержание каждой стадии и этапов развития конфликтной ситуации.**

Рассмотрим более подробно стадии и этапы развития конфликтной ситуации и опишем их основные характеристики, как процесс последовательной смены событий и фактов, каждый из которых характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабляющими социальную напряженность в развитии конфликтной ситуации. Выделяя конфликт как этап в конфликтной ситуации, мы тем самым обращаем внимание на то, что во многих конфликтных ситуациях может отсутствовать этап конфликта. Тогда конфликтная ситуация приобретает хронический характер.



<sup>3</sup> Выготский Л. С. Собр. соч.: В 6 т. Т. 4. М., Педагогика. 1983. С. 227.

## **Первая стадия: предконфликт**

Первая стадия конфликтной ситуации (предконфликт) состоит из трех этапов: зарождение, созревание, инцидент.

*Первый этап – зарождение.* Характеризуется аморфностью, всеобщностью и включенностью во все многообразные отношения между субъектами. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они заключены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях и т.д. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это – общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство и т.п. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте. Первый этап объединяет всех людей, его характеризуют аморфность и повсеместность; неосознанное психологическое напряжение между людьми; наличие многообразных противоречий; совместная деятельность, проживание, временные контакты; общность интересов и т.д.

*Второй этап – созревание* из многообразных связей и отношений субъект начинает выбирать те, на которых центрируется принятие или непринятие чего-либо. Это может быть все, что угодно: работа, секс, форма поведения, деньги, власть, процесс познания и т.д. Назовем это «конфликтогеном». Конкретно выделяется субъект (индивидуальный или коллективный) как носитель той или иной притягательности или отталкивания и вокруг него начинает концентрироваться определенная информация. Идет поиск людей, симпатизирующих или не симпатизирующих конкретной группе или человеку. Второй этап характеризуется: выделением конкретного оппонента; концентрацией определенной (негативной) информации о противнике; четким выделением сферы конфликтной ситуации (семья, работа, дружба и проч.); концентрацией групп сторонников и противников, ценностно-ориентированных на представителей оппозиции; усилением и осознанием психологического напряжения между оппозициями (эмоции, разговоры, оценки, взгляды, чувства).

*Третий этап – инцидент.* Часто, перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «провокатора», «жертвы», «судьи», «базарной бабы», «борца за справедливость» и др. Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все, что угодно: «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – это лишь «зацепка». Сам инцидент – «мелкий камушек», могущий вызвать обвал, приводя в действие всю мощь «горной породы». Фиксация инцидента не позволяет увидеть основные противоречия и предмет конфликта между субъектами. Однако он является

отправной точкой для столкновения. Ситуация созрела для открытого предъявления позиций и начинается столкновение, т.е. собственно конфликт.

### **Вторая стадия – конфликт**

Вторая стадия (конфликт – столкновение) состоит из двух этапов: собственно конфликт и развитие конфликта.

*Четвертый этап* – столкновение (конфликт). Этот этап можно сравнить с взрывом, в результате которого на поверхность выбрасывается как «пустая порода», так и «ценная». Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом и т.д. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Насколько субъекты могут отделить «ценную породу» от «пустой» зависит от того, по какому пути пойдет конфликт: рациональному или иррациональному. Этот этап характеризуется: ярко выраженными оппозициями; выделением предмета конфликта, осознанного субъектами; появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.); определением масштаба и границ конфликтной ситуации; предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте; появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения. Конфликт становится событием для окружающих, его видят, о нем говорят, к нему вырабатывается определенное отношение.

*Пятый этап – развитие конфликта.* Говоря о развитии, мы имеем в виду изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в ситуации, а также факторов, оказывающих то или иное влияние на конфликт. На этом этапе есть некоторые элементы, которые не развиваются и не изменяются, т.е. наиболее статичны, постоянны: предмет конфликта; социальные факты; базовые ценности; стратегические цели. Элементы, которые частично изменяются: связи и отношения между субъектами (группами); интерпретация фактов; интересы и потребности; тактические задачи; представления о конфликте, субъектах, отношениях. Элементы, которые могут быть заменены другими: смысловой контекст; позиции, роли; средства борьбы; социальные нормы, принципы взаимодействия; представления; тип мышления, реакции, чувства, эмоции. Именно в этих динамических подвижках происходит развитие конфликта. Действия конфликтующих сторон определяются этими подвижками.

### **Третья стадия - последствия**

*Шестой этап – последствия.* Они могут развиваться в двух направлениях. Первое – доминирование разрушительных процессов, второе – доминирование созидательных процессов.

С точки зрения выделения этапов конфликтной ситуации (КС) необходимо отметить, что часто конфликтующие стороны начинают осознавать ситуацию с 3-го и 4-го этапов, когда конфликт созрел и многие процессы вышли из-под контроля. Т.е. субъекты уже находятся внутри конфликта и действуют в его логике: борьбы и противостояния, уничтожения и подавления. Таким образом, выделяя этапы и основные характеристики, мы можем увидеть, что это закономерный процесс развития КС, без которого ни один конфликт не состоится. В то же время, мы постулируем, что КС без конфликта вполне возможна, как хроническая ситуация. По времени, КС и конфликты могут быть скоротечными или вялотекущими, однако, последовательность при этом, сохраняется. Значит, для того, чтобы создать или смоделировать конфликт, необходимо учесть последовательность специфических характеристик естественного протекания конфликта, в котором было бы выделено место для рефлексии процессов. Необходимо как бы приблизить рефлексию к самому процессу. Тогда появляется возможность минимизировать разрушительные процессы, т.е. не дать времени до основания разрушить сознание субъекта и остановить или ограничить деструктивные процессы.

На основании выделения этапов развития конфликтной ситуации и выделения специфических характеристик, можно:

- сформулировать задачи для осуществления целенаправленного вмешательства в конфликты на разных этапах конфликтной ситуации;
- применять закономерность в практике управления и в учебном процессе;
- применять эту схему для диагностики конфликтной ситуации;
- профессионально управлять конфликтной ситуацией через изменение основных характеристик и элементов;
- профессионально «встраиваться» в конфликт с целью управления ситуацией изнутри и т.д.

Таким образом, методически «расщепляя» конфликтную ситуацию и выделяя место собственно конфликта в ней, мы тем самым имеем некоторую конструкцию, позволяющую осознать методы и формы вмешательства в конфликтную ситуацию на разных стадиях и этапах. Итак, мы выделили три стадии и шесть этапов развития конфликтной ситуации и как сказано выше, конфликт может развиваться как конструктивно, так и разрушительно/деструктивно.

## Три фазы развития конфликтной ситуации: переход к разрушительному процессу

Разрушительный процесс, то есть переход к опасной черте развития конфликта содержит в себе три фазы.<sup>4</sup>

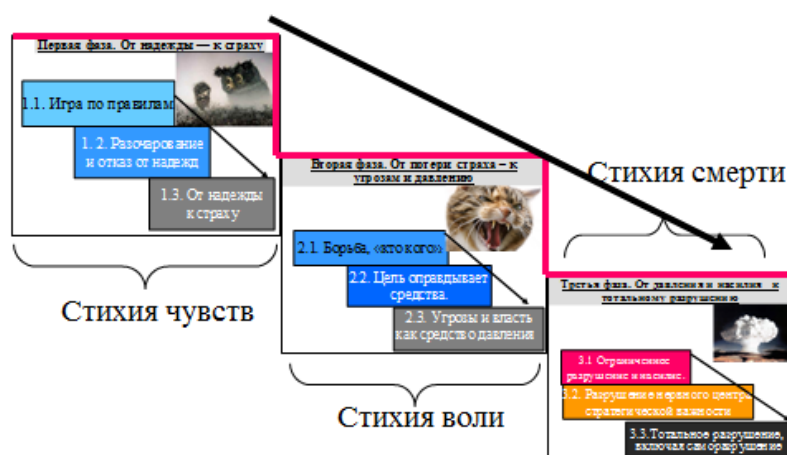
*Первая фаза – стихия чувств*, которая включает три этапа: игра по правилам, разочарование и отказ от надежд, появление страха.

*Вторая фаза – от потери страха к угрозам и давлению* характеризуется борьбой с противником, привлечение любых средств для победы, применение угроз и власти для давления.

*Третья фаза – стихия смерти*: от давления и насилия к тотальному разрушению.

Рис. №1. Три фазы развития конфликта

**Три фазы развития конфликта: переход от одной фазы к другой, приближение к опасному порогу.**



В ситуации развития разрушительного сценария конфликта, вовлеченные в конфликт стороны, не берут на себя ответственность за последствия конфликта. Задача третьей стороны (управления конфликтом) заключается в создании условий (организационных, информационных, коммуникативных и др.) недопущения скатывания конфликта в фазу тотального разрушения, вражды и насилия. Третья сторона должна соблюдать следующие правила:

- сделать роль третьей стороны явной;
- быть максимально объективной;
- быть нейтральной;

<sup>4</sup> Бродаль Х. Девять ступеней вниз, или Ссоры—конфликты—войны. Институт социальной экологии. - Гётеборг, Швеция. Знание – сила, 1991, № 11 (ноябрь). – С. 60-66

- помочь сторонам найти дистанцию;
- быть принятой обеими сторонами, пользоваться доверием;
- пробудить волю;
- поднять сознание;
- понимать, что третья сторона влияет на процесс всем своим поведением.

Для вмешательства в конфликты важно определить температуру (градус) конфликта.

### **Горячие и холодные конфликты.**

Исследователи предлагают использовать медицинские термины для выявления болезни под названием «конфликт». Они предлагают называть их «горячими» или «холодными».

5

*Холодные конфликты* - характеризуются глубоким разочарованием и потерей иллюзий, Конфликтующие стороны не обманываются относительно мотивов и часто с поразительной откровенностью – саркастической или циничной – говорят о своих не слишком благородных побуждениях. При холодном конфликте партиям не хватает позитивного видения самих себя. Такой образ себя часто ведет к стрессам и психосоматическим болезням, из-за безысходности. Помощь нужна в моральной стойкости, надежности, вере в конструктивность. Пока конфликт публично отрицается, мало что можно сделать. В холодных конфликтах отношения парализуются, происходит уклонение от контактов и это ведет к распаду существовавшего ранее единства. Социальная эрозия ведет к образованию множества маленьких, в себе аутентичных замкнутых единиц. Социальные страхи и негативные ожидания быстро распространяются посредством «социального заражения».

Переход в очень горячую форму проявления может произойти, прежде всего, тогда, когда стороны, несмотря на дальнейшую эскалацию – некоторое время находятся в патовом положении, которое препятствует реализации перевеса или шансов на выигрыш той ил и иной стороны.

При *горячих конфликтах*, стороны, как правило, убеждены в честности и чистоте своих помыслов и мотивов. Они и в мыслях не допускают того, что к их «чистым мотивам» иногда примешиваются «нечистые мотивы». Для горячих конфликтов характерно то, что собственные мотивы не ставятся на обсуждение. Они – табу. Имеет тенденцию к его излишней персонификации. Поэтому работа необходима с лидерами, с отдельными

---

<sup>5</sup> Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта /Пер.с нем. — Калуга, «Духовное познание», 2002.



лицами. Горячие конфликты становятся «перегрузкой активности», каждая сторона в удобное время для нее время стремится вызвать противную сторону на дискуссию и готова вести ее до бесконечности. Основная установка – это экспансия: стремление к расширению поля деятельности и увеличению числа сторонников.

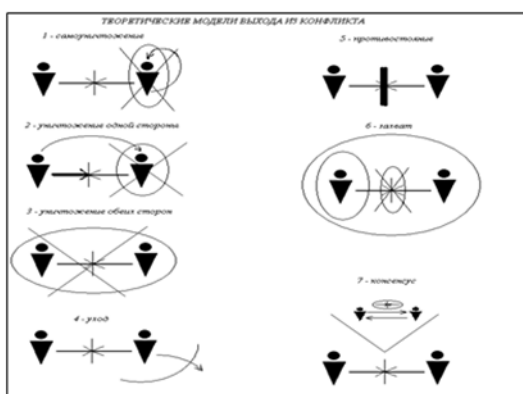
При горячих конфликтах гораздо труднее мотивировать оппонентов к работе над орг. аспектами и условиями протекания конфликта. Хорошие предпосылки дает прояснение установившихся взаимоотношений.

Подтаивание и подогревание холодного конфликта необходимо, чтобы рассеять иллюзию отсутствия конфликта. Перевод в теплое состояние позволит выполнить демонстративные и сигнальные функции.

Существуют семь теоретических выходов из конфликта, выбор которых определяется в соответствии с ресурсами и ответственностью сторон: самоуничтожение, уничтожение противника, взаимоуничтожение, уход из поля конфликта, противостояние (холодная война), захват и навязывание своих правил игры, консенсус (переговоры и договоренности).

**Рис.2 Теоретические выходы из конфликта.**

Теоретические выходы из конфликта.



С помощью третьей стороны, конфликтующие стороны должны взаимно признать наличие конфликта, трений и напряженности. Итак, первая отправная точка для лечения конфликта – это работа над чувством самооценки отдельных акторов, лиц, групп.

Вторым пунктом – в холодном конфликте является изменение установившихся процедур обхода и уклонения. Доверие к третьей стороне об изменении процедур, передача третьей стороне функции или роли разделяющей инстанции.

*Продолжение следует*