

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Л. Г. Агеева**

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ:**  
**КРАТКИЙ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ КУРС**

**Учебное пособие**  
для студентов, обучающихся по специальности  
08050765 «Менеджмент организации»

Ульяновск

2010

УДК 159.923:316.6(075)

ББК 88:74.00 я7

А 23

Рецензенты:

кафедра философии и культурологии Ульяновского государственного педагогического университета им. И. Н. Ульянова - заведующий кафедрой доктор философских наук, профессор А. А. Тихонов;

кандидат социологических наук, заместитель директора Ульяновского филиала Современной гуманитарной академии А. В. Башарина

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия

**Агеева, Л. Г.**

**А23** Конфликтология : краткий теоретический курс : учебное пособие / Л. Г. Агеева. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 200 с.

ISBN 978-5-9795-0690-6

В конспективно-справочной форме изложены основные материалы теоретического курса конфликтологии, необходимые для формирования теоретических и методологических знаний в сфере общенаучных основ конфликтологии. Предлагаемое издание включает также материалы для самоконтроля качества усвоения теоретического курса: вопросы для повторения, тестовые задания и глоссарий.

Пособие предназначено для студентов специальности 08050765 «Менеджмент организации» всех форм обучения, а также всех тех, кто интересуется изучением конфликтологической проблематики.

**УДК 159.923:316.6(075)**

**ББК 88:74.00 я7**

Учебное издание

АГЕЕВА Людмила Геннадьевна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ : краткий теоретический курс

Учебное пособие

Редактор Н.А. Евдокимова

ЛР № 026040 от 22.10.97.

Подписано в печать 09.12.2010. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 11,62. Тираж 100 экз. Заказ 1390.

Ульяновский государственный технический университет

432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

© Агеева Л. Г., 2010

ISBN 978-5-9795-0690-6

© Оформление. УлГТУ, 2010

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ.....	12
1. Основные понятия конфликтологии.....	12
2. Предпосылки формирования конфликтологических идей.....	14
3. Становление конфликтологии как науки.....	16
4. История отечественной конфликтологии: историографический анализ. ....	17
Вопросы для повторения к разделу 1.....	19
Тесты к разделу 1.....	19
РАЗДЕЛ 2. СОЦИОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ КОНФЛИКТА.....	21
1. Накопление знаний о конфликтах.....	21
2. Научные подходы социологов к вопросу о конфликтах.....	22
3. Философия конфликта, иерархия вопроса.....	28
Вопросы для повторения к разделу 2.....	30
Тесты к разделу 2.....	31
РАЗДЕЛ 3. ЗАДАЧИ КОНФЛИКТОЛОГИИ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ.....	34
1. Особенности социальных конфликтов в современном российском обществе.....	34
2. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии.....	35
3. Основные цели и задачи конфликтологии.....	36
4. Основные методы исследования в конфликтологии.....	37
5. О системном подходе к изучению конфликтов.....	38
6. Понятийная универсальная схема описания конфликта.....	39
Вопросы для повторения к разделу 3.....	40
Тесты к разделу 3.....	40
РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ОБЩЕНИЯ.....	43
1. Общение и его виды.....	43
2. Виды межличностного общения.....	44
3. Характеристика коммуникативной стороны общения.....	46

4. Характеристика перцептивной стороны общения.....	48
5. Характеристика интерактивной стороны общения.....	49
Вопросы для повторения к разделу 4.....	52
Тесты к разделу 4.....	52
<b>РАЗДЕЛ 5. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ.....</b>	<b>55</b>
1. Проблема классификации в конфликтологии.....	55
2. Основные типы конфликтов.....	59
Вопросы для повторения к разделу 5.....	63
Тесты к разделу 5.....	64
<b>РАЗДЕЛ 6. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....</b>	<b>66</b>
1. Объективные факторы возникновения конфликтов.....	66
2. Социально-психологические причины конфликтов.....	68
3. Личностные причины конфликтов.....	71
Вопросы для повторения к разделу 6.....	73
Тесты к разделу 6.....	73
<b>РАЗДЕЛ 7. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА.....</b>	<b>75</b>
1. Объективные составляющие конфликта.....	75
2. Психологические составляющие конфликта.....	76
3. Особенности восприятия конфликтной ситуации.....	77
4. Функции конфликтов. Двойственный характер функций конфликтов.....	78
5. Влияние конфликтов на основных участников и социальное окружение.....	80
Вопросы для повторения к разделу 7.....	81
Тесты к разделу 7.....	81
<b>РАЗДЕЛ 8. ДИНАМИКА КОНФЛИКТОВ.....</b>	<b>84</b>
1. Основные периоды и этапы в развитии конфликта.....	84
2. Эскалация конфликта.....	87
3. Динамика различных видов конфликтов.....	89
Вопросы для повторения к разделу 8.....	91
Тесты к разделу 8.....	91
<b>РАЗДЕЛ 9. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ.....</b>	<b>93</b>

1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта.....	93
2. Основные виды внутриличностного конфликта.....	96
3. Переживание как основа внутриличностного конфликта.....	98
4. Причины развития внутриличностного конфликта.....	100
5. Понятие психологической защиты.....	103
6. Последствия внутриличностного конфликта.....	105
7. Суицидальное поведение как следствие внутриличностного конфликта и рекомендации по его предупреждению.....	108
Вопросы для повторения к разделу 9.....	111
Тесты к разделу 9.....	112
<b>РАЗДЕЛ 10. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>114</b>
1. Виды организационных конфликтов.....	114
2. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный».....	115
3. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали».....	116
4. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.....	118
5. Инновационные конфликты и их особенности.....	120
Вопросы для повторения к разделу 10.....	122
Тесты к разделу 10.....	122
<b>РАЗДЕЛ 11. МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ.....</b>	<b>125</b>
1. Механизм возникновения межгрупповых конфликтов.....	125
2. Трудовые конфликты и их разрешение.....	127
3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление.....	129
Вопросы для повторения к разделу 11.....	131
Тесты к разделу 11.....	131
<b>РАЗДЕЛ 12. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ.....</b>	<b>134</b>
1. Особенности прогнозирования конфликтов.....	134
2. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.....	136
3. Социально-психологические условия профилактики .....	137

Вопросы для повторения к разделу 12.....	139
Тесты к разделу 12.....	139
РАЗДЕЛ 13. ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ....	141
1. Предупреждение конфликтов в организации.....	141
2. Трудности профилактики конфликтов.....	143
3. Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов.....	145
4. Современный менеджмент о профилактике конфликтов.....	147
5. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.....	153
Вопросы для повторения к разделу 13.....	155
Тесты к разделу 13.....	155
РАЗДЕЛ 14. СТРАТЕГИЯ И СПОСОБЫ РАЗ- РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	158
1. Проблема конфликтных личностей.....	158
2. Типы разрешения конфликтов в организации.....	159
3. Тактики улаживания конфликтов.....	161
4. Правила ведения переговоров.....	164
5. Универсальные средства разрешения конфликтов.....	166
Вопросы для повторения к разделу 14.....	169
Тесты к разделу 14.....	169
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	171
ГЛОССАРИЙ.....	173
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	180
ПРИЛОЖЕНИЯ А, Б.....	183

## ВВЕДЕНИЕ

«Конфликтология» является одной из важных дисциплин в системе теоретической подготовки менеджеров. В процессе изучения данной дисциплины ключевыми вопросами являются: понятие конфликта и предметная область конфликтологии, генезис представлений о конфликте, представление о конфликте как явлении социальной жизни, методы конфликтологии, динамика различных видов конфликтов, теоретические направления исследования и практическая деятельность по урегулированию конфликтов, переговоры как средство урегулирования конфликтов, социально-психологические технологии разрешения конфликтов. Учебная дисциплина «Конфликтология» предусмотрена учебным планом для студентов очной формы обучения по специальности 08050765 «Менеджмент организации», ее рабочая программа составлена с учетом требований к содержанию и уровню подготовки специалиста, изложенных в государственном образовательном стандарте высшего образования. Программа дисциплины рассчитана на студентов, профессиональная деятельность которых будет связана с решением проблем эффективного функционирования организации, в том числе за счет грамотного подбора персонала и управления трудовым коллективом, что повышает конкурентоспособность организации.

Программа предусматривает проведение лекций, семинарских занятий, самостоятельную работу студентов, включая работу с конспектом лекций, рекомендованной литературой, периодическими изданиями, а также с интернет-ресурсами и другими самостоятельно подобранными источниками.

Структура данного пособия соответствует структуре Учебно-методического комплекса (УМК) по дисциплине «Конфликтология», разработанного на кафедре «Общонаучные дисциплины» ИАТУ УлГТУ.

Дисциплина относится к региональному компоненту учебного плана ГСЭ. Р.02.

Государственный стандарт по дисциплине не предусмотрен.

*1. Цели и задачи учебной дисциплины, ее место в учебном процессе*

*Цель:*

Изучение дисциплины «Конфликтология» имеет целью дать студентам основы теоретических и методологических знаний и навыков в сфере общенаучных основ конфликтологии.

*Задачи:*

- сформировать базовые компетенции по управлению конфликтами в трудовом коллективе,
- сформировать знания основ по управлению конфликтами:
  - узнать основные этапы развития конфликтов,
  - овладеть важнейшими понятиями и терминами конфликтологии,
  - изучить специфику возникновения и развития конфликтов,
  - ознакомить с возможностями применения на практике теоретических знаний по урегулированию конфликтов.

Приобретенные студентами знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовать и совершенствовать систему управления трудовым коллективом.

*Межпредметная связь.*

Изучение дисциплины «Конфликтология» базируется на таких курсах, как «Основы менеджмента» (Принципы, методы и функции менеджмента. Организационные структуры предприятия. Мотивация деятельности в менеджменте, стили руководства), «Психология и педагогика» (Психология личности. Межличностные отношения), «Культурология» (Культура и общество. Культура и личность), «Социология и политология» (Социальные группы и общество. Личность как социальный тип, гражданское общество).

Представление об управлении конфликтами в организации получает развитие в предметах «Стратегический менеджмент» (Базовые и альтернативные стратегии. Процесс разработки стратегии организации.



Конкурентоспособность организации и способы ее повышения), «Экономика и социология труда» (Рациональная организация труда. Мотивация и стимулирование труда. Структура трудового коллектива).

## *2. Требования к уровню освоения дисциплины*

Приобретенные студентами знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно на достаточно высоком уровне сформировать и совершенствовать систему управления конфликтами в организации.

В результате изучения курса студент должен:

- **знать:**
  - принципы, методы и функции конфликтологии,
  - стратегии управления конфликтами,
  - стили руководства трудовым коллективом,
  - методы оценки социально-психологического климата коллектива,
  - нормативную базу урегулирования конфликтных ситуаций и конфликтов и т. д.;
- **уметь:**
  - выбрать адекватную стратегию управления конфликтом,
  - разработать модель бесконфликтного управления организацией,
  - выбрать методы стимулирования труда,
  - выбрать адекватный стиль руководства трудовым коллективом,
  - оценить конфликтный потенциал работника,
  - определить причины возникновения конфликтов;
- **приобрести навыки:**
  - бесконфликтного взаимодействия с работниками в организации,
  - самостоятельно оценивать конфликтный потенциал работника,
  - совершенствования социально-психологического климата коллектива,
  - регулирования конфликтами,
  - измерения социально-психологического климата коллектива.

*3. Содержание теоретического курса дисциплины «Конфликтология»* излагается в четырнадцати тематических разделах данного учебного пособия:

1. Введение в конфликтологию
2. Социология и философия конфликта
3. Задачи конфликтологии, основные цели
4. Психологические трудности общения
5. Типология конфликтов
6. Причины возникновения конфликтов
7. Структура конфликта
8. Динамика конфликтов
9. Внутриличностный конфликт
10. Причины конфликтов в организации
11. Межгрупповые конфликты
12. Прогнозирование конфликтов
13. Технология предупреждения конфликтов
14. Стратегия и способы разрешения конфликтов.

Каждый раздел состоит из краткого теоретического содержания материала, контрольных вопросов по данному разделу, вариантов тестовых заданий. Основные используемые понятия содержатся в глоссарии.

#### *4. Методические рекомендации студентам*

Успешное усвоение курса предполагает активное творческое участие студента на всех этапах его усвоения путем планомерной, повседневной работы.

#### Общие рекомендации.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе. Особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию курса.

Данное пособие максимально адаптировано к материалам УМК по дисциплине «Конфликтология», содержит всю необходимую информацию по методическому обеспечению учебного процесса, включая методические рекомендации к изучаемым теоретическим разделам, контрольные вопросы по всему курсу, основную и вспомогательную учебную литературу.

### Работа с конспектом лекций.

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекции, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

## РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ

### 1. Основные понятия конфликтологии

Размышляя над проблемой конфликтов, правомерно задать себе вопрос, а что бы с нами было, если бы в нашей жизни не было конфликтов вообще? Жизнь была бы, вероятно, скучна и однообразна, и монотонность и однообразие были бы просто невыносимы. Но жизнь подбрасывает нам самые разнообразные конфликтные ситуации, перерастающие иногда в конфликт.

Там, где есть мнения, отличающиеся друг от друга, где встречаются люди, имеющие различные представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности, так, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности и творчества, там с неизбежностью возникают конфликтные ситуации. Но как только возникла конфликтная ситуация, мы испытываем дискомфорт и напряжение, которые часто приводят нас к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой не легко.

Актуальность изучения конфликтов не только в феноменологии происходящего. Как показывают данные со всего мира, конфликт является весьма существенной составной частью деятельности руководителей разных уровней. Реальность такова, что управляющие предприятий тратят до четверти и более своего рабочего времени на урегулирование различного рода конфликтов и их последствий. Эта цифра увеличивается до 30% для руководителей низшего звена. Управляющие проводят от 25 до 60% своего рабочего дня занимаясь конфликтами или ссорами, исходящими из проблем взаимоотношений людей. Можно сказать, что «работать, управлять и жить в организации – это значит быть в конфликте».

Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтной ситуации. Причем это неумение легко объяснить тем, что, как правило, в школе вообще не обучают, а в вузах редко обучают умению разрешать конфликты. Вместе с тем социальная психология

накопила богатый эмпирический и теоретический материал, который органически вписывается в ту новую область научного знания, которую ученые называют «конфликтология».

### **Основные понятия конфликтологии:**

1) *Участники (противостоящие стороны, оппоненты)* – это субъекты (отдельные личности, группы, организации, государства), непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта (конфликтную ситуацию, инцидент), непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

*Оппонент* – это участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими.

*Сильный оппонент* – оппонент, который имеет более высокий уровень знаний, умений, способностей и личностных качеств в сравнении с другими участниками конфликтной ситуации.

*Конфликтный человек* – человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации и конфликты.

2) *Объект конфликта* – предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт.

*Проблема* – это сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

Как показывает практика управленческой деятельности, определить истинный объект конфликта не всегда просто. Нередко он скрыт за «официальными» суждениями, требованиями и претензиями. Для того чтобы определить объект конфликта, необходимо найти источник (причину) конфликта. Борьба за овладение объектом конфликта приводит к обострению конфликтной ситуации, а нередко и к открытому инциденту.

3) *Конфликтная ситуация* – ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы разрешения лично значимой проблемы.

Возникновению конфликтной ситуации способствует более или менее длительный период скрытой, взаимной или односторонней неудовлетворенности. Она основана на индивидуальной или групповой оценке объективно складывающейся ситуации. Конфликтная ситуация, как правило, зарождается во взаимоотношениях и вызревает в практической деятельности.

4) *Инцидент* – это практические (конфликтные) действия участников (сторон) конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса. Инцидент обычно возникает после резкого обострения противоречий и провоцирует столкновение участников конфликта.

## 2. Предпосылки формирования конфликтологических идей

Конфликтология – это молодая наука, в завершенном виде она появилась в середине XX в., но конфликты существовали всегда, и первые попытки осмысления конфликтов относятся к древности.

Проблема противоречия и конфликта обсуждается в трудах мыслителей Древнего мира. Древние философы осуждали распри, хотя утверждали, что «в споре рождается истина». Они считали, что конфликт – не плохо и не хорошо, конфликты существуют независимо от того, как к ним относиться. Весь мир полон противоречий: жизнь природы, жизнь богов, жизнь людей. Термин «конфликт» древние греки не употребляли, но считали, что противоречия есть, но они – не вся жизнь. Лао Дзы считал: «В сражении побеждают те, кто не любит войну. Главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие. Мир ценнее, чем война». Существует два начала мира: Ян – светлое начало мира, Инь – темное начало мира. Эти начала постоянно борются и дополняют друг друга, их сосуществование образует гармонию.

Гераклит считал, что источник конфликта – в сущности мира; «...конфликты – это универсальное свойство мира, но кроме противоре-

чий в мире есть и согласие. Война – отец всех вещей, а мир – их мать. Все сущее сложено в гармонию через противоположность». Некоторые из древних философов высказывали утопические надежды на возможность воздания общества, в котором будут устранены все противоречия и конфликты. Например, Эпикур считал, что «бедствия, связанные с бесконечными войнами, вынудят людей жить в состоянии постоянного мира». Подобные утопии обнаруживали притягательную силу и привлекали внимание вновь и вновь.

Во времена средневековья, когда утвердилась христианская религия, которая проповедовала всеобщую любовь и человеколюбие, мира и согласия достигнуть не удалось. Эразм Роттердамский считал, что «наибольший абсурд заключается в том, что Христос присутствует в общих лагерях» (конфликт между христианами (гугенотами и протестантами) за Христа). Религиозная философия разработала специальное учение – «Оправдание бога», которое оправдывало то, что Бог допускает разнообразное зло (теодицея). Итак, основная задача средневековой конфликтологии – выяснение того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют многообразные конфликты – от жестоких войн до коварных убийств. Эта постановка вопроса содержит зерна отрицания Бога, атеизма. Имеются общие ответы на этот вопрос. Например, Тердулиан (III в.) считал, что «природа Бога, его замыслы не поддаются человеческому разуму; верую, потому что абсурдно».

Н. Бердяев связывал происхождение зла с той первичной материей, которая существовала до Бога и из которой Бог вынужден был создавать мир. Эта праматерия была недоброкачественной. При этом Бердяев противоречил христианской церкви, так как Бог не смог улучшить исходный материал, хотя и является всемогущим. Новейшая религиозная философия предлагает более тонкое истолкование конфликтов: зло создано самим Богом для совершенствования человека; в ходе борьбы со злом человек становится сильнее. Бог показал образец, как решать проблему со злом, взойдя на Голгофу. Хотя дохристианское объяснение причины различно с христианским, несмотря на различия, между ними много общего: и те,

и другие признают одинаково, что борьба добра и зла, противоречия являются органическими, неустранимыми свойствами бытия, природы, общества, человека.

### 3. Становление конфликтологии как науки

Конфликтология как самостоятельная научная дисциплина сложилась к середине XX в., благодаря интеллектуальным усилиям Г. Зиммеля, Л. Козера, К. Левина, Р. Дарендорфа и др. Только в США конфликтами занимаются сотни исследовательских центров и кафедр в крупнейших университетах. С конца 60-х гг. готовятся специалисты уровня бакалавра и магистра по конфликтологии. Издается ряд специализированных журналов.

Одной из первых работ по теории конфликта стала работа немецкого философа и социолога Г. Зиммеля (1858 - 1918) «Социология конфликта». Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась – от признания важности и позитивной ценности конфликта в конце XIX – начале XX в. (Г. Зиммель) до минимального внимания к нему со стороны социальных аналитиков, с одной стороны, и попыткой создания в настоящее время специальной дисциплины о конфликтах – конфликтологии, с другой.

Снизившийся в 20-е гг. XX в. интерес к проблеме конфликта снова возрос с 40-х гг. Попытку возрождения теории конфликтов связывают с именем Т. Парсонса. Наибольшую известность получили *концепция позитивно-функционального конфликта* Л. Козера, *конфликтная модель общества* Р. Дарендорфа, *общая теория конфликта* К. Боулдинга.

Конфликтология как научная дисциплина сложилась в 50-60-е годы XX в. в недрах политологии и социологии. Ее предметом стало объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных систем и подсистем посредством категории конфликта.

До определенного времени практика обходилась без специальных знаний о конфликтах. Впервые предметом научного познания стали кон-



фликты между государственной властью и обществом, отдельными социальными группами, что нашло выражение в учениях о демократии. Позже в круг социальных интересов науки попадают социально-классовые конфликты, политические, этнонациональные и затем межгрупповые и межличностные. Наконец, возникает потребность в систематическом анализе всех существенно значимых для общества конфликтных отношений и их взаимосвязи с отношениями гармонии и согласия. Она была продиктована самой природой современного общества, способного к нормальному функционированию и развитию, только будучи целенаправленно регулируемым и в основном сознательно управляемым.

#### **4. История отечественной конфликтологии.**

##### **Историографический анализ**

Периоды становления конфликтологии в России наиболее полно представлены в работе А.Я. Анцупова и С.Л. Прошанова. Они обобщили научные работы в области исследования конфликтов и сформулировали основные методологические подходы и принципы ее становления. Ими выделены несколько этапов развития конфликтологии в России.

1 период – до 1924 г.: характеризуется зарождением и развитием практических и научных знаний о конфликтах, но как специальный объект исследования конфликт не выделяется.

2 период – 1924 – 1992 гг.: конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух наук – правоведение, социология, впоследствии становясь объектом изучения других, таких как психология, экономика, юриспруденция и т. п.

3 период – с 1992 г. по настоящее время: знания о конфликте выделяются в самостоятельную науку – конфликтологию, объединяющую, а точнее, базирующуюся на 11 отраслях знаний. На основе системного подхода разрабатывается первая парадигма науки.

Существует и другой подход к развитию конфликтологии в России. В рамках данного подхода обосновывается утверждение, что в СССР кон-

фликтологии не было, так как исходная для науки о конфликте идея о неустранимости конфликта была неприемлема, противоречила марксистским идеям. Существующие в стране острые конфликты утаивались, но скрывать их становилось все труднее, так как конфликты становились все сложнее. Главным был конфликт между большинством народа и партийной элитой (номенклатурой). В середине 50-х гг. XX в., когда в западном обществе наука о конфликтах стала одной из влиятельных наук, в СССР стали появляться первые работы по социальному конфликту, но в целом конфликтология оценивалась как антагонистическая, буржуазная наука. К началу перестройки некоторые советские социологи стали признавать западную конфликтологию. После начала перестройки оказалось, что общество охвачено конфликтами (Карабах, Приднестровье, Северная Осетия, Чечня). В этих условиях возникла потребность в разработке отечественной конфликтологии. В настоящее время написано около 2500 работ по проблемам конфликтологии, которые широко используются, возникли специальные консалтинговые центры по разрешению конфликтных ситуаций до суда. Началось преподавание в вузах страны дисциплины «Конфликтология», проводятся конференции с участием отечественных и зарубежных ученых.

Конфликты в современном российском обществе органически связаны с переходным состоянием и противоречиями, которые лежат в основе конфликтов. Корни некоторых из них лежат в прошлом, но свое основное обострение они получают в процессе перехода к рыночным отношениям. Образование новых социальных групп, класса предпринимателей и собственников, растущее неравенство становятся базой возникновения новых конфликтов. Формируется новое социальное противоречие в обществе между элитой, представляющей различные группы новых собственников, и огромной массой народа, которого отстранили от собственности и от власти. Конфликты в современных условиях отличаются остротой и частым применением насилия. На основе углубления и кризисного состояния общества, приводящего к столкновениям различных сил и общностей,

обостряются социальные противоречия, и их результатом становятся социальные конфликты.

### **Вопросы для повторения к разделу 1:**

1. В чем состоит актуальность изучения конфликтов?
2. Назовите и дайте характеристику основным понятиям конфликтологии.
3. Каковы предпосылки формирования конфликтологических идей?
4. Какова история развития конфликтологии как науки?
5. Какие выделяют периоды становления конфликтологии в России?
6. Охарактеризуйте основные подходы к исследованию конфликта.
7. Расскажите о междисциплинарных связях наук, исследующих конфликт.

### **Тесты к разделу 1.**

1. Вид участия третьей стороны в конфликте, заключающийся в конструктивном обсуждении проблемы, в ходе которого окончательное решение остается за оппонентами, – относится к понятию ...
2. Междисциплинарная область научного исследования конфликтов различного уровня называется...
  - А. конфликтологией
  - Б. социальной психологией
  - В. философией конфликта
  - Г. социологией
3. Можно условно выделить два этапа в истории зарубежной психологии конфликта: ...
  - А. начало XX века – 50-е годы
  - Б. конец 50-х годов настоящее время
  - В. конец 60-х годов настоящее время
  - Г. начало XX века – 60-е годы
4. Из перечисленных пунктов: 1) отдельные личности; 2) инциденты; 3) группы людей; 4) организации, к субъектам конфликта относятся...

5. Участник конфликтной ситуации, имеющий убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от Ваших – это ...
6. Автор одной из первых работ по теории конфликта «Социология конфликта»
  - А. Л. Козер
  - Б. Г. Зиммель
  - В. Р. Дарендорф
  - Г. К. Булдинг
7. Поиск причинно-следственных взаимосвязей – это, прежде всего, поиск причин ...
8. Предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию, – это ... конфликта.
9. Участники, объект, конфликтная ситуация, инцидент – это элементы...
10. Конфликтология является разделом психологии ...

**Ответы:**

1. посредник
2. А
3. А, Б
4. 1,3,4
5. оппонент
6. Б
7. большого конфликта
8. объект
9. конфликта
10. социальной

## РАЗДЕЛ 2. СОЦИОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ КОНФЛИКТА

### 1. Накопление знаний о конфликтах

Истоки исследования проблемы конфликта восходят к глубокой древности. Еще китайские философы в VII-VI вв. до нашей эры видели источник развития природы и общества в борьбе противоположностей. Мыслители Древней Греции создали учение о противоположностях и их роли в возникновении вещей.

Большое внимание исследованию конфликтов уделит итальянский мыслитель, государственный деятель Н. Макиавелли. В работах, посвященных римской истории, он рассматривает конфликты разного уровня и отмечает их положительную роль в общественном развитии.

Как социальное явление конфликт был впервые рассмотрен А. Смитом. В работе «Исследования о природе и причинах богатства народов» он писал, что в основе конфликта лежит деление общества на классы и экономическое соперничество между ними. Противоречия рассматривались как движущие силы развития общества.

Большой вклад в осмысление социальных конфликтов внес Г. Гегель. В «Философии права» одну из причин этих конфликтов он видел в социальной поляризации между накоплением богатства «в руках немногих» и ужасающей бедностью.

В XIX-XX вв. многие мыслители исходили из того, что конфликт – это реальность, неизбежное явление в истории человеческого общества и стимул социального развития (М. Вебер). С позиций исторического материализма рассматривали социальный конфликт К. Маркс и Ф. Энгельс, считавшие, что конфликты порождаются социальным (имущественным) неравенством и проявляются в классовой борьбе. Именно классовая борьба не только неизбежна, но и необходима для обнаружения и разрешения противоречий капиталистического строя.

Критики марксизма отмечают, что проблема конфликта в марксизме не получила всестороннего обоснования, так как конфликты рассматрива-

лись только как столкновение между антагонистическими классами. К тому же в марксистской концепции абсолютизировались экономические отношения, считавшиеся главной причиной конфликта между классами и другими социальными группами.

Были и иные объяснения конфликта. Так, немецкий социолог Г. Зиммель определял конфликт не только как одну из форм разногласий, но и как социализирующую силу, способную объединить противоборствующие стороны. Он считал, что «конфликт очищает воздух».

Свое дальнейшее теоретическое обоснование проблема конфликта получила в XX в. При этом столкнулись теория конфликта и так называемая теория структурно-функционального анализа общества.

Представители функционального анализа конфликтам отводят только негативную роль. Они придерживаются равновесной, бесконфликтной модели общества. Согласно взглядам сторонников этого направления общество представляет собой систему, жизнедеятельность и единство которой обеспечиваются благодаря функциональному взаимодействию ее составных элементов, таких как государство, политические партии, промышленные объединения, профсоюзы, церковь, семья и т. д.

Исходя из идеи единства общества как предпосылки его равновесия и стабильности, функционалисты называют в качестве решающего средства, обеспечивающего социальное единство, наличие у членов общества единых ценностей. Это могут быть правовые установки, нравственные нормы, религиозные заповеди. Данные ценности составляют основу жизни общества и определяют практическую деятельность как индивидов, так и социальных групп и организаций. Это, естественно, односторонний и узкий подход к рассмотрению происходящих в обществе явлений.

## **2. Научные подходы социологов к вопросу о конфликтах**

Рассмотрим некоторые социологические подходы к вопросу о конфликтах: теорию социального конфликта К. Маркса; теории Г. Зиммеля, Т. Парсонса, Р. Дарендорфа, Р. Парка, Л. Козера, К. Боулдинга.

Теория социального изменения находит у *К. Маркса* выражение в теории *классовой борьбы*, которая выступает «двигателем истории»; эта идея настолько глубоко пронизывает творчество Маркса, что марксистскую теорию в западной социологии называют иногда просто «теорией конфликта». Концепция социально-классового конфликта К. Маркса рассматривает противоречия между уровнем развития производительных сил и производственных отношений, которые и являются источником социального конфликта. Их несоответствие превращает производственные отношения на определенном этапе в тормоз для развития производительных сил, что приводит к возникновению конфликта. Решение конфликта содержится в социальной революции, классическая формулировка которой дана К. Марксом: «На известной ступени своего развития производственные материальные силы общества приходят в противоречие с существующими производственными отношениями, внутри которых они до сих пор развивались. Из форм развития производительных сил эти отношения превращаются в их оковы. Тогда наступает эпоха социальной революции. С изменением экономической основы более или менее быстро происходит переворот во всей громадной надстройке». Любая социальная революция есть высший этап развития классовой борьбы.

Теория Маркса является классической моделью социального конфликта, основные положения которой можно выразить в следующих тезисах:

1) Чем более неравномерно распределены в системе дефицитные ресурсы, тем глубже конфликт интересов между господствующими и подчиненными сегментами (социальными группами) системы.

2) Чем глубже подчиненные группы начинают осознавать свои интересы, тем более вероятно, что они будут сомневаться в законности и справедливости существующей в настоящее время формы распределения дефицитных ресурсов.

3) Чем больше подчиненные группы начинают осознавать свои интересы, чем больше они сомневаются в законности распределения дефи-

цитных ресурсов, тем более вероятно, что они должны будут сообщать вступить в открытый конфликт с доминирующими группами системы.

4) Чем сильнее поляризация господствующих и подчиненных, тем более насильственным будет конфликт.

5) Чем насильственнее конфликт, тем больше структурные изменения системы и перераспределение недостающих ресурсов.

*Георга Зиммеля* большинство ученых относит к основателям теоретической конфликтологии. Он считал, что конфликт в обществе неизбежен и неотвратим. По Марксу, конфликт произрастает в системе «господство – подчинение» и всегда ведет к разрушению или социальным изменениям социальной структуры общества. Зиммель представил социальную структуру общества в виде неразрывно взаимосвязанных процессов ассоциации и диссоциации ее элементов, где конфликт является естественной составной частью этих процессов, а так как конфликт присущ и диссоциации, и ассоциации, то он необязательно приводит к разрушению системы или социальным изменениям.

Зиммель выделяет положительные последствия конфликтов: сохранение и укрепление социальной системы как целостности, сплочение и унификация социального организма. В качестве источников конфликта Зиммель называет не только столкновение интересов, но и проявление людьми так называемых «инстинктов враждебности». Инстинкт враждебности может усилить остроту конфликта. Смягчить же конфликт возможно благодаря гармонии отношений между людьми и инстинкту любви. Таким образом, Зиммель выделяет своеобразные факторы, влияющие на характер протекания конфликта – инстинкты любви и ненависти.

Конфликт рассматривается в качестве изменчивой переменной, которая проявляет различные степени интенсивности. Крайними точками шкалы интенсивности являются конкуренция и борьба. Борьбу Зиммель определил как беспорядочную непосредственную битву сторон. Конкуренция – это более упорядоченная взаимная борьба сторон, приводящая к их взаимному обособлению.



В отличие от Маркса, который считал, что конфликт, в конце концов, обязательно усиливается, приобретает революционный характер и приводит к структурным изменениям системы, Зиммель чаще анализировал менее интенсивные и острые конфликты, которые укрепляют прочность и интеграцию социальной системы. Однако Зиммель высказал несколько значимых для общей конфликтологии суждений об остроте и силе конфликта, которые могут быть представлены следующими положениями:

1) чем более эмоциональные группы вовлечены в конфликт, тем острее конфликт;

2) чем лучше «сгруппированы» группы, втянутые в конфликт, тем он острее;

3) чем выше относительная сплоченность участвующих в конфликте групп, тем острее конфликт;

4) чем крепче было раньше согласие участвующих в конфликте, тем острее конфликт;

5) чем менее изолированы и обострены конфликтующие группы благодаря широкой социальной структуре, тем острее конфликт;

6) чем больше конфликт становится самоцелью, тем он острее;

7) чем больше по представлению его участников конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов, тем он острее.

Таким образом, более сильные эмоции, вызванные конфликтом, с большей вероятностью ведут к применению насилия. В межличностных конфликтах чувства, вызванные прежней близостью, враждой или ревностью, усилят остроту конфликта. В межгрупповых конфликтах внутренняя сплоченность групп, внутренняя гармоничность отношений участвующих в конфликте групп с большей вероятностью вызывает насилие.

В середине XX в. в социологии оформилось направление, которое всесторонне и глубоко исследует проблему социальных конфликтов. Стали появляться работы, посвященные разработке теории социального конфликта. Конфликты рассматриваются как явления, органически присущие жизни общества.

По мнению *Т. Парсонса*, каждое общество – относительно устойчивая, хорошо интегрированная и стабильная структура. Парсонс формулирует ряд «функциональных предпосылок» стабильности общества, обеспечение которых позволяет сохранить социальную систему в рамках сложившихся норм и ценностей, избежать социальных потрясений и конфликтов. С точки зрения Парсонса, *конфликт* – это социальная болезнь, которую необходимо лечить. Решающая роль в стабилизации социальной системы принадлежит социальным институтам, которые осуществляют регуляцию в обществе через социальный контроль, ограничения, запреты. Таким образом, конфликт деструктивен и разрушителен. Нормой, с его точки зрения, являются бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности.

Немецкий социолог *Ральф Дарендорф* создал теорию «конфликтной модели общества» исходя из того, что любое общество постоянно подвержено социальным изменениям и вследствие этого испытывает социальный конфликт в каждый момент. Он рассмотрел причины формирования и этапы развития социальных конфликтов, в основе которых видел конфликт интересов.

Любое общество, по мнению Дарендорфа, опирается на принуждение одних его членов другими. Для субъектов общества изначально характерно неравенство социальных позиций (например, в распределении собственности и власти), а отсюда и различие интересов, что вызывает взаимные трения и антагонизмы. Это, в свою очередь, создает социальную напряженность и конфликтные ситуации. Именно интересы субъектов влияют непосредственно на формирование конфликта, необходимо прежде всего понять природу интереса и способы его осознания субъектами конфликта.

В основе социальных конфликтов лежат и политические факторы: борьба за власть, престиж, авторитет. Конфликты могут возникать в любом сообществе, где есть господствующие и подчиненные. Неравенство социальных позиций означает неодинаковый доступ к ресурсам развития

индивидов, социальных групп или сообществ людей. А отсюда и неравенство их положения, противоречивость интересов.

*Конфликты* – источники инноваций и социальных перемен. Они не позволяют застаиваться обществу, так как постоянно создают социальное психологическое напряжение. Подавление и «отмена» конфликтов ведет к их обострению. Поэтому задача состоит в том, чтобы уметь контролировать конфликт.

Один из основателей чикагской школы **Роберт Парк** включил *конфликт* в число четырех основных видов социального взаимодействия наряду с соревнованием, приспособлением и ассимиляцией (видоизменение). С его точки зрения соревнование является социальной формой борьбы за существование, будучи осознанным, превращается в конфликт, который благодаря ассимиляции призван привести к прочным взаимным контактам, к сотрудничеству и способствовать лучшему приспособлению.

Американский социолог **Льюис Козер** под *конфликтом* понимает борьбу за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы, целями противников являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение противника.

Он подчеркивает, что любому обществу присущи неизбежное социальное неравенство и вечная психологическая неудовлетворенность членов общества, порождающие напряженность между индивидами и другими социальными группами. Эта напряженность нередко разрешается через конфликты. В закрытых обществах социальные конфликты могут разрушать социальные связи, разделять его на враждебные группы, приводить к революции. В открытых же обществах конфликтам дается выход, что смягчает напряженность. Они могут быть позитивными, способствуя развитию общества.

Американский социолог **Кеннет Эдвард Боулдинг** констатирует, что в современных обществах возможно и необходимо регулирование социальных конфликтов, т. е. конфликт неотделим от общественной жизни. *Конфликт* – это ситуация, в которой стороны понимают несовместимость своих позиций и стремятся опередить противника своими действиями.

Конфликт выступает как вид социального взаимодействия, при котором стороны осознают свое противостояние и свое отношение к нему. И тогда они сознательно организуются, вырабатывают стратегию и тактику борьбы. Но все это не исключает того, что конфликты можно и нужно преодолевать или ограничивать.

### 3. Философия конфликта, иерархия вопроса

В системе научного знания Нового времени наибольшее влияние и признание имели 5 научных картин и способов их познания:

– *схоластическая* – в рамках которой природа и общество трактуются как некий шифр, т. е. текст, поддающийся (или нет) прочтению, расшифровке и пониманию (Г. Галилей, И. Кеплер);

– *механистическая* – в пределах которой природа и общество характеризуются как механизм, машина, все детали которой выполняют строго предназначенные для них, характерные функции (И. Ньютон);

– *статистическая* – в которой общество и природа мыслятся как баланс, равнодействующая различных сил – природных, экономических, политических и т. д. (Ч. Дарвин);

– *системная* – где природа и общество характеризуются главным образом как организованные системы, подсистемы, состоящие из элементов, способных к изменению, но обеспечивающих целостность и жизнестойкость как подсистем, так и больших систем в целом (В. И. Вернадский);

– *диатропическая* картина мира и такой способ познания, в рамках которого реальность бытия трактуется как буйство красок, где возникают объединения и разъединения сил, образующие ряды признаков сущего, позволяющие видеть мир многомерно, полицентрично, изменчиво (С. В. Мейен, Ю. В. Чайковский, С. В. Чебанов).

На стыках системной и диатропической картин мира, соответствующих им способов познания активно развивается *синергетика*, или синергетическое видение мира. В определенном смысле синергетика про-

должает развивать идеи системного подхода применительно к конкретным механизмам и закономерностям самоорганизации, рассматриваемой как результат активности социального субъекта. Понятия «неустойчивость», «порядок», «беспорядок», «параметры порядка», «высокая степень неопределенности», «хаос», «режимы с обострением», «конфликтующие структуры» и др. входят в понятийный аппарат синергетики, отражают всеобщность некоторых самоорганизующихся процессов в социальных системах.

Естественно, что в разных картинах мира технико-технологические и социальные инновации, а также сопровождающие их конфликты (как столкновение разных сил) будут рассматриваться по-разному, и отношение исследователей к этим процессам будет различным. Различными будут и общественные, групповые и индивидуальные стереотипы, сформированные в научных картинах мира, и их реакция на инновации и конфликты.

В *схоластической* картине мира – шифр, или ключ к расшифровке и пониманию конфликта, будет находиться в руках оракула или философа.

В *механистической* картине мира инновации и конфликты будут рассматриваться как некоторое нарушение функций в социальной машине. Управление ими будет отдано хозяину этой машины.

В *статистической* картине мира инновации и конфликты будут рассматриваться как нарушение баланса между системами и подсистемами. Регулирование конфликта будет основано на представлении о балансе сил между системами и закрепленными в них нормами.

В *системной* картине мира инновации и конфликты будут рассматриваться как фактор изменения, способствующий обеспечению целостности, а не распаду. Управление конфликтом зависит от наличия сильной власти и действующих законов по сохранению целостности социальной организации, системы, общества.

В *диатропической* картине мира наличие конфликтов является показателем многомерности, полицентричности и изменчивости разных

форм бытия. В этой картине мира инновации и конфликты являются результатом жизнедеятельности разных социальных групп, и значит, разрешение конфликтов – это прерогатива самих конфликтующих сторон. Диатропическое видение конфликтной ситуации позволяет сопоставить различные интерпретации, интересы, потенциал различных политических сил, общественных групп и провести процедуру согласования, в результате которой можно найти решение самых разных прикладных задач и проблем практики.

В *синергетическом* видении мира конфликт является неизменным атрибутом появления новых идей, технологий и сохранения многообразия социокультурных форм бытия. Нужно заметить, что синергетика, как сравнительно новое междисциплинарное направление, не заменяет и не отрицает предшествующие картины мира и способы познания, а скорее выступает их продолжением, дополнением и объединением.

Одно из методологических положений синергетики, имеющее решающее значение при исследовании конфликтов, – это всегда учитывать уровни (иерархию) объектов управления – микро, мезо, макро и соблюдать эти требования при анализе взаимодействия конфликтующих систем. Значение приведенного требования можно понять, если иметь в виду, что процессы самоорганизации – всегда результат взаимодействия микросистем, проявляющийся на макроуровне. Еще одним условием синергетичности выступает взаимодействие систем «разного возраста» и темпов трансформации. Это в первую очередь касается социальных конфликтов. Надо отметить, что именно это методологическое требование нарушается при исследовании социальных конфликтов. В результате чего снижается результативность практических рекомендаций.

### **Вопросы для повторения к разделу 2:**

1. Каковы основные черты воззрений на конфликт в Древнем мире?
2. Каковы основные воззрения К. Маркса на природу конфликта и его последствия?

3. К. Маркс развивал теорию социального конфликта общества, но изложенные тезисы применимы и для теории конфликта социальной группы меньшего уровня – трудовой группы. Каким образом тезисы теории К. Маркса применимы к теории конфликта организации?
4. Каковы основные воззрения Г. Зиммеля на природу конфликта и его последствия?
5. Каковы основные воззрения Т. Парсонса и Р. Дарендорфа на природу конфликта и его последствия?
6. Сравните взгляды Р. Парка, Л. Козера, К. Боулдинга на природу конфликта и его последствия.
7. Как изменяется понятие конфликтных отношений в зависимости от научной картины мира?

## **Тесты к разделу 2.**

1. Теория «конфликтной модели общества» принадлежит:

- А.** К. Марксу
- Б.** В. И. Ленину
- В.** Р. Дарендорфу
- Г.** Т. Парсонсу

2. По мнению Т. Парсонса, конфликт – это...

- А.** источник инноваций и социальных перемен
- Б.** социальная болезнь, которую нужно лечить
- В.** борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы
- Г.** ситуация, в которой стороны понимают несовместимость своих позиций и стремятся опередить противника своими действиями

3. По мнению К. Маркса, решение конфликта содержится...

- А.** в примирении сторон
- Б.** в объединении противоборствующих сторон
- В.** в социальной революции
- Г.** в проявлении «инстинкта любви»

4. В качестве источников конфликта Г. Зиммель выделяет: 1) столкновение интересов; 2) проявление людьми «инстинктов враждебности»; 3) борьба за власть.

5. Роберт Парк включил конфликт в число четырех основных видов социального взаимодействия, наряду с приспособлением, ассимиляцией (видоизменением) и ...

6. Установите в хронологическом порядке научные картины и способы познания: 1) механистическая; 2) статистическая; 3) схоластическая; 4) диатропическая; 5) системная.

7. В механистической картине мира инновации и конфликты рассматриваются как...

А. некоторое нарушение функций в социальной машине

Б. нарушение баланса между системами и подсистемами

В. фактор изменения, способствующий обеспечению целостности, а не распаду

Г. показатель многомерности, полицентричности и изменчивости.

8. В системной картине мира управление конфликтом зависит...

А. от хозяина социальной машины

Б. от наличия сильной власти и действующих законов по сохранению целостности социальной организации, системы, общества

В. от представления о балансе сил между системами и закрепленными за ними нормами

Г. от самих конфликтующих сторон

9. В. И. Вернадский является представителем ... картины мира

10. Синергетическое видение мира развивается на стыке...

А. схоластической и механистической картин мира

Б. механистической и статистической картин мира

В. статистической и системной картин мира

Г. системной и диатропической картин мира



**Ответы:**

1. В

2. Б

3. В

4. 1, 2

5. соревнованием

6. 3, 1, 2, 5, 4

7. А

8. Б

9. системной

10. Г

## РАЗДЕЛ 3. ЗАДАЧИ КОНФЛИКТОЛОГИИ, ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

### 1. Особенности социальных конфликтов в современном русском обществе

Сегодня Россия переживает системный кризис, причины которого разнообразны и однозначно оценить их трудно. Изменения в общественных отношениях сопровождаются расширением сферы проявления конфликтов. В них вовлекаются не только большие социальные группы, но и целые территории, как однородные в национальном отношении, так и населенные различными этническими общностями.

Конфликтами охвачены все сферы жизни русского общества: социально-экономическая, политическая, сфера межнациональных отношений и т. д.

Конфликты на основе объективно возникающих противоречий, если они разрешаются, способствуют общественному прогрессу. Так, в результате глубоких экономических и социальных преобразований русского общества с конца 90-х годов его социальная структура выглядит по-другому, более дифференцированно. Образовываются новые социальные группы, которые можно рассматривать в качестве класса собственников. Существуют и такие группы, как номенклатурная бюрократия, «теневики», формируются новые маргинальные группы. В стране осуществляется «декомпозиция» социальной структуры. Ее элементам присуще все большее расхождение в характере труда, размерах доходов, уровня образования, престижа и т. д. Растет и ширится социальное неравенство, оно становится основой возникновения множества конфликтов.

Главную роль в конфликтности общества играют противоречия между тремя основными структурными элементами общества и внутри них. Речь идет о *власти, предпринимательстве и производителях*. Противоречия приняли форму *социальных антагонизмов*. Антагонистическое противоречие выразилось в конфронтации сторонников социалистического

и капиталистического путей развития: основная масса трудящихся ощутила все тяготы становления рыночных отношений, вступает в открытые конфликты с администрацией.

Конфликт *внутри интеллигенции*: часть интеллигенции, участвуя в смене политического руководства, войдя в правительственные структуры и заняв там лидирующее положение, помогает утвердиться во власти новым классам.

Конфликты в *социально-политической сфере*. Основное их содержание связано с *перераспределением собственности* и становлением рыночных отношений, которые неизбежно приводят к поляризации социальных групп.

Еще одна особенность социально-экономических конфликтов: массовые конфликты в экономической сфере связаны еще и с тем, что в стране до сих пор отсутствует четкая законодательная база разрешения трудовых споров.

*Политические конфликты* возникают и по поводу перераспределения власти, доминирования влияния, авторитета. Политические конфликты – это чаще всего нормальное явление в жизни любого общества. Существующие в обществе партии, движения, их лидеры имеют свои представления о выходе из кризиса и об обновлении общества. Это находит отражение в их программах. Но они не могут их реализовать до тех пор, пока находятся вне сферы власти. Поэтому власть стала ареной острой политической борьбы.

*Межнациональные конфликты*. В их основе лежит борьба за права и интересы этнических и национальных групп. Часто они связаны со статусными и территориальными претензиями. Суверенитет народа или этнической группы выступает доминирующим фактором в конфликте.

## **2. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии**

Конфликт представляет собой межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоре-

чий. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

**Конфликт** – это резкое обострение противоречий (конфликтная ситуация) и столкновение (инцидент) двух или более участников (субъектов) в процессе решения проблемы (объект), имеющий деловую или личную значимость для каждой из сторон.

**Объектом** комплексного изучения конфликтологии являются конфликты в целом.

**Предметом** конфликтологии является социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

Традиционным предметом психологического изучения конфликтов являются конфликтные модели внутриличностного и межличностного уровня.

### 3. Основные цели и задачи конфликтологии

**Цель** конфликтологии – выявление и объяснение механизмов, управляющих социальными процессами, связанными с конфликтами, их динамикой.

Основными **задачами** конфликтологии как науки являются изучение конфликтов, предупреждение и урегулирование их на практике.

*Изучение конфликтов* предполагает создание теории конфликта, которая должна позволить установить происхождение конфликтов, выделить их структурную классификацию, представить эти конфликты в систематическом развитии.

*Профилактика или предупреждение конфликтов* – это работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении.

Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы, на формирование норм в корпоративной культуре организации.

Иногда профилактикой называют процесс предотвращения конфликта, однако эти процессы необходимо различать. Так, *предотвращение конфликта* есть способ избежать его в самом начале, для чего необходимо применение манипулирования, которое дает эффект только на время и по существу конфликт не ликвидирует, а временно заглушает. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это выгодно инициатору манипулирования.

*Урегулирование конфликта* – это недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного взаимодействия. Таким образом, урегулирование конфликта предполагает его управление. *Управление конфликтом* – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т. е. управлять конфликтом – значит обеспечить ему максимальную возможность для самоурегулирования, и содействие выходу из кризисов в следующую фазу.

#### **4. Основные методы исследования в конфликтологии**

Основные *методы*, обеспечивающие сбор данных о конфликте:

1) *структурно-функциональный метод* – выявляются основные элементы конфликтного взаимодействия и роль каждого из них. Явление рассматривается в состоянии покоя. Преимущество метода – он помогает увидеть то, что в состоянии движения не увидеть (состав участников, причины, границы конфликта). Выявление структурных элементов – важнейшая предпосылка урегулирования конфликта. Недостаток метода – исследует то, чего нет, так как конфликт никогда не находится в состоянии покоя;

2) *процессуально-динамический метод*. Его инструменты – определение основных этапов, стадий развития конфликта. Динамика конфликта

может развиваться по восходящей линии (эскалация), а может – в направлении разрядки напряженности;

3) *типологизация (классификация) конфликтов* – метод обеспечивает группировку, классификацию форм конфликтов. Она помогает не только увидеть разные типы конфликтов, но и уяснить сущность конфликтов, которая проявляется в их многообразии;

4) *прогнозирование* – предвидение возможности конфликта, возможного будущего конфликта;

5) *разрешительный* метод – особенный метод конфликтологии, отличный от других наук – это основные стратегии и тактики улаживания конфликтов: стратегия ухода от конфликта и стратегия силового подавления конфликта и т. д.

Вся совокупность методов – методология науки о конфликтах.

## **5. О системном подходе к изучению конфликтов**

Конфликты любого уровня и вида в обществе – комплексное явление. Поэтому и методы их изучения многообразные, комплексные.

Л. Н. Цой указывает, что конфликтология как развивающаяся научная, учебная и практическая дисциплина в России может быть представлена несколькими уровнями знаний: 1) методологическим, 2) теоретическим, 3) технологическим, 4) практическим.

*Методологический уровень* – это исходные основания, позволяющие исследовать конфликты как естественные процессы, систему принципов и взглядов, доминирующих в разных общественно-исторических условиях. Эти методы организации теоретической, технологической и практической деятельности основаны на выявлении соответствия разных теоретических конструкций, технологий с задачами практики. Этот уровень требует также включения в процесс исследования конфликтов и процесс рефлексивного анализа собственно мыслительных средств самого исследователя.

**Теоретический уровень** – это непосредственно научные теории и знания закономерностей развития и специфических свойств конфликтов, полученные научными методами в какой-либо науке.

**Технологический уровень** – представлен различными технологиями формирования определенных программ, по которым часто неосознанно действует субъект (группа) в конфликте: биопрограммы, психопрограммы, социопрограммы. Это также и технологии борьбы, конкуренции, конфронтации, соперничества, переговоров, манипулирования, технология профилактики, управления и разрешения конфликтов.

**Практический уровень** – представлен реальными конкретными конфликтами и конфликтными ситуациями. В большей степени он связан с функцией управления, направленной на минимизацию разрушительных и деструктивных последствий конфликта, с планируемыми изменениями и принятием решений в управлении организацией, структурой, системой в целом на макро- и микроуровнях. Задача этого уровня состоит в том, чтобы естественный процесс конфликта направить в некоторое «русло», ограничивая его процесс нормативными законами и социальными нормами.

## **6. Понятийная универсальная схема описания конфликтов**

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует *объект* конфликтной ситуации, который связан либо с технологическими и организационными проблемами, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов*, т. е. конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*. Как видно, структура конфликта представлена *противоречием*, его негативно окрашенным *отражением*

человеком или группой, возникающим при попытке разрешать это противоречие.

Психологи приходят к выводу, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

### **Вопросы для повторения к разделу 3:**

1. Охарактеризуйте особенности социальных конфликтов в современном российском обществе.
2. Обозначьте сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии.
3. Каковы основные цели и задачи конфликтологии?
4. Охарактеризуйте методологические принципы исследования конфликтов: (принцип развития, всеобщей связи, принцип диалектического единства теории, эксперимента и практики)\*.
5. В чем сущность системного подхода к изучению конфликтов? \*
6. Опишите понятийную универсальную схему описания конфликтов и дайте характеристику каждому элементу.
7. Назовите этапы анализа конфликтов\*.
8. Из каких структурных элементов состоит программа конфликтологического исследования?\*

### **Тесты к разделу 3.**

1. Система методологических, теоретических, методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью, характеризует...

- А.** научный анализ конфликтов
- Б.** методологию конфликтологии
- В.** структуру конфликтов

---

\* - вопросы для самостоятельного изучения



Г. стратегию выхода из конфликта

2. Система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе называется...

А. типологией

Б. картографией

В. методологией

Г. технологией

3. Совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без наличия которых конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс, – это ... конфликта

4. Сознательная деятельность по отношению к конфликту, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной, называется ...

А. разрешением

Б. урегулированием

В. завершением

Г. управлением конфликтом

5. Устранение противоречия между оппонентами с участием третьей стороны называется ...

А. урегулированием конфликта

Б. разрешением

В. предупреждением

Г. управлением

6. В системно-ситуационном анализе конфликтов в качестве единицы анализа используется...

А. участник конфликта

Б. конфликтная ситуация

В. инцидент

Г. эскалация

7. Воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные его структурные элементы, называется ...

А. устранением конфликта

Б. эскалацией

В. затуханием

Г. адаптацией

8. Изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез конфликта с указанием правил процедуры и логической последовательности операций по проверке гипотез называется ...

А. картографией

Б. методологией

В. систематизацией

Г. программой

9. Объектом комплексного изучения конфликтологии являются ...

А. противоречия

Б. ссоры

В. конфликты

Г. вражда

10. Окончание конфликта по любым причинам называется ... конфликта

А. эскалация

Б. завершение

В. урегулирование

Г. профилактика

**Ответы:**

1. А

6. Б

2. В

7. А

3. структура

8. Г

4. Г

9. В

5. А

10. Б

## РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ОБЩЕНИЯ

### 1. Общение и его виды

Вне общения невозможно понять и проанализировать процесс личностного становления отдельного человека, нельзя проследить закономерности всего общественного развития.

Общение чрезвычайно разнообразно по своим формам и видам:

1) *непосредственное и опосредованное.*

**Непосредственное общение** – естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (речевых) и невербальных средств (жесты, мимика, пантомимика).

**Опосредованное** общение может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отделяющих во времени получение обратной связи между участниками общения;

2) *межличностное и массовое общение.*

**Межличностное** связано с непосредственными контактами людей в парах или группах, постоянных по составу участников. Оно подразумевает известную психологическую близость партнеров: знание индивидуальных особенностей друг друга, наличие сопереживания, понимания, совместного опыта деятельности.

**Массовое общение** – это множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации (например, искусство);

3) *межперсональное и ролевое.*

В первом случае участниками общения являются конкретные личности, обладающие уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий. В случае ролевой коммуникации ее участники могут быть рассмотрены как носители определенных социальных ролей. В данном виде об-

щения человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги и действия диктуются исполняемой ролью.

## 2. Виды межличностного общения

В отечественной социальной психологии выделяют три вида межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

*Императивное общение* – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям. Партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средства оказания влияния используется приказ, указания, предписания и требования. К этому виду общения относятся военные уставные отношения, отношения «начальник-подчиненный» в сложных и экстремальных условиях, работа при чрезвычайных обстоятельствах.

*Манипуляция* – это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Оно также предполагает объектное восприятие партнера по общению, которое используется манипулятором для достижения своих целей. Цель – добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Партнер не информируется об истинных целях общения; они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими. Используется в бизнесе и деловых отношениях вообще (Д. Карнеги), а также в области пропаганды.

Однако владение средствами манипулятивного воздействия на других людей в деловой сфере, как правило, заканчивается для человека переносом таких навыков в остальные области своих взаимоотношений. Сильнее всего страдают от манипуляции отношения, построенные на любви, дружбе и взаимной привязанности. Это происходит потому, что

партнер по общению воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определенных «нужных» манипулятору свойств. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам становится жертвой собственных манипуляций. Как отмечает Э. Шостром, один из крупнейших критиков карнегианской школы общения, манипулятора характеризует лживость и примитивность чувств, апатия и скука к жизни, контроль за собой и своей жизнью, цинизм и недоверие к себе и другим. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, не видя истинного собеседника, игнорируя его.

*Диалог* позволяет перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению. Диалог – это равноправное субъект-субъектное общение, имеющее целью взаимное познание, самопознание и саморазвитие партнеров по общению.

#### **Правила диалогического общения:**

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние по принципу «здесь и сейчас» с учетом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнеры испытывают в данный момент;
2. Безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверие к его намерениям;
3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение;
4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы;
5. Персонификация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

### 3. Характеристики коммуникативной стороны общения

В процессе общения люди обмениваются различными идеями, интересами, настроениями, чувствами и т. д. Все это может быть рассмотрено как разнообразная информация, и в этом случае общение предстает перед нами как коммуникативный процесс.

Специфика межличностной коммуникации раскрывается в следующих процессах:

- обратной связи;
- наличия коммуникативных барьеров;
- существования различных уровней передачи информации.

**Обратная связь** представляет собой информацию, содержащую реакцию *реципиента* (лица, получающего информацию) на поведение *коммуникатора* (человека, передающего информацию). Цель предоставления обратной связи – помочь партнеру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей. Передача обратной связи может осуществляться разными путями: прямой и косвенной. В первом случае информация, поступающая от реципиента, в открытой и недвусмысленной форме содержит реакцию на поведение говорящего. Косвенная обратная связь – это завуалированная форма передачи партнеру психологической информации в виде риторических вопросов, насмешек, иронических замечаний, неожиданных для партнера эмоциональных реакций.

**Коммуникативный барьер.** В процессе коммуникации перед участниками общения стоит задача не только и не столько обменяться информацией, а добиться ее адекватного понимания партнерами. От чего же зависит адекватность восприятия информации? Одна из причин – наличие или отсутствие коммуникативных барьеров. Это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В случае возникновения барьера информация искажается, теряет изначальный смысл или вообще не поступает реципиенту.

Коммуникативные барьеры могут быть барьерами непонимания, социально-культурного различия и барьеров отношения.

*Причины возникновения барьера непонимания:*

1) погрешности в самом канале передачи информации; это так называемое фонетическое непонимание. Прежде всего оно возникает, когда участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженный грамматический строй речи, обладают невыразительной быстрой речью, речью-скороговоркой и речью с большим количеством звуков-паразитов;

2) наличие семантического барьера непонимания, связанного с различиями в системах значений участников общения, что приводит к различию в понимании понятий и явлений. Это, прежде всего, проблема жаргонов и слэнгов;

3) наличие стилистического барьера, возникающего при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и т. д.;

4) наличие логического барьера непонимания, возникающего в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему не верной, противоречит присущей ему манере доказательств.

*Причины барьера социально-культурного различия:*

Это могут быть социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации. В качестве барьера может выступать и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности, пола и возраста. Большое значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Само нежелание прислушиваться к человеку часто объясняется его низкой авторитетностью.

*Барьеры отношения* – это уже чисто психологический феномен, возникающий в процессе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Таким образом, любой психологический барьер – это, прежде всего, защита, которую выставляет реципиент на пути предлагаемой им информации.

### ***Уровни обмена информацией в процессе общения***

В процессе общения обмен информацией между его участниками осуществляется как на вербальном, так и невербальном уровне.

На основном, вербальном, уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Однако в общение включены и другие знаковые системы, в целом называемые невербальной коммуникацией. Сюда относятся оптико-кинестезическая и акустическая системы.

К *оптико-кинестезической* относятся воспринимаемый внешний вид и выразительные движения человека – жесты, мимика, позы, походка, контакт глаз и т. д. Именно к анализу этих невербальных средств чаще всего прибегают, когда не доверяют словам партнеров. Кроме того, с их помощью происходит передача обратной связи партнеру по общению.

К *акустической системе* относятся качество голоса коммуникатора (тембр, высота, громкость), интонации, темп речи, фразовые и логические ударения, предпочитаемые им. Не меньшее значение имеют и разнообразные вкрапления в речь – паузы, покашливания, смех и др.

## **4. Характеристика перцептивной стороны общения**

Возникновение и успешное развитие процесса межличностного общения возможно лишь в том случае, если между его участниками существует взаимопонимание. Процесс восприятия одним человеком другого в ходе общения выступает как обязательная составная часть общения, условно может быть назван *перцептивной* стороной общения.



**Социальная перцепция** есть восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поступков. В ходе социальной перцепции осуществляются: эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение, а также создание на этой основе собственной стратегии поведения.

Остановимся на анализе типовых схем и стереотипов межличностного восприятия. Существуют *три схемы формирования первого впечатления* о человеке.

**Первая схема** начинает работать в ситуации неравенства партнеров (когда наблюдатель ощущает превосходство партнера по какому-то важному для него параметру – уму, росту, материальному положению и т. д.). Далее человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им значительно выше и по остальным значимым параметрам. Причем, чем неувереннее чувствует себя наблюдатель в данный момент, тем быстрее запустится этот механизм.

**Вторая схема** связана с восприятием партнера как чрезвычайно привлекательного внешне. Ошибка привлекательности состоит в том, что внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них психологическим и социальным параметрам.

**Третья схема** запускается отношением к нам партнера по общению. Ошибка восприятия состоит в том, что людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные наши идеи, человек склонен оценивать выше и по другим показателям.

## **5. Характеристика интерактивной стороны общения**

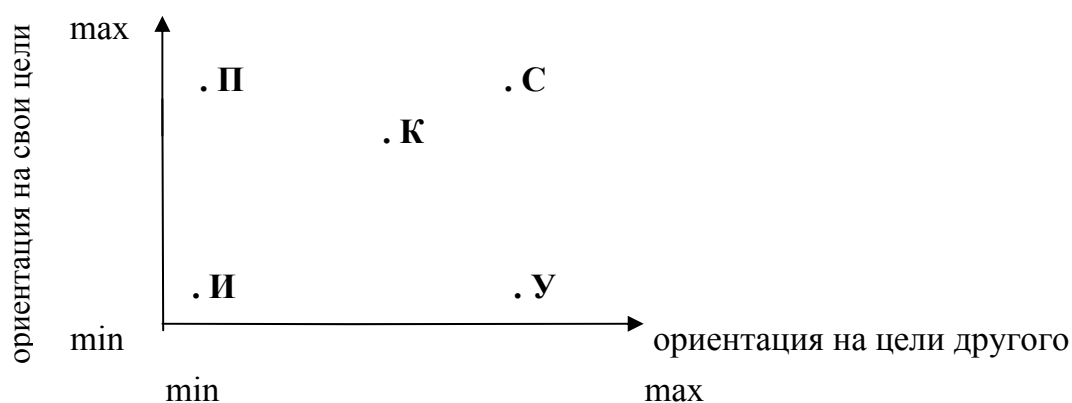
**Интерактивная сторона общения** – это условный термин, обозначающий характеристику тех аспектов межличностного общения, которые связаны прежде всего с взаимодействием людей.

Выделяются несколько видов социальных мотивов, т. е. мотивов, с которыми человек вступает во взаимодействие с другими людьми:

1. Мотив максимизации общего выигрыша (мотив кооперации).
2. Мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Мотив минимизации различий в выигрышах (равенство).

Характер социальной мотивации участников взаимодействия определяет и средства общения, и результат взаимодействия, и отношения между партнерами по общению. Можно предположить, что особенно важным является соотношение мотивов общения, имеющих у участников взаимодействия: если они совпадают или естественно взаимодополняют друг друга, можно прогнозировать большую успешность их контактов. Можно также выделить те мотивы, которые с большой вероятностью будут приводить к «проигрышным» с точки зрения успешности общения стратегиям взаимодействия. К ним относятся второй и пятый мотивы, приводящие к игнорированию интересов партнера по общению, что, в свою очередь, активизирует, вероятно, и защитные стратегии с его стороны.

Исходя из особенностей мотивации, можно выделить некоторые стратегии поведения. Представим взаимодействие как процесс, разворачивающийся в следующей системе координат: по оси  $Y$  расположены стратегии взаимодействия, ориентированные на достижение его участниками собственных целей. По оси  $X$  – стратегии, ориентированные на достижение целей партнера по общению.



В соответствии с исходной социальной мотивацией участников общения можно обозначить 5 основных стратегий их поведения в процессе взаимодействия:

П – соответствует мотиву максимизации собственного выигрыша и стратегии поведения, получившей название «противоборство». В данном случае индивид демонстрирует полную ориентацию на свои цели без учета целей партнеров по общению.

И – стратегия «избегания» соответствует мотиву минимизации выигрыша другого. Смысл стратегии избегания – в уходе от контакта, истинного взаимодействия, потеря собственных целей ради исключения выигрыша другого.

У – символизирует стратегию «уступчивости», ориентированную на реализацию мотива альтруизма. В этом случае человек жертвует собственными целями ради достижения цели партнером.

К – стратегия «компромисса», позволяющая реализовать мотив минимизации различия в выигрышах. Суть данной стратегии в неполном достижении целей партнерами ради условного равенства.

С – стратегия «сотрудничества», направленная на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих социальных потребностей. Данная стратегия позволяет реализовать один из двух мотивов социального поведения человека – мотива кооперации или мотива конкуренции. Эта стратегия является наиболее продуктивной с точки зрения эффективности взаимодействия и как наиболее успешная с точки зрения самочувствия участников общения и их взаимоотношений. Вместе с тем она очень трудна в реализации, так как требует от партнеров по общению значительных психологических усилий по созданию позитивного климата, разрешению возникающих противоречий в духе взаимопонимания, уважения к интересам другого.

#### **Вопросы для повторения к разделу 4:**

1. Дайте характеристику основным видам общения.
2. Какие виды межличностного общения выделяются в социальной психологии?
3. Охарактеризуйте коммуникативную сторону общения.
4. Что понимается под «психологическими трудностями общения»?
5. Каковы основные характеристики перцептивной стороны общения?
5. В чем сущность интерактивной стороны общения?
6. Каковы факторы, влияющие на поведение человека в трудных ситуациях?\*
7. Каковы основные характеристики конфликтоустойчивости как вида психологической устойчивости?\*

#### **Тесты к разделу 4.**

**1.** К числу черт диалогического общения относятся: 1) четкое соблюдение этикета, 2) персонификация общения, то есть ведение разговора от своего имени, 3) безоценочное отношение к личности партнера, 4) избегание «острых углов», 5) восприятие партнера по общению как равного, имеющего право на собственное мнение и решение, 6) «априорная» установка на доверие к намерениям собеседника.

**2.** Привычная схема приписывания ответственности за успешные или неуспешные события себе или другим людям – это ...

- А.** каузальная атрибуция
- Б.** идентификация
- В.** поведенческая интерпретация
- Г.** систематическая

**3.** Тип взаимодействия, при котором один из партнеров относится к другому как к объекту, но скрывает это с помощью специальных приемов и игр – это ...

- А.** императивное общение
- Б.** диалоговое общение

---

\* - вопросы для самостоятельного изучения

- В.** игровое поведение
  - Г.** манипулятивное общение
4. Информация о степени точности понимания партнером посылаемых сообщений и его реакциях на них – это ...
- А.** коммуникативный барьер
  - Б.** обратная связь
  - В.** каузальная атрибуция
  - Г.** вербальный уровень передачи информации
5. Агрессивные действия индивида, направленные на самого себя – это...
- А.** агрессия
  - Б.** враждебность
  - В.** деструктивность
  - Г.** аутоагрессия
6. Индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба, либо на уничтожение другого человека или группы людей, называется ...
- А.** агрессия
  - Б.** обида
  - В.** негативизм
  - Г.** враждебность
7. Для общения с начальниками, сослуживцами и незнакомыми людьми предназначена ...
- А.** интимная зона общения
  - Б.** публичная зона общения
  - В.** социальная зона общения
  - Г.** личная зона общения
8. Восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поступков – это ...
- А.** социальная перцепция
  - Б.** каузальная атрибуция
  - В.** интеракция

Г. апперцепция

9. Технологии манипулятивного общения разрабатывались в работах ...

А. Д. Карнеги

Б. Э. Шострома

В. К. Томаса

Г. А. Е. Личко

10. Человек, использующий хитрость, ложь, скрытое принуждение собеседника к принятию определенных решений и схем поведения, – это ...

А. интерпретатор

Б. рационализатор

В. манипулятор

Г. лжец

**Ответы:**

1. 2, 3, 5, 6

2. А

3. Г

4. Б

5. Г

6. А

7. В

8. А

9. А

10. В

## РАЗДЕЛ 5. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

### 1. Проблема классификации в конфликтологии

**Классификация** – логическая операция, состоящая в систематическом распределении элементов объема понятия по классам, представляющая собой вид последовательного деления.

Классификация изучаемых явлений в любой отрасли социального знания всегда рассматривалась одним из важных исследовательских методов. Прикладной аспект связан с практикой управления конфликтами. Классифицируя конфликты, мы тем самым получаем возможность конкретней раскрыть их особенности, отследить индикаторы конфликтности в той или иной сфере общественных отношений и деятельности, специфику динамики конфликтов различных типов, а на этой основе разработать стратегию и тактику распознавания конфликтов, их регулирования и разрешения.

В литературе предлагаются многочисленные варианты классификации конфликтов по разнообразным основаниям.

1) **Н. Смелзер** выделяет три вида конфликтов, связанных с развитием культуры:

– *аномия* (термин введен Э. Дюркгеймом) – нарушение единства культуры в связи с отсутствием ясно сформулированных социальных норм;

– *культурное запаздывание* (термин введен У. Огборном), когда перемены в материальной жизни общества опережают трансформацию нематериальной культуры;

– *чуждое влияние* (термин введен Б. К. Малиновским), когда множество противоположных элементов культуры тормозит процесс национальной интеграции в обществе [11].

2) **А. Г. Здравомыслов**, анализируя конфликты по ценностям, выделяет две группы конфликтов:

– *Между новыми и старыми порядками;*

– *Конфликты по поводу способа становления и реального содержания новых отношений.*

В целях упорядочения проблематики по сферам жизнедеятельности он также выделяет:

- *политический;*
- *национально-этнический;*
- *социально-экономический* [9].

3) **Г. Зиммель** и **Л. Козер** в зависимости от мотивации оппонентов выделяют *реалистические* и *нереалистические* конфликты.

*Реалистическими* называются конфликты, которые рассматриваются людьми как вынужденное средство достижения цели, которое можно будет оставить, если будет найдено другое, более эффективное.

*Нереалистические* (эмоциональные) конфликты возникают из агрессивных импульсов, ищущих выражения вне зависимости от объекта. Они не имеют функциональных альтернатив, так как не направлены на достижение конкретного результата, а являются канализацией агрессии. Субъект «сливает» агрессивные импульсы на оппонента безотносительно к его деятельности, хотя иногда это выглядит как содержательное столкновение. В ряде случаев субъект бессознательно провоцирует оппонента на совершение конфликтных действий, создает инцидент и получает рациональное основание для переживания негативного эмоционального состояния [23].

4) **В. К. Андреев** выделяет следующие виды конфликтов:

*По степени остроты противоречий*, которые возникают: недовольство, разногласие, противоречие, размолвка, раздор, перебранка, стычка, ссора, скандал, вражда, война.

*По проблемно-деятельностному признаку*: управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и другие.

*По степени вовлеченности людей в конфликт*: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, межколлективные, межпартийные, межгосударственные [15].



5) Другие авторы (*М. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская и др.*) приводят следующую классификацию конфликтов:

– *внутриличностный конфликт* – столкновение примерно равных по силе и значимости, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, влечений у одного и того же человека, отражающих противоречивые связи с социальной средой;

– *межличностный конфликт* – столкновение взаимодействующих людей, чьи цели, интересы, ценности, нормы поведения или методы работы взаимоисключают друг друга или мешают, противодействуют, т. е. несовместимы в данной ситуации;

– *межгрупповой конфликт* – противоборство в коллективе или в различных социальных группах, отстаивающих противоположные интересы, преследующих несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующих друг другу [16].

6) Конфликты могут быть *закономерными* (неизбежными), *необходимыми, вынужденными и функционально неоправданными*.

7) Различают также конфликты *открытые* и *скрытые*; конфликты, *преследующие личные, групповые или общественные цели*.

8) В зависимости от эмоционального состояния людей конфликты *бывают с высоким, умеренным эмоциональным накалом и без эмоционального накала*.

9) На этапе возникновения конфликта можно говорить о *стихийных и запланированных* конфликтах (последние подразделяются на *спровоцированные и инициативные*).

На этапе существования и развития конфликта можно различать *кратковременные, длительные и затяжные* (зашедшие в тупик) конфликты.

На этапе устранения можно выделять *управляемые, слабо управляемые и неуправляемые (стихийные)* конфликты.

На этапе затухания конфликты могут быть *спонтанно прекращающиеся, прекращающиеся под влиянием средств, найденных самими про-*

*тивоборствующими сторонами, и конфликты, получающие разрешение только при вмешательстве внешних сил.*

10) В организации основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации.

*В зависимости от характера влияния* выделяются: конструктивные, стабилизирующие и деструктивные:

– *конструктивные конфликты* способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей.

Конструктивными межличностные конфликты могут быть лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений, когда конфликты направлены на преодоление отрицательных тенденций в поведении, отношениях отдельных личностей или групп, против отсталых взглядов и стиля деятельности;

– *стабилизирующие* конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы;

– *деструктивные* способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участник деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие.

Деструктивные межличностные конфликты возникают тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения.

## 2. Основные типы конфликтов

Рассмотрим кратко основные типы конфликтов в зависимости от степени вовлеченности в них людей (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов).

### 1) *Внутриличностный конфликт.*

Этот тип конфликтов не соответствует общепринятому определению конфликта. Однако его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению секции или отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать, – как несовместимые. Возникает внутриличностный конфликт.

Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указания наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявленных к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, собралась жена в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание к работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в ка-

бинет заходит ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан и с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

## 2) *Межличностный конфликт.*

Этот тип конфликта самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это конфликт между руководителями соседних отделов (подразделений). Например, конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом; как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Во всех ситуациях межличностных конфликтов выделяются два взаимосвязанных аспекта:

– *содержательная сторона* конфликта, т. е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия;

– *психологическая сторона* конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, с их личными взаимоотношениями, с их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Именно эта сторона отличает межличностный конфликт от всех иных случаев человеческого взаимодействия, и именно она зачастую затмевает содержательную, делая накал страстей очень высоким.

По субъективному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

А) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации;

Б) конфликты между рядовыми сотрудниками;

В) конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между руководителями одного ранга.

3) *Конфликт между личностью и группой.*

В организациях конфликт между личностью и группой возможен в нескольких вариантах:

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель-коллектив	1) новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность); 2) неадекватный стиль управления; 3) низкая компетентность руководителя; 4) сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива - коллектив	1) конфликтная личность; 2) нарушение групповых норм; 3) неадекватность внутренней установки статусу
Лидер – группа (микрогруппа)	1) низкая профессиональная подготовка; 2) применение компромата против лидера; 3) превышение полномочий лидерства; 4) изменение группового сознания

Как правило, производственные группы устанавливают нормы поведения и отношения к выработке. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой, и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидание группы находится в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать больше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы выработки, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие, как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Даже если это человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно

можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он выступает против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать технологическую дисциплину. Руководитель может быть вынужден предпринимать административные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

#### *4) Межгрупповой конфликт.*

Организации состоят из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Ярким примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт профсоюзов с администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейными руководителями и административным персоналом. Это пример дисфункционального конфликта. Административный персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться технической лексикой. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднению в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации специалистов из администрации и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Административный персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

### 5) *Межгосударственный конфликт.*

Анализируя тот или иной конфликт, мы приходим к выводу, что каждый маленький, или локальный конфликт является частью большого, а иногда и глобального конфликта.

Более того, всякий раз анализируя то или иной конфликт, следует иметь в виду, какой частью большого он является. Не является ли он частью и вместе с тем следствием большого, глобального конфликта? Поэтому искать причинно-следственные взаимосвязи конфликта – это, прежде всего, вести поиск причин большого конфликта, который, как правило, порождает серию малых конфликтов.

Виды межгосударственных конфликтов:

- конфликт идеологий;
- конфликт из-за политического господства;
- территориальный конфликт;
- религиозный конфликт.

Межгосударственный конфликт часто реализуется в форме войны. Нужно проводить четкую границу между войной и межгосударственным конфликтом:

– военные конфликты менее масштабны. Цели ограничены. Причины – спорные вопросы. Причина войны – глубинные экономические и идеологические противоречия между государствами. Войны более масштабны;

– война – состояние всего общества, участвующего в ней, военный конфликт – состояние социальной группы;

– война частично меняет дальнейшее развитие государства, военный конфликт может привести лишь к незначительным изменениям.

### **Вопросы для повторения к разделу 5:**

1. В чем заключается проблема классификации в конфликтологии?
2. Кто занимался разработкой классификации конфликтов?
3. Назовите и охарактеризуйте основные типы конфликтов.
4. Назовите причины конфликтов между личностью и группой в организации?

## Тесты к разделу 5.

1. Конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентаций, которые имеют выраженный нравственный компонент, – это конфликт...

- А. моральный
- Б. этический
- В. ролевой
- Г. ценностно-ориентированный

2. Наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся негативными эмоциями, переживаемыми ими по отношению друг к другу, называется конфликтом ...

- А. политическим
- Б. экономическим
- В. групповым
- Г. социальным

3. Научный метод, заключающийся в разъединении всего множества объектов и последующего их объединения в группы на основе какого-либо значимого признака, – это ...

- А. структуризация
- Б. классификация
- В. объективизация
- Г. социализация

4. Столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций во взаимоотношениях индивидов, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями, – это ...

- А. межличностный конфликт



**Б.** деловой конфликт

**В.** внутриличностный конфликт

**Г.** организационный конфликт

**5.** Если производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями, то это ... конфликт.

**6.** Из перечисленных пунктов: 1) конфликтная ситуация; 2) инцидент; 3) стрессовая ситуация – к фазам конфликта относятся ...

**7.** В том случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, может возникнуть конфликт ...

**8.** Конфликт между линейными руководителями и административным персоналом является примером конфликта ...

**9.** Утверждение: «Конфликты по степени остроты противоречий, по проблемно-деятельностному признаку, по степени вовлеченности в конфликт людей» – является основанием для ...

**10.** Конфликт, который постоянно сопровождает любые другие конфликты, участником которых является данная личность, – это конфликт ...

**Ответы:**

**1.** А

**2.** Г

**3.** Б

**4.** А

**5.** внутриличностный

**6.** 1, 2

**7.** между личностью и группой

**8.** дисфункционального

**9.** классификации

**10.** внутриличностный

## РАЗДЕЛ 6. ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

### 1. Объективные факторы возникновения конфликтов

Одним из главных при обсуждении проблем конфликта является вопрос о факторах, имеющих значение для его возникновения и протекания. В настоящее время одним из подходов к проблемам детерминации конфликта является *мотивационно-ориентировочный подход*. В рамках этого подхода подчеркиваются так называемые «объективные» признаки ситуации, специфика которых обуславливает появление конфликта. Во-первых, это конфликты между личностью и организацией в целом, возникающие в случае невозможности удовлетворения актуальных потребностей личности в рамках данной организации. Во-вторых, это конфликт между отдельными людьми или группами лиц, имеющими осознанные несовместимые намерения и интересы.

В любом случае речь идет о конфликтах, вызванных трудовым процессом. Рассогласование трудового процесса является основой для делового конфликта, который возникает при ограниченности ресурсов, которые надо делить, взаимозависимости задач трудовой группы, различиях в целях членов коллектива, нечеткости видения перспектив сотрудниками организации, неудовлетворительности коммуникации, уровне подготовки кадров и т. д.

Рассмотрим подробнее объективные причины возникновения конфликтов.

1) *Распределение ресурсов*. Даже в самых крупных организациях ресурсы ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не важно, что распределяется – люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Они глубоко знают свою проблему и поверхностно – проблемы других трудовых групп или других членов коллектива. Отсюда – искаженные представления о справедливости, что почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2) *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Она возрастает, например, при матричной системе организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3) *Различия в целях.* Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Как правило, такая ситуация возникает в организациях, в которых плохо поставлена работа по формированию корпоративной культуры, члены которых плохо ориентированы в стратегии развития, не видят своего места в отдаленной перспективе функционирования своего подразделения или организации в целом.

4) *Различия в представлениях о перспективе и миссии организации.* Если нет четко сформулированного представления о миссии и видения перспектив организации, то люди ориентируются на то, что могут себе представить сами. Поэтому вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, они могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Отсюда – различия в нормах как весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

5) *Неудовлетворительные коммуникации.* Нечеткая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Также она может действовать и как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Мало-подготовленный руководитель может спровоцировать конфликт неоднозначными критериями качества труда, своей неспособностью точно определить должностные обязанности и функции сотрудников

и подразделений, а также предъявлением взаимоисключающих требований к работе.

Н. В. Гришина [7], изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их *причины*:

*во-первых*, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности – получению определенных продуктов;

*во-вторых*, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха;

*в-третьих*, конфликты могут порождаться несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и ценностям.

Таким образом, основными причинами конфликтов чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

## 2. Социально-психологические причины конфликтов

Конфликт, несмотря на преимущественно объективный характер, имеет в своей основе и социально-психологические предпосылки, которые заложены в отношениях между людьми:

1) **Неблагоприятный социально-психологический климат**, в котором отсутствует ценностно-ориентационное единство и низка сплоченность рабочей группы;

2) **Аномия** социальных норм, принятых в обществе и в организации. Аномия как рассогласованность принятых и соблюдаемых социальных норм порождает двойные стандарты, когда личность требует от других определенного стиля поведения, которого не придерживается сама: кому-то из сотрудников все прощается, с кого-то спрашивается; кто-то без изъ-

яна, а кто-то имеет все мыслимые и немыслимые пороки. Одновременно каждый старается выглядеть хорошо и в глазах других людей, и в собственных глазах, для чего придумывает рациональное объяснение своим поступкам, приписывая позитивные мотивы негативным поступкам, и сам же в это верит (старается выглядеть лучше, обливая грязью других);

**3) Несогласованность социальных ожиданий** с выполнением функциональных обязанностей и реализацией социальных ролей часто возникает за счет того, что ожидания формируются на основе потребностей ожидающего человека, о которых воспринимаемый субъект может и не подозревать;

**4) Когнитивный диссонанс** в отношениях между руководителями с подчиненными. Это подразумевает негативное состояние, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми мнениями об одном и том же объекте. Состояние диссонанса переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться путем преодоления логических противоречий или изменяя отношение к ним;

**5) Конфликт поколений** связан с различиями в манере поведения и жизненном опыте;

**6) Барьеры в общении.** Часто люди, разговаривая между собой, не понимают друг друга. Иногда эти барьеры возникают неосознанно в силу неумения общаться и концентрации на собственных мыслях и переживаниях, а иногда ставятся специально, намеренно затрудняя партнеру процесс общения. К ним относятся:

- приказ, указание, команда;
- предупреждение, угроза, обещание;
- поучение, указание на целесообразность;
- совет, рекомендация или решение;
- нравоучение, логическая аргументация;
- осуждение, критика, несогласие, обвинение;
- брань, необоснованные обобщения, унижение;
- интерпретация, анализ, диагностика («Теперь мне понятно, почему вы это сделали!»);

- выяснение, допрос;
- увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка.

Эти виды реакции мешают собеседнику, нарушая ход его мыслей, и вызывают раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли, вместо того, чтобы открыть их перед партнером;

**7) Территориальность.** Это понятие разработано в экологической психологии и подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства (рабочее пространство или комната отдыха) и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами);

**8) Наличие в неформальной структуре рабочей группы деструктивного лидера,** который, преследуя сугубо личные цели, способен сплотить вокруг себя группировку, которая ориентируется исключительно на него, а распоряжение руководства или формального лидера принимает только после одобрения своего вожака;

**9) Трудности социально-психологической адаптации новичков** в коллективе. При приеме нового сотрудника коллектив нестабилен и легко откликается на негативные влияния как извне, так и изнутри;

**10) Респондентная агрессия** – когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег;

**11) Психологическая несовместимость** некоторых членов друг с другом;

**12) Разница в уровне интеллекта** является предпосылкой конфликта не сама по себе, а в связи с ее проявлением в поведении общающихся людей. Зачастую за неспособность понимать ситуацию выдаются разногласия из-за несовпадения рассуждений партнеров по общению. Ведь представление о проблеме зависит от угла зрения, под которым она анализируется.

### 3. Личностные причины конфликтов

*Личностно-ориентированный подход* – причины конфликта видятся в особенностях личности вообще (выделяют так называемых «конфликтных людей», т. е. таких, которые независимо от внешних обстоятельств часто вступают в конфликты) либо локализуются в когнитивных процессах (принятии решений, переработке информации и т. п.). В результате у сторон возникают несовместимые оценки и суждения относительно наличной ситуации, что приводит к появлению противоречивых познавательных стратегий, используемых сторонами при решении возникших значимых проблем.

Известный американский менеджер Ли Якокка не уставал повторять своим молодым коллегам, что «всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело». Однако этого недостаточно для поиска источников конфликта.

Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- целей, интересов, позиций;
- мнений, взглядов, убеждений;
- личностных качеств;
- межличностных отношений;
- знаний, умений, способностей;
- функций управления;
- средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- понимания: интерпретация информации;
- оценок и самооценок.

Проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для «конфликтной личности». К ним относятся:

- стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;

- быть настолько «принципиальным», что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;
- излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная;
- плохое настроение, особенно если оно периодически повторяется;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;
- стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- стремление к независимости, перерастающее в стремление делать «все, что хочу» и сталкивающееся с желаниями и мнениями других;
- излишняя настойчивость, граничащая с навязчивостью;
- несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;
- неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- неуместная инициатива.

Источниками возникновения конфликтных ситуаций могут быть не только личностные качества. Поведение и деятельность специалиста могут иногда способствовать возникновению конфликтных ситуаций. Также причиной возникновения конфликтов могут стать половозрастные особенности сотрудников.

По данным Н. В. Гришиной, для женщин характерны тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных про-



блемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушение трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

### **Вопросы для повторения к разделу 6:**

1. С чем связаны объективные факторы возникновения конфликтов?
2. Назовите социально-психологические причины конфликтов.
3. В чем заключаются причины конфликтов с точки зрения личностно ориентированного подхода?

### **Тесты к разделу 6:**

1. Влияние индивидуально-психологических особенностей участников конфликта на его возникновение, развитие и завершение относится к причинам конфликтов...

- А. психологическим
- Б. личностным
- В. внутренним
- Г. индивидуальным

2. Влияние непосредственного взаимодействия людей, фактора их включенности в социальные группы относятся к причинам конфликтов...

- А. групповым
- Б. функциональным
- В. факторным
- Г. социально-психологическим

3. На формирование мотива избегания неудачи, стремления уходить от ответственности, боязни вступить в дискуссию с другими людьми отрицательное влияние оказывает тревожность ...

4. Необоснованная и недостаточно аргументированная критика характерна для личности...

5. Скоротечное возникновение, высокий накал эмоций и чувств характерны для ситуации ...

6. Попытки компрометации деловых партнеров, искусственное создание

трудностей для осуществления конкретных деловых функций является ... ситуацией.

7. К поведенческим конфликтогенам можно отнести: 1) проявление агрессии, превосходства, эгоизма; 2) редукция сознательной части психики; 3) общение с конфликтными личностями.

8. Оценка работы сотрудника часто занижается вследствие разного преднамеренного повышения требований, о которых предварительно сотрудникам не сообщалось. Этот тип ошибки носит название ошибки вследствие...

9. Конфликтная ситуация, как правило, зарождается во...

10. Из перечисленных пунктов (1) личностные качества; 2) условия среды; 3) поведение и деятельность), источниками (причинами) возникновения конфликтных ситуаций могут быть...

#### **Ответы:**

1. Б

2. Г

3. личностная

4. конфликтной

5. остроконфликтной

6. провоцирующей

7. 1

8. завышенных требований

9. взаимоотношениях

10. 1, 3

## РАЗДЕЛ 7. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

### 1. Объективные составляющие конфликта

Каждый конфликт имеет объективную и субъективную составляющие. К объективным составляющим конфликта относятся:

- участники конфликта;
- предмет конфликта;
- объект конфликта;
- особенности среды, в которой протекает конфликт.

Важным вопросом при рассмотрении социальных конфликтов является вопрос о действующих лицах и исполнителях конфликтных отношений. Наряду с понятием *сторона конфликта* сюда могут быть отнесены и такие понятия, как *участник*, *субъект*, *посредник*. Участник и субъект социальных конфликтов – разные вещи, и их отождествление может привести к путанице выполняемых в конфликте ролей.

*Участником* конфликта может быть любой человек, организация или группа лиц, которые принимают участие в конфликте, но не отдают себе отчет в целях конфликтного противоречия. Участником может быть стороннее лицо, случайно оказавшееся в зоне конфликта и не имеющее своего интереса.

*Субъектом* социального конфликта является отдельный человек или социальная группа, способные создавать конфликтную ситуацию, т. е. прочно и относительно самостоятельно влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами, оказывать влияние на поведение и положение других, вызывать те или иные изменения в социальных отношениях.

Поскольку очень часто потребности субъектов, их интересы, цели, притязания могут реализовываться только через использование власти, постольку в конфликтах непосредственное участие могут принимать такие политические организации, как партии, парламентские организации, «группы давления» и т. д.

Каждый оппонент имеет показатель собственной силы в конфликте. Такая сила называется **рангом**. Он определяется тем, интересы скольких людей оппонент выражает.

*Ранг 0* – человек спорит с собой, принимая решение, сопровождающееся внутренним конфликтом.

*Ранг I* – человек, преследующий собственные цели, выступает от своего имени.

*Ранг II* – группа, состоящая из отдельных индивидов, преследует в конфликтном взаимодействии с другими оппонентами некую групповую цель.

*Ранг III* – структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

Высший ранг в конфликте имеют общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства.

**Предметом** конфликта является объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Эта та проблема, из-за которой оппоненты вступают в противоборство.

**Объектом** конфликта может выступать материальная, духовная или социальная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. (Например, каким образом распорядиться сверхприбылью, полученной предприятием. Объект – сверхприбыль, предмет – как ею распорядиться).

При анализе конфликтов необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых он протекает. Учет условий социальной среды, в которой протекает конфликт, позволяет понять содержание целей, мотивов сторон, и их зависимость от этой среды.

## **2. Психологические составляющие конфликта**

К психологическим составляющим конфликтной ситуации относятся причины, побудившие стороны к участию в конфликте, стратегии и тактики их поведения, а также восприятие конфликтной ситуации.

Анализ причин поведения сторон в конфликтах показывает, что они сводятся к стремлению удовлетворить свои интересы. Интересы представляют собой осознанные потребности, которые обеспечивают его направленность на объект и предмет конфликта, и способствуют реализации его конфликтного поведения.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. Основной *целью* субъекта в конфликте является овладение объектом конфликта. Однако в ходе конфликта эта основная цель в силу каких-либо обстоятельств может быть заменена на другую, которая в начале конфликта выступала как цель-средство.

**Стратегия поведения** в конфликте рассматривается как ориентация личности по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

### **3. Особенности восприятия конфликтной ситуации**

Несмотря на то, что наличие конфликта обычно чувствуется, здесь возможны и ошибки определения конфликтного состояния в коллективе. Нередко люди усматривают конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оценивают отношения с другими как безоблачные, в то время как конфликт уже назрел. На эту психологическую особенность обратила внимание Л. А. Петровская [14]. В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта показано, что конфликт может быть как адекватно, так и неадекватно понятым.

При адекватно понятом конфликте стороны осознают, что конфликтная ситуация существует объективно, т. е. стремление стороны **А** к достижению некоторого желаемого для нее состояния **С** объективно препятствует достижению стороной **В** некоторого желаемого для нее состояния **Д**. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, каковы их цели, интересы в конфликте, и правильно ощущают существо реального конфликта, т. е. дают адекватную трактовку происходящему.

При неадекватно понятом конфликте может быть два варианта реагирования. В первом случае конфликтная ситуация существует реально, и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности. Во втором случае дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

Л. А. Петровская выделяет еще две реально допустимые ситуации:

- 1) когда объективно конфликт существует, но сторонами как таковой не осознается;
- 2) когда конфликтность отсутствует и объективно, и на уровне сознания.

Однако определить существо конфликта и наметить способы его разрешения невозможно без детального изучения причин его возникновения.

#### **4. Функции конфликтов. Двойственный характер функции конфликтов**

**Функции конфликта** – это воздействие конфликта или его результатов на оппонентов, их отношения и на социальную и материальную среду.

В литературе [9, 11, 15, 16, 18, 23] высказываются две точки зрения: одна – о вреде конфликта, другая – о его пользе. Речь идет о позитивных и деструктивных функциях конфликта.

Каждый человек обладает личностными качествами, привычками и предрасположениями, которые неизбежно влияют на характер контактов с другими людьми.

Столкновения могут сопровождать конфликт, вскрывая источник разногласий, могут играть позитивную роль в коллективе. Именно эта особенность столкновений позволяет говорить о **конструктивности** конфликта. Конструктивные конфликты в организации возникают по принципиальным проблемам, имеющим отношение, прежде всего, к тру-

довой сфере деятельности. Кто-то любит трудиться и более ответственен, осознавая свою значимость на рабочем месте, кто-то ориентируется на личные ценности, не связанные с работой. Но, как только решается проблема, из-за которой возникли разногласия, такой конфликт исчезает.

Проблема заключается в том, что *любой деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмоциональный*, и тогда он приобретает **деструктивные** характеристики. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации. Иными словами, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации, или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации. Именно от этого зависят последствия конфликта.

*Деструктивность* конфликта – характеристика субъективная. Можно говорить о деструктивности методов, если в результате их конфликт вместо поступательного развития перешел в кризис. В свою очередь сам конфликт можно назвать деструктивным, если не удалось избежать кризисов. Но любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития, и при хорошем контроле со стороны руководителя и значимых членов группы может привести к внутреннему росту группы. К *позитивным последствиям конфликта* можно отнести следующее:

- конфликты способствуют развитию и изменению в системе, так как открывают недостатки, выявляют противоречия. Они помогают снизить сопротивление изменениям;

- конфликты способствуют поддержанию динамического равновесия и общественной стабильности. Причины вскрываются, а не уходят вглубь, где еще более усиливаются и разрушающе действуют на систему;

- конфликты могут также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда, например, в организации подчиненные высказывают идеи, которые, как они считают, противоречат

идеям руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и взгляд на ситуацию ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются дополнительные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начинает выполняться;

– конфликты способствуют становлению групповой солидарности, что позволяет искоренить причины внутреннего разобщения и восстановить единство. Однако такое воздействие оказывают конфликты, затрагивающие только такие цели, интересы и ценности, которые не противоречат основам внутригрупповых отношений;

– в процессе конфликта проблема может быть решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это в свою очередь устранит или сведет к минимуму враждебность, несправедливость и т. д.;

– вследствие конфликта стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях;

– конфликт вносит вклад в структурирование системы, определяя положение различных подгрупп внутри, их функции и распределяя позиции власти между ними.

## **5. Влияние конфликтов на основных участников и социальное окружение**

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие *дисфункциональные (негативные) последствия*, т. е. условия, мешающие достижению целей:

– повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе;

– неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности;

– меньшая степень сотрудничества в будущем;



- препятствие осуществлению перемен и внедрению нового;
- высокая преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- конфликт часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу истинные интересы сторон.

*Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. А чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать не только причины возникновения конфликтной ситуации, но и структуру конфликта.*

### **Вопросы для повторения к разделу 7:**

1. Что относится к объективным составляющим конфликта?
2. Чем определяется ранг оппонента в конфликте?
3. Каковы психологические составляющие конфликта?
4. Дайте определение и охарактеризуйте стратегии поведения в конфликте.
5. В чем заключается двойственный характер функций конфликтов?
6. Что подразумевают под конструктивностью конфликта?
7. Каковы негативные последствия влияния конфликтов на участников и социальное окружение?

### **Тесты к разделу 7:**

1. Стратегия (способ) поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в вынужденном или добровольном отказе от борьбы и сдаче своих позиций, – это...

2. Стратегия (способ) поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения – это...

3. Стратегия (способ) поведения оппонента в конфликте, состоящая в попытке уйти из конфликта при минимуме затрат, – это...

4. Стратегия (способ) поведения оппонента в конфликте, состоящая в их желании завершить конфликт частичными уступками, – это ...

5. Кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, которое удовлетворяет интересы всех сторон, – это ...

6. Вид слушания, характеризующийся невмешательством в разговор, носит название ... слушания.

7. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях диагностируются с помощью методик, разработанных ...

А. К. Томасом

Б. Г. Айзенком

В. Р. Кеттеллом

Г. К. Леонгардом

8. Основная линия поведения оппонента на заключительном этапе конфликта – это его...

9. Степень влияния человека на партнера по бизнесу – это ...

А. ранг оппонента

Б. внушающее влияние

В. деловое общение

Г. авторитет

10. Степень представленности в конфликтном поведении человека интересов и соучастия других людей, социальных групп и структур – это...

А. субъект конфликта

Б. участник конфликта

В. ранг оппонента

Г. авторитет

**Ответы:**

1. уступка
2. соперничество
3. избегание
4. компромисс
5. сотрудничество
6. пассивного
7. А
8. стратегия выхода из конфликта
9. Г
10. В

## РАЗДЕЛ 8. ДИНАМИКА КОНФЛИКТОВ

### 1. Основные периоды и этапы в развитии конфликта

Начавшийся конфликт в процессе своего развития претерпевает определенные изменения. Это связано с тем, что отношения, складывающиеся в начале и в конце конфликта, существенно различаются: с разной степенью проявляется активность субъектов, могут возникать неожиданные повороты событий и т. д. Создаются дополнительные причины для разрастания и углубления конфликта.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие, имеют в целом общие *стадии* протекания:

1 – стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

2 – стадию перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

3 – стадию конфликтных действий;

4 – стадию снятия или разрешения конфликта.

Процесс разрастания конфликта длится до тех пор, пока не появятся первые ощутимые результаты противоборства. Эти результаты осмысливаются, анализируются субъектами конфликта.

Начальная стадия конфликта, как и предконфликтная стадия, имеет свое значение. На этой стадии создаются те или иные благоприятные условия для вмешательства с целью преодолеть начавшийся конфликт. Каждая сторона уже столкнулась с сопротивлением противника, почувствовала его силу и может понять, как нелегко ей будет приблизиться к победе.

Начало конфликта является периодом наибольших колебаний участников. Не случайно сторонники открытых конфликтов проводят работу по поддержанию боевого духа участников, убеждая их идти до конца. Именно на этом этапе могут быть предприняты действия, которые позволяют остановить открытое столкновение, придя к компромиссному решению.

В самом конфликте действия могут быть открытыми, непосредственными, а также скрытыми, опосредованными. Они могут быть физическими, психологическими, идеологическими и т. д. В них проявляется специфическое поведение людей. Эти действия могут быть предсказуемы и непредсказуемы, но обычно они расширяют сферу конфликта.

Таким образом, для наличия конфликта требуются условия: 1) объективно складывающаяся конфликтная ситуация; 2) субъекты конфликтов (наличие только одной конфликтной ситуации еще недостаточно, если стороны миролюбивы); 3) наличие повода для конфликта, т. е. своеобразного «пускового механизма», способствующего развитию событий.

Конфликтная ситуация перерастает в открытую стадию конфликта, если на предконфликтной стадии не были найдены пути решения противоречий. Открытая стадия характеризуется, по меньшей мере, тремя обстоятельствами:

1 – наличие конфликта становится очевидным для каждого из участников;

2 – действия становятся практическими, они приобретают внешнюю форму, включая использование средств массовой информации, действуя по захвату спорного объекта, насилие, угрозы и т. д.;

3 – о конфликте, вышедшем из латентной стадии, будут осведомлены третьи лица, посторонние, которые в той или иной степени в состоянии влиять на конфликт.

Нужно заметить, что это влияние не однозначно. Не нужно думать, что общественность обычно «гасит» конфликт; совсем напротив, она может ему содействовать, подогревая агрессивные настроения одной или обеих сторон, как это наблюдается, например, в межнациональных конфликтах.

В некоторых конфликтах заметен также переход к иному уровню, например, от личных отношений – к конфликту между группами, организациями. И наоборот, крупный социальный конфликт – в сфере властных отношений – «опускается» также и на микроуровень, меняя образ жизни и поведения отдельных людей.

Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Все действия в конфликте можно – в достаточной степени условно – разделить на *основные* и *вспомогательные*. К *основным действиям* относятся действия, непосредственно направленные на предмет конфликта, меняющие или сохраняющие от изменения существующее противоречие в интересах. *Вспомогательные действия* имеют подчиненную роль, обеспечивая выполнение основных, и сами по себе для решения центральной проблемы конфликта не предназначены. Основные, внешние действия конфликтующих сторон можно разделить на две группы: *наступательные* и *оборонительные*.

*Наступательные действия* состоят в нападении на противника, повреждении его собственности, захвате спорного объекта, изоляции, изгнании, т. е. ущемление интересов противоположной стороны.

*Оборонительные действия* заключаются в удержании спорного объекта, самозащите, защите от уничтожения или повреждения материальных ценностей, превентивных поступках и т. п.

Разделение между этими типами действий в достаточной степени условно, так как в реальной борьбе они тесно переплетаются между собой и легко переходят из одного в другое. Кроме того, наступление обычно, если не всегда, подразумевает сохранение и защиту уже достигнутых позиций (лучшая защита – это нападение).

Есть еще и третий возможный тип действий – это отступление, сдача позиций, объективный (полный или частичный) отказ от достижения своих интересов. Но отступление – это либо уже не борьба, а отказ от нее, либо, в других случаях, временный вынужденный ход или уловка, используемая для последующих наступательных или оборонительных действий.

Признаком разрешения конфликта служит *завершение инцидента*. Это значит, что между конфликтующими сторонами прекращается конфликтное взаимодействие. *Устранение инцидента* – необходимое, но не достаточное условие для погашения конфликта, так как при определенных обстоятельствах угаснувший, было, конфликт может вспыхнуть вновь.

Разрешение конфликта возможно лишь при изменении конфликтной ситуации, если будет *изжита* коренная причина конфликта, когда изменится установка соперников относительно друг друга и они перестанут видеть друг в друге противников, а также когда изменятся требования сторон, и соперник пойдет на уступки (или возможны одновременные обоюдные уступки).

Разрешение конфликта может быть частичным или полным. *Полное* разрешение означает прекращение конфликта, перестройку всего образа конфликтной ситуации. При этом «образ врага» трансформируется в «образ партнера», установка на борьбу сменяется ориентацией на сотрудничество.

При *частичном* разрешении конфликта нередко изменяется только внешняя его форма, но сохраняются внутренние побудительные установки к продолжению противоборства.

Успешное разрешение конфликта связано с определенными *условиями*:

1) своевременной и точной диагностикой его причин. В ходе диагностики выявляются объективно существующие противоречия, интересы, цели. На основе такого анализа определяется так называемая *деловая зона конфликта*;

2) обоюдной заинтересованностью сторон в преодолении противоречий, что возможно при взаимном признании интересов каждой из сторон. Для этого важно субъектам конфликтов освободиться от недоверия друг к другу;

3) совместным поиском путей преодоления конфликта. В данной ситуации могут быть использованы самые разные средства и методы.

## **2. Эскалация конфликта**

Если одна или обе стороны конфликта не пошли на уступки или кто-то из них не попытался уклониться от столкновения, начинается противоборство.

Самая острая стадия конфликта, борьба, обычно представляет собой и чередование наступления и обороны, и применение различных действий, средств, набор которых может быть ограничен или неограничен, в зависимости от конкретных условий. Острая фаза борьбы, прерываемая на время переговоров, возобновляется, если переговоры зашли в тупик или достигнутое соглашение было нарушено одной из сторон. Иногда сами переговоры используются кем-то из противников в тактических целях, как временная передышка.

Часто борьба конфликтующих сторон усиливается и обостряется, конфликт разрастается. Этот вариант динамики борьбы обычно именуют *эскалацией* конфликта.

Внешненаблюдаемый аспект эскалации конфликта – это интенсификация борьбы. Конфликт развивается «по методу раскручивания спирали; действия одной стороны сопровождаются контрдействием другой, и это последнее контрдействие отнюдь не адекватно по масштабу своих последствий исходной точке конфликта» (А. Г. Здравомыслов). Подобные преобразования, происходящие по мере развития конфликта, описываются понятием «*симметричного схизмогенеза*», введенным американским антропологом Г. Бейтсоном.

*Схизмогенез* – это процесс изменения норм индивидуального поведения в результате «накопленного» взаимодействия между субъектами. Симметричный схизмогенез развивается в случаях, когда субъекты, взаимодействуя между собой, используют одинаковые поведенческие модели. На определенное поведение одного субъекта другой отвечает аналогичным, но более интенсивным. Результатом может быть разрушение отношений.

Эскалация конфликта происходит именно таким образом, когда сталкиваются деструктивные модели поведения. Иными словами, она может быть охарактеризована как такое прогрессирующее во времени изменение конфликта, при котором последующие разрушительные воздействия сторон на интересы друг друга (помехи, давление, применение силы и пр.) выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта



обычно настолько запутывает ситуацию, что найти «правых» или «виноватых» в конфликте уже становится невозможным.

Существуют внутренние изменения в конфликте, которые ведут к внешним проявлениями эскалации. Основное изменение, объясняющее причины видимой интенсификации конфликта, – смена предмета конфликта и формы взаимодействия. Один из типичных и распространенных случаев, когда происходит заметное усиление и углубление конфликта, – это переход в споре, обсуждении, дискуссии от аргументов к претензиям, личным выпадам, даже физическому воздействию.

Критика в этом случае воспринимается как угроза самооценке личности, а попытки защитить самооценку ведут к смещению предмета конфликта уже в «личностный» план. В самом факте критики может усматриваться посягательство на собственные интересы и стремление унижить, оскорбить.

В ходе эскалации конфликта может происходить и своеобразное «укрупнение» противоборствующих субъектов за счет привлечения все большего количества участников. Преобразование межиндивидуального конфликта в межгрупповой, численное увеличение и изменение структур соперничающих групп меняет и сам характер конфликта, расширяя набор применяемых в нем средств, как правило, за счет более эффективных силовых методов.

### **3. Динамика различных видов конфликтов**

Особенно затяжной характер имеют конфликты на межнациональной и политической основе. Корни многих современных конфликтов уходят в такое далекое прошлое и в такие глубины массовой психологии, что их истинные первопричины практически никому не известны (например, кровная месть в некоторых странах). Для затяжных конфликтов характерно чередование острых и относительно спокойных фаз, активного противостояния и периода своеобразной «ремиссии».

Длительный характер имеют и многие разновидности межличностных конфликтов, например, семейные. Для них особенно характерна повторяемость одинаковых эпизодов, цикличность. Семейные ссоры часто повторяют одна другую, как бы осуществляются по одному сценарию. Угасая на время, они не ликвидируют истинной и часто скрытой причины разногласий.

Вообще говоря, длительность конфликтов зависит от следующих факторов:

1) от того, какие стороны в нем участвуют. Так, конфликты между: – руководителем и подчиненными длятся не более трех месяцев или меньше;

– руководителями среднего звена – от трех до шести месяцев;

2) от особенностей условий, в которых они протекают – в экстремальных условиях конфликты развиваются в «ускоренном темпе» (так как сами экстремальные условия выступают мощным ускорителем процессов конфликтного взаимодействия) и завершаются, как правило, в течение одной недели;

3) от того, кто одержал победу в конфликте руководитель-подчиненный: чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов у руководителя на выигрыш в конфликте. Это объясняется тем, что справедливые требования руководителя к подчиненному способствуют более быстрому разрешению конфликта, а также более сильной позиции руководителя. И наоборот, чем менее руководитель прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент, тем длительнее конфликт, так как даже если руководитель не прав, он не настроен на уступку.

В длительных конфликтах увеличивается эмоционально-личностная основа конфликте и одновременно уменьшается деловая. Это происходит оттого, что при длительном противоборстве объект конфликта отходит на второй план, и борьба идет по поводу претензий, оскорблений и т. д., которые были допущены в ходе конфликта.

### **Вопросы для повторения к разделу 8:**

1. Каковы основные периоды и этапы в развитии конфликта?
2. Чем характеризуется открытая стадия конфликта?
3. Почему устранение инцидента – необходимое, но не достаточное условие для погашения конфликта?
4. Что понимается под эскалацией конфликта?
5. В чем суть варианта поведения, именуемого «симметричный схизмогенез»?
6. От каких факторов зависит длительность конфликтов?

### **Тесты к разделу 8:**

1. Ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий – это ... конфликта
2. Возникновение в отношениях сторон нового, более значимого противоречия и смена при этом объекта конфликта, называется ...
  - А. деструктивным разрешением конфликта
  - Б. перерастанием в другой конфликт
  - В. продолжением конфликта
  - Г. эскалацией конфликта
3. Временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений, – называется ... конфликта
4. Из перечисленного: 1) возникновение предконфликтной ситуации; 2) инцидент; 3) эскалация конфликта; 4) осознание конфликтной ситуации субъектами взаимодействия; 5) сбалансированное противодействие; 6) завершение конфликта – к этапам открытого периода (собственно конфликт) относятся...
5. К этапам предконфликта из предложенного списка: 1) возникновение объективной проблемной ситуации; 2) осознание данной ситуации субъекта взаимодействия; 3) сбалансированное противодействие; 4) попытки

сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; 5) возникновение предконфликта, относятся ...

6. Первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон, называется ...

А. противоборством

Б. инцидентом

В. объектом

Г. началом

7. Процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы носит название ...

8. Разрешение проблемы, выводящее коллектив на более эффективный уровень функционирования, характерно для ... конфликтов.

9. Негативные действия, перерастающие в склоку, снижающие эффективность работы коллектива, характеризуют ... конфликты.

10. К этапам разрешения конфликтной ситуации относятся: 1) изучение мотивов, целей; 2) установление участников; 3) определение истинной причины; 4) сохранение эмоциональной стабильности

### **Ответы:**

1. динамика

2. Б

3. затуханием

4. 2, 3, 5

5. 1, 2, 4, 5

6. Б

7. разрешения конфликта

8. конструктивных

9. деструктивные

10. 1, 2, 3

## РАЗДЕЛ 9. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

### 1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта

Носитель внутриличностного конфликта — отдельная личность. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Например, в теории *психоанализа* З. Фрейда внутриличностный конфликт возникает в результате противоречия между желаниями «Оно» и «Сверх-Я» (инстинктивными побуждениями и моральными чувствами и требованиями).

В *гуманистической психологии* К. Роджерс рассматривает внутриличностный конфликт как результат между установками «Я» и непосредственным опытом человека. В результате возникает дезадаптация. Такое несоответствие может возникнуть в тех случаях, когда «Я-концепция» (представление о себе) чрезмерно обусловлена ценностями и представлениями, исходящими от других людей. Часто причины такого несоответствия между «Я-концепцией» и чувствами следует искать в ранних периодах жизни. Нередко условием родительской любви и хорошего отношения к ребенку является его отказ от своих истинных чувств (если ребенок злится на мать, то он — плохой мальчик, человек недостойный).

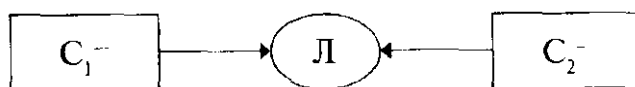
Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин* (1890—1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида *одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины*. В этой связи он выделил *три* типа конфликтной ситуации.

1) Человек находится между двумя *положительными силами* примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода. Схематично эту конфликтную ситуацию можно представить на следующем рисунке:



где Л — личность,  $C_1^+$  — сила 1,  $C_2^+$  — сила 2.

2) Человек находится между двумя приблизительно равными *отрицательными силами*. Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает. Эту ситуацию можно представить таким образом:



3) На человека одновременно действуют две *разнонаправленные силы* примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет съесть торт, а ему запретили. Эту конфликтную ситуацию можно представить так:



Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908 – 1968). Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенций, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать

у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. *Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом* и лежит в основе внутриличностного конфликта.

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром *Виктором Франклом*, основателем экзистенциального анализа, создавшим новое направление в психотерапии – *логотерапию* (от греч. *logos* – мысль, разум и греч. *therapeia* – лечение). По его определению, логотерапия «занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла».

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бесцельности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в «ноогенных неврозах» (от греч. *noos* – смысл).

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука – свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясищеву, В. С. Мерлина и других.

Согласно теории *А. Н. Леонтьева* о роли предметной деятельности в становлении личности, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению *А. Н. Леонтьева*, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как сегодня принято говорить, мотивационное поле.

Противоречивое взаимодействие этих «вершин» мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

## **2. Основные виды внутриличностного конфликта**

Наиболее полная классификация внутриличностных конфликтов содержится в работе *А. Я. Анцупова* и *А. И. Шпилова*, которые предложили взять за основу классификации ценностно-мотивационную сферу личности. 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*. Это 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. Он может возникнуть в результате физической невозможности человека осуществить это стремление. Например, из-за неудовлетворенности своей внешностью или физическими данными.

*Ролевой конфликт*. Он 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). Примером межролевого внутриличностного конфликта может быть ситуация, когда человека в качестве сотрудника организации просят поработать сверхурочно, но в качестве отца он хочет больше время уделить своему ребенку. Примером внутриролевого конфликта может служить ситуация, когда верующему человеку для защиты отечества нужно взять в руки оружие и идти на войну убивать.

*Адаптационный конфликт*. Этот 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. Это конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими).

*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 длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.

### **3. Переживание как основа внутриличностного конфликта**

*Переживание* – форма активности, возникающая при невозможности достижения субъектом ведущих мотивов его жизни, крушении идеалов и ценностей и проявляющаяся в преобразовании его психологического мира, направленном на перосмысление своего существования. Переживания выступают как внутренние сигналы, посредством которых осознается личностный смысл происходящих событий, осуществляется осознанный выбор возможных мотивов и регуляция поведения личности. Переживания позволяют человеку в критический момент жизненной ситуации перенести тяжелые события, обрести благодаря переоценке ценностей осмысленность существования (Ф. Е. Василюк).

Внутриличностный конфликт постоянно сопровождает любые конфликты, участниками которых является данная личность. Но внутриличностный конфликт может и не вызывать других конфликтов, если личность переживает конфликт внутри себя и не является источником других типов конфликтов, т. е. не «выплескивает» эмоциональное напряжение наружу. Такое состояние порождает тревожность, фрустрацию и стресс.

*Тревожность* – склонность индивида к переживанию тревоги, характеризующейся низким порогом возникновения реакции тревоги. Она является субъективным проявлением неблагополучия личности. Главное отличие тревоги от страха состоит в том, что тревога вызывает активацию организма до того, как происходит ожидаемое событие. Выделяют два основных вида тревожности: личностная и ситуативная.

*Личностная тревожность* представляет собой базовую черту личности, которая формируется и закрепляется в раннем детстве. Она возникает независимо от конкретной социальной обстановки на угрожающую

его личности ситуацию или кажущуюся таковой и проявляется в состоянии повышенного беспокойства. Личностная тревожность обычно не существует как отдельная черта: она оказывает отрицательное влияние на формирование и развитие других свойств и особенностей человека, таких как мотив избегания неудачи, стремления уходить от ответственности, боязнь высказывать собственное мнение.

**Мотив избегания неудачи** – это стойкая тенденция человека делать все от себя зависящее не для того, чтобы добиться результата, а для того, чтобы быть «ну хуже других», чтобы «не поругали». Такой человек не прилагает максимума усилий в деятельности, а довольствуется минимумом, хотя способен на большее.

**Ситуационная тревожность** – это внешнее проявление тревожного поведения индивида в конкретной ситуации, которое не связано с наличием у него личностной тревожности.

Взаимосвязь личностной и ситуационной тревожности состоит в том, что первоначально у человека возникает только ситуационная тревожность, а потом при неблагоприятных условиях она может перерасти в личностную. Особенно большое значение в этом процессе имеет опыт раннего и дошкольного детства. Всякого рода наказания, необоснованные запреты, если они часто применяются к ребенку, могут, в конечном счете, привести к возникновению у него сначала ситуационной тревожности, а затем и к личностной.

При неблагоприятных условиях тревожность может способствовать возникновению фрустрации. **Фрустрация** – состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели. Фрустрация сопровождается целой гаммой отрицательных эмоций, таких как озлобленность, подавленность, внешняя и внутренняя агрессия.

**Агрессивные действия** возникают тогда, когда внутренняя напряженность, порожденная неудовлетворенным желанием, ищет внешнюю разрядку и находит ее в другом человеке, который воспринимается как причина отрицательного эмоционального состояния.

Агрессия может быть направлена вовне на кого-то, на что-то и на себя самого (аутоагрессия).

Если агрессия оказалась вымещенной на каком-либо объекте или по истечении определенного периода времени вызванная ею внутренняя психологическая напряженность спала, то следующей типичной психологической реакцией, наступающей за агрессией, является *апатия* – состояние, характерное эмоциональной пассивностью, безразличием, уплощением чувств, равнодушием к окружающим событиям и ослаблением побуждений и интересов.

#### **4. Причины развития внутриличностного конфликта**

При более конкретном рассмотрении причин внутриличностного конфликта их можно разделить на три вида:

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

Следует иметь в виду, что все эти виды причин конфликта взаимосвязаны, а сама их дифференциация достаточно условна. Например, внутренние причины конфликта есть результат взаимодействия личности и с группой, и с обществом, а не возникают сами по себе, ниоткуда.

##### *Внутренние причины.*

Внутренние причины внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. При этом, 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, вызывающих внутренний конфликт, можно выделить следующие:

- противоречие между потребностью и социальной нормой (З. Фрейд);

- противоречие мотивов, интересов и потребностей (и в театр хочется сходить, и к семинару надо подготовиться);

- противоречие социальных ролей (и на производстве надо задержаться для выполнения срочного заказа, и с ребенком погулять);

- противоречие социальных ценностей и норм: как соединить христианскую ценность «не убий» и долг защиты отечества на поле боя.

Для возникновения внутриличностного конфликта указанные противоречия должны приобрести глубокий личностный смысл, иначе человек не будет придавать им значения. Кроме того, различные стороны противоречий по силе своего воздействия на личность должны быть примерно равными. В противном случае человек из двух зол легко выбирает меньшее, а из двух благ – большее. И никакого конфликта не возникает.

#### *Внешние причины*

Внешние причины внутриличностного конфликта могут быть обусловлены:

- 1) положением личности в группе,
- 2) положением личности в организации,
- 3) положением личности в обществе.

1) Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в группе*, могут быть разнообразными. Но их общий признак состоит в невозможности удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности, потребностей и мотивов. Выделяются в этой связи *четыре* вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт:

а) физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей: узник, которому камера не дает свободы передвижения; непогода, препятствующая уборке урожая; недостаточный доход, не позволяющий хозяйке приобрести то, что ей хочется; опущенный шлагбаум или часовой, не пропускающий в то или иное место;

б) отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности (я хочу выпить чашку кофе, но магазины закрыты, и дома его больше не осталось);

в) биологические ограничения (умственно отсталые люди и люди с физическими дефектами, у которых препятствие коренится в самом организме);

г) социальные условия (главный источник наибольшего числа наших внутриличностных конфликтов).

2) На уровне *организации* внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены такими видами противоречий, как:

а) 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);

б) 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);

в) противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменном оборудовании);

г) противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения. (В недавнем прошлом нашей страны в условиях жесткой плановой экономики в этой связи был популярен лозунг «план любой ценой»);

д) противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями - с другой. Например, постоянная работа в выходные, вечные авралы, практика взяток и подношений, подхалимаж, привычка начальника приставать с ухаживаниями к подчиненным, систематические

коллективные выпивки на работе и т. д. – такого рода требования, обычаи и нормы могут быть не приемлемыми для людей, не соответствовать их ценностям и потребностям;

е) противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации. Например, многие люди в качестве жизненно важной цели стремятся к повышению квалификации, к самореализации, и если для этого нет условий, может развиваться внутриличностный конфликт;

ж) противоречия, вызванные несовместимостью социальных ролей личности. Эта причина внутриличностного конфликта встречается довольно часто. Ее содержание состоит в противоречии между теми функциями, которые человек должен выполнять, обладая разными статусами – в этом случае различные роли будут предъявлять к человеку разные, может быть, даже противоречивые требования. Например, статус руководителя организации будет предъявлять одни требования и нормы поведения по отношению к подчиненному, а статус близкого друга – другие;

з) противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами. Например, человек работает в организации, выпускающей прибыльную, но недоброкачественную или вредную для потребителей продукцию.

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.

## **5. Понятие психологической защиты**

*Психологическая защита* определяется как нормальный механизм, направленный на предупреждение внутриличностного конфликта и расстройств поведения. Она реализуется в форме специфических приемов

переработки информации, которые позволяют сохранять достаточный уровень самоуважения в условиях эмоционального конфликта.

К механизмам психологической защиты относят *отрицание, вытеснение, проекцию, идентификацию, рационализацию, замещение, отчуждение*.

**Отрицание** сводится к тому, что информация, которая тревожит и может привести к конфликту, не воспринимается. Этот способ защиты характеризуется заметным искажением восприятия действительности.

**Вытеснение** – наиболее универсальный способ избавления от внутреннего конфликта путем активного выключения из сознания неприемлемого мотива или неприятной информации. Быстрее всего вытесняется и забывается человеком не то плохое, что ему сделали люди, а то плохое, что он причинил себе или другим. Неблагодарность связана с вытеснением, все разновидности зависти и компоненты комплексов собственной неполноценности вытесняются с огромной силой. Важно, что человек не делает вид, а действительно забывает нежелательную, травмирующую его информацию, она полностью вытесняется из его памяти.

**Проекция** – бессознательный перенос на другое лицо, приписывание собственных чувств, желаний и влечений, в которых человек не хочет себе сознаться, понимая их социальную неприемлемость.

**Идентификация** – бессознательный перенос на себя чувств и качеств, присущих другому человеку и недоступных, но желательных для себя. В широком смысле идентификация – это неосознаваемое следование образцам, идеалам, позволяющее преодолеть собственную слабость и чувство неполноценности.

**Рационализация** – псевдоразумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения. В частности, рационализация связана с попыткой снизить ценность недоступного. Рационализация используется тогда, когда человек, страшась осознать ситуацию, пытается скрыть от себя тот факт, что его действия побуждаются мотивами, находящимися в конфликте с его собственными нравственными стандартами



(например, переживая психическую травму, человек защищает себя от ее разрушительного воздействия тем, что переоценивает значимость травмирующего фактора в сторону ее понижения: не получив страстно желаемого, убеждает себя, что «не очень-то и хотелось»).

**Замещение** – перенос действия, направленного на недоступный объект, на действие с доступным объектом. Когда человеку не удастся выполнить действие, необходимое для достижения поставленной перед ним цели, он иногда совершает первое попавшееся бессмысленное действие, дающее какую-то разрядку внутреннему напряжению.

**Изоляция, или отчуждение** – обособление внутри сознания травмирующих человека факторов. При этом неприятные эмоции блокируются сознанием, так что связь между каким-то событием и его эмоциональной окраской в нем не отражается. Возникает чувство утраты эмоциональной связи с другими людьми, ранее значимыми событиями или собственными переживаниями, хотя их реальность и осознается.

## **6. Последствия внутриличностного конфликта**

Внутриличностный конфликт по своим последствиям может быть как *конструктивным* (функциональным, продуктивным), так и *деструктивным* (дисфункциональным, непродуктивным). Первый имеет своим результатом положительные последствия, второй – отрицательные. Внутриличностный конфликт носит деструктивный характер, когда личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры.

### *Позитивные последствия внутриличностного конфликта.*

Как было отмечено, внутриличностный конфликт может быть не только деструктивным, но и *конструктивным*, т. е. позитивно влияющим на структуру, динамику и результативность внутриличностных процессов и служащим источником самосовершенствования и самоутверждения личности. В этом случае внутриличностные противоречия разрешаются

без особых негативных последствий, а общим результатом их разрешения является развитие личности. Поэтому многие исследователи внутриличностного конфликта совершенно обоснованно рассматривают продуктивный внутриличностный конфликт как важный *способ развития личности*.

Действительно, именно через конфликт, разрешение и преодоление внутриличностных противоречий происходит становление характера, воли и всей психической жизни личности. Лишите человека этой внутренней работы и борьбы и вы лишите его полноценной жизни и развития, ибо сама жизнь и есть постоянное разрешение противоречий.

Если рассматривать положительные последствия внутриличностного конфликта более конкретно, то можно выделить следующие:

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

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

3) внутриличностный конфликт закаляет волю и укрепляет психику человека;

4) конфликт является средством и способом саморазвития и самоактуализации личности;

5) 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».

*Отрицательные последствия внутриличностного конфликта:*

1) В общем плане можно выделить 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.

2) 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. Такими негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;

- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название «*отступлением*»;

- 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 не впопад, приводящие собеседника в замешательство;

- жесткий формализм – буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими;

- поиск виноватых – обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

3) Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к более *тяжелым последствиям*, наиболее сильные из которых стресс, невроз, суицид.

*Стресс* (от англ. stress – давление, напряжение) – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные эмоциональные воздействия. Он может проявляться на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях и является весьма распространенной реакцией на внутриличностный конфликт, если тот зашел достаточно далеко и личность не способна его вовремя и конструктивно разрешить. При этом сам стресс часто провоцирует дальнейшее развитие конфликта или порождает новые конфликты, поскольку некоторые пытаются сорвать свое раздражение и гнев на окружающих.

*Неврозы* (от греч. neuron – нерв) – это группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, имеющих психогенную природу. В основе неврозов лежит непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее факторами действительности. Глубокий внутриличностный конфликт, который личность не в состоянии разрешить положительно и рационально, – важнейшая причина неврозов. Эта невозможность разрешения конфликта сопровождается возникновением болезненных и тягостных переживаний неудач, неудовлетворенных потребностей, недостижимости жизненных целей, потери смысла жизни и т. д. Появление неврозов означает, что внутриличностный конфликт перерос в *невротический конфликт*.

## **7. Суицидальное поведение как следствие внутриличностного конфликта и рекомендации по его предупреждению**

*Суицид* – акт самоубийства, совершаемый человеком в состоянии сильного душевного расстройства либо под влиянием психического заболевания.

Феномен суицида чаще всего связывается с представлением о психологическом кризисе личности, под которым понимается острое эмоциональное состояние, вызванное какими-то особыми, личностно значимыми психотравмирующими событиями. Причем это кризис такого масштаба, такой интенсивности, что весь предыдущий жизненный опыт человека,

решившегося на суицид, не может подсказать ему иного выхода из ситуации, которую он считает невыносимой.

Такой психологический кризис может возникнуть внезапно под влиянием сильного аффекта. Но чаще внутренняя душевная напряженность накапливается постепенно, сочетая в себе разнородные негативные эмоции. Они накладываются одна на другую, озабоченность переходит в тревогу, тревога сменяется безнадежностью. Человек теряет веру в себя, в способность преодолеть неблагоприятные обстоятельства, возникает внутренний конфликт «неприятя самого себя», «самоотрицание», появляется ощущение «потери смысла жизни».

В основе суицидального поведения лежит конфликт. Содержание суицидогенных конфликтов определяется, прежде всего, сферой их возникновения, т. е. предметом конфликта и уязвимостью личности к трудным ситуациям.

Все множество конфликтов, лежащих в основе суицидального поведения людей, может быть классифицировано следующим образом:

1. Конфликты, вызванные спецификой условий профессиональной деятельности и социального взаимодействия людей:

- индивидуальные адаптационные трудности;
- служебные и межличностные конфликты с сослуживцами, администрацией, руководством.

2. Конфликты, обусловленные спецификой лично-семейных взаимоотношений:

- неразделенная любовь, измена любимого человека;
- развод;
- тяжелая болезнь, смерть близких.

3. Конфликты, связанные с антисоциальным поведением человека:

- опасение уголовной ответственности;
- боязнь позора в связи с асоциальным поступком.

4. Конфликты, обусловленные состоянием здоровья:

- психические заболевания;
- хронические соматические заболевания;

– физические недостатки (дефекты речи и особенности внешности, воспринимаемые как недостаток – дисморфофобия).

Суицидальное поведение может быть истинным, аффективным и демонстративно-шантажным.

**Истинный суицид** – осознанные действия, целью которых является совершение акта самоубийства, желание лишиться себя жизни. Серьезность и устойчивость намерения подтверждаются выбором места, времени и способа суицидального действия, активной предварительной подготовкой, а в ряде случаев – наличием предсмертных записок.

**Аффективный суицид** – суицидальные действия, обусловленные необычайно сильным аффектом, возникшим в результате внезапного острого психотравмирующего события или под влиянием аккумуляции хронических психотравм. В этом случае психотравмирующая ситуация не успевает подвергнуться сознательной личностной переработке. Суициденты не реагируют на обращения окружающих, никакие аргументы в расчет не принимаются. Охваченность суицидальным побуждением обуславливает отсутствие страха смерти и боли.

**Демонстративно-шантажное суицидальное поведение** – сознательная манипуляция индивидом жизнеопасными действиями при сохранении для него высокой ценности собственной жизни с целью изменения конфликтной ситуации в благоприятную сторону. Личностный смысл демонстративно-шантажных попыток состоит в оказании психологического давления на окружающих значимых лиц с целью изменения конфликтной ситуации в благоприятную для себя сторону. Человек понимает, что его действия не должны повлечь за собой смерть, и для этого предпринимает все меры предосторожности.

К числу признаков суицидального риска относятся:

- открытые высказывания о желании покончить с собой;
- косвенные намеки на возможность суицидальных действий (например, появление в кругу сослуживцев, родственников с петлей на шее, игра с оружием с имитацией самоубийства и т. д.);

- активная предварительная подготовка, целенаправленный поиск средств покончить с собой (собираание таблеток, поиск и хранение отравляющих жидкостей);
- фиксация на примерах самоубийства (частые разговоры о самоубийствах вообще);
- нарушение межличностных отношений, сужение круга контактов в коллективе, стремление к уединению;
- изменение стереотипа поведения: несвойственная замкнутость и снижение двигательной активности у подвижных, общительных и наоборот;
- внезапное проявление несвойственных ранее человеку черт аккуратности, откровенности, щедрости (раздача личных вещей);
- утрата интереса к окружающему (вплоть до полной отрешенности).

Для профилактики суицидального поведения необходимо увеличение антисуицидальных факторов в отношении к данному человеку: акцентировать значимость эмоциональной привязанности к родным и близким, родительские обязанности, выраженное чувство долга, боязнь причинить себе физическое страдание, представление о позорности и греховности суицида, представления о неиспользованных жизненных возможностях и т. д.

### **Вопросы для повторения к разделу 9:**

1. Назовите основные подходы к пониманию внутриличностного конфликта.
2. Какие виды внутриличностного конфликта выделяются в литературе?
3. Каковы особенности переживания внутриличностного конфликта?
4. Назовите основные причины развития внутриличностного конфликта.
5. Что понимается под психологической защитой? Каковы ее функции?
6. Каковы последствия внутриличностного конфликта?
7. Что понимается под суицидом?
8. Каковы признаки суицидального поведения?

## Тесты к разделу 9.

1. Устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности, называется ...

2. Аффективное состояние, характеризующееся отрицательным фоном, изменением мотивационной сферы, общей пассивностью поведения, называют ...

3. Вешнее проявление тревожного поведения индивида в конкретной ситуации называют ...

4. Количество видов внутриличностного конфликта по А. И. Шипилову составляет...

А. 4

Б. 5

В. 6

Г. 7

5. Острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой, затрагивающей структуру внутреннего мира человека, отражающей противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения, называется ...

А. внутриличностным конфликтом

Б. организационным

В. межличностным

Г. деловым

6. Тенденция человека не прилагать максимума усилий в деятельности, а довольствоваться минимумом, достаточным для того, чтобы не наказали, – это ... избегания неудачи.

7. Временное состояние эмоционального расстройства, связанное с переживанием неудачи в достижении поставленной цели или тщетностью усилий, прилагаемых для ее достижения, – это ...



8. Приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональной основы для его неприятия и самопринятия на этом фоне относится к такому механизму психологической защиты, как ...

- А. идентификация
- Б. вытеснение
- В. рационализация
- Г. проекция

9. Восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, называется ... внутриличностного конфликта.

10. Моделирование поведения другого лица как путь к повышению самооценности или совладанию с возможным разделением или утратой относится к такому механизму психологической защиты, как ...

- А. проекция
- Б. идентификация
- В. регрессия
- Г. вытеснение

**Ответы:**

1. Антипатия
2. Депрессия
3. Ситуационная тревожность
4. В
5. А
6. Мотив
7. Фрустрация
8. Г
9. Разрешение
10. Б

## РАЗДЕЛ 10. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Виды организационных конфликтов

Организационные конфликты являются особым типом социальных конфликтов, которые вызываются специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями и взаимодействием с другими организациями. Четкой границы между организационными конфликтами и социальными, как таковыми, не существует, так как почти всегда в организацию приносятся личностные конфликты, а организационный конфликт может перейти в межличностный. К организационным конфликтам относятся:

– *конфликт целеполагания*, в котором противоречивость целей перерастает в конфликтные взаимоотношения специализированных групп работников;

– *внутриорганизационные конфликты*, связанные с подменой главной цели и носящие дисфункциональный характер (например, целью деятельности членов в организации может стать не та, ради которой данная организация была создана, а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка);

– *конфликт между целями узкой группы руководителей организации и основным персоналом* (когда формальные лидеры организации цели своей неформальной группы противопоставляют целям всей организации);

– *конфликт между структурными подразделениями* (например, из-за дефицита средств).

Возможными субъектами конфликта в организации являются:

- администрация организации;
- средний управленческий персонал;
- низший управленческий персонал;
- основные специалисты (в штате);
- вспомогательные специалисты (вне штата – по контракту);
- технический персонал;

- структурные подразделения;
- неформальные группы сотрудников.

Наиболее распространенными являются конфликты по вертикали. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных. Причины конфликтов – самые разные. Так, это могут быть ролевые несоответствия в системе отношений «руководитель-подчиненный», когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Эта причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих организациях служебных функций персонала. В результате у людей складывается неправильное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

## **2. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»**

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют субъективные и объективные причины конфликтов «по вертикали».

### ***Объективные причины.***

1. *Субординационный характер отношений* предполагает их двойственность – функциональную (официальную, формальную) сторону и личностную (неофициальную, неформальную).

Противоречие в звене «руководитель-подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит достаточно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требованиям ролей возможностям и способам действия их исполнителей.

2. *Деятельность в системе «человек-человек» конфликтозна по своей природе.* Наиболее конфликтозными являются деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания, педагогическая и воинская деятельность.

3. *Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений* (взаимосвязь с совместной деятельностью руководителя и подчи-

ненного – обеспечение качества деятельности, оценка результатов работы, введение инноваций).

4. *Интенсивность совместной деятельности* (связано с проверками, сдачей отчетов, аттестациями и т. д.).

5. *Наиболее часто встречаются конфликты между непосредственным руководителем и подчиненным.*

6. *Разбалансированность рабочего места*, т. е. несоответствие функций и средств для их выполнений (права, власть).

7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации* (невозможность оперативно управлять подчиненными).

8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.*

9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.*

#### **Субъективные причины.**

*Управленческие:* ошибочные решения, излишний контроль подчиненных, недостаточная профессиональная подготовка руководителя, неравномерность распределения нагрузки между подчиненными, нарушение в системе стимулирования труда.

*Личностные причины:* низкая культура общения, недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными, стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, выбор неэффективного стиля руководства, психологические особенности участников взаимодействия.

### **3. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали»**

А. Н. Чумиков предлагает следующий алгоритм предупреждения конфликтных ситуаций:

- прогнозирование возможных сложностей (социально-психологическое исследование или служебное разбирательство);
- тестирование опасности (проверка уровня конфликтности);

– нейтрализация конфликтного потенциала (работа с соответствующими коммуникационными потоками).

Следующий блок действий по управлению конфликтами включает локальные приемы и механизмы, способные нейтрализовать конфликтный потенциал.

***Устранение нежелательной оппозиции.*** Зачастую этого нельзя достичь отставкой оппонента, встречной критикой и даже хорошо аргументированными оправданиями. Наилучший эффект дает приобщение оппозиционера к каким-либо руководящим должностям или органам в критикуемой им структуре. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, вследствие чего оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются.

***Механизм позитивной компенсации.*** Если сотрудники организации встречают какое-то нововведение «в штыки», то это возможно компенсировать, исходя из его же положительных сторон: повышение заработной платы, благотворительность, улучшение общественного мнения и т. п.

***Механизм упреждающей атаки.*** Понимая, что любого руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать, специалисты планировали уровни и позиции допустимой критики, а затем намеренно закладывали их даже в отдельные положительные материалы. В итоге процесс управления конфликтом получался естественным и не выходил из-под контроля.

***Перевод «стрелки»*** конфликта в другую сторону. Например, показать личный интерес конфликтующей стороны.

***«Кто нам мешает, тот нам поможет».*** Для этого надо найти положительные стороны в предмете конфликта и заставить их работать.

***Ослабить псевдоконфликтами.*** Если есть сведения о назревающем конфликте, то его можно ослабить псевдоконфликтами, которые инициируются специально, чтобы отвлечь людей от основного конфликта.

#### 4. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным

Поскольку именно руководитель является той инстанцией, которая должна нейтрализовать конфликт, особое значение приобретает анализ ошибочных действий руководителя, приводящих к деструктивным конфликтам.

Основные три вида ошибочных действий руководителя выглядят следующим образом:

*1) нарушения служебной этики: грубость, высокомерие, неуважение к подчиненным:*

- обман подчиненных, невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям других;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника;
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;

- утаивание информации (в том числе неосознанное);

- критика, принижающая достоинства человека;

*2) нарушение трудового законодательства;*

*3) несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда:*

- ошибки в применении поощрений и наказаний;
- неверное распределение работ между исполнителями;
- установление оклада с нарушением баланса «вклад-оклад»;
- приглашение работника со стороны, когда кандидаты на должность есть в самом коллективе;
- болезненное отношение к авторитету подчиненных;
- огульная критика группы подчиненных;
- нечеткая формулировка заданий;
- недооценка разъяснительной работы.

При разрешении конфликтных ситуаций «по вертикали» необходимо учитывать личность сотрудника, всю предысторию деловых, а возможно, и неформальных отношений между ним и начальником. Руководителю необходимо знать, что существуют негативные и коварные приемы «силового давления» и даже шантажа руководителя, которые используют некоторые сотрудники:

- постоянно изыскивают на руководителя «компромат» и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации;

- делают постоянно обиженный вид, говоря тем самым, что их права и интересы руководитель постоянно ущемляет;

- из любой мелочи делают проблему;

- обвиняют руководителя, что он не руководит, а только требует;

- оценивают свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом, кроме вас»;

- провоцируют маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и оставляют руководителя перед большой конфликтной ситуацией;

- стремятся во что бы то ни стало объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, «сколотить» против руководителя оппозицию;

- угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему начальнику;

- периодически возмущаются и подчеркивают, что «раньше, при прежнем руководителе такого не было», что нового руководителя никто не понимает.

Некоторые контрприемы против подобного давления:

1. Необходимо всякий раз искать причину, главный мотив и в конечном итоге цель, которую преследует сотрудник коллектива, прибегая к подобным приемам.

2. Не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.

3. Всякие элементы «силового давления», а тем более шантажа руководителя, предавать гласности и пресекать их изначально.

4. Лишить сотрудника, который использует столь неблагоприятные приемы, всякой возможности сколотить вокруг себя «оппозицию» против руководителя. Прежде всего своими делами и конструктивной критикой доказать коллективу, что руководитель прав.

Существует единственное средство общения руководителя с «конфликтной личностью» – правильно «подобрать ключик». Для этого психологи советуют попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты его личности, поскольку невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если «подобрать ключ» не удастся, то остается одноединственное средство – перевести такого человека в разряд «стихийного бедствия» с последующим отделением его от остального коллектива: в отдельный кабинетик, на другой этаж и т. д. с выдачей самостоятельного задания.

## **5. Инновационные конфликты и их особенности**

*Инновация* – другими словами, нововведение. При внедрении нововведения возникают противоречия между его сторонниками и противниками. Новаторы рассчитывают на улучшение работы организации в результате внедрения новшества. Консерваторы опасаются того, что станет хуже.

Выделяют 4 группы факторов, препятствующих инновационной деятельности:

- технико-экономические;
- юридические;
- организационно-управленческие;
- социально-психологические.

К числу социально-психологических факторов относят (М. Иванов, П. Кочетков):

- возможное изменение статуса работника в организации;
- возможность потери работы из-за внедрения нововведения;



- перестройка устоявшихся способов деятельности;
- нарушение стереотипов поведения;
- боязнь неопределенности;
- нарушение сложившихся в организации традиций;
- опасения наказания за неудачу.

Любое нововведение имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Вероятность инновационного конфликта возрастает под влиянием следующих факторов:

- чем масштабнее новшество, чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, тем чаще возникают конфликты;
- радикальность нововведения повышает вероятность и остроту инновационных конфликтов. Более радикальные новшества встречают большее противодействие;
- чем быстрее идет процесс инновации, тем более он конфликтогенен;
- чем менее продумано информационное, социально-психологическое обеспечение процесса внедрения инноваций, тем большее количество конфликтов его сопровождает.

Инновационные конфликты могут быть внутриличностными, межличностными и межгрупповыми.

Выделяют 5 групп причин межличностных инновационных конфликтов:

- *объективные причины* заключаются в естественном столкновении интересов новаторов и консерваторов;
- *организационно-управленческие причины* состоят в плохой отлаженности политических, социальных, управленческих механизмов внедрения и распространения новшеств;
- *инновационные причины* связаны с характеристиками самого нововведения. Различные новшества порождают различные по количеству и остроте конфликты;
- *личностные причины* касаются индивидуально-психологических особенностей участников инновационного процесса;

– *ситуативные причины* – конкретные особенности единичной инновационной ситуации.

### **Вопросы для повторения к разделу 10:**

1. Назовите виды конфликтов в организации.
2. Каковы причины конфликтов «по вертикали»?
3. Каковы способы предупреждения конфликтов «по вертикали»?
4. Каковы правила разрешения конфликтов «по вертикали»?
5. Каковы особенности инновационных конфликтов?
6. Какие существуют способы урегулирования инновационных конфликтов?
7. Дайте характеристику понятию «моббинг» и назовите его основные виды.

### **Тесты к разделу 10.**

1. Противоречие, возникающее на основе нарушения процесса социального или профессионального приспособления личности, – это конфликт ...

- А. внутриличностный
- Б. адаптационный
- В. межролевой
- Г. ролевой

2. Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей, относится к группе причин конфликтов ...

- А. объективных
- Б. организационно-управленческих
- В. социально-психологических
- Г. личностных

3. Неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками вызваны причины конфликта ...

- А. личностно-функциональные

- Б.** социально-психологические
  - В.** функционально-организационные
  - Г.** структурно-организационные
- 4.** Неполное соответствие работника по профессиональным, нравственным и другим качествам, требованиям занимаемой должности вызвано причинами конфликта ...
- А.** функционально-организационного
  - Б.** социально-психологического
  - В.** структурно-организационного
  - Г.** личностно-функционального
- 5.** Несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей относится к группе причин конфликтов ...
- А.** социально-психологических
  - Б.** функционально-организационных
  - В.** личностно-функциональных
  - Г.** структурно-организационных
- 6.** Несоответствие структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается, вызваны причинами конфликтов...
- А.** социально-психологических
  - Б.** личностно-функциональных
  - В.** структурно-организационных
  - Г.** функционально-организационных
- 7.** Ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач, лежат в основе причин конфликтов ...
- А.** ситуационно-управленческих
  - Б.** социально-психологических
  - В.** личностных
  - Г.** организационных
- 8.** Практические действия сторон, которые характеризуются бескомпромиссностью суждений и поступков, направленные на обязательное овладение объектом обостренного интереса, – это ...
- 9.** Конфликт между профсоюзом и администрацией является примером конфликта ...
- 10.** Противоречие, несогласованность – это, по С.И. Ожегову, ...

**Ответы:**

1. Б

2. А

3. В

4. Г

5. А

6. В

7. А

8. инцидент

9. межгруппового

10. разногласие

## РАЗДЕЛ 11. МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

### 1. Механизм возникновения межгрупповых конфликтов

Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Специфика межгруппового конфликта по содержанию его структурных элементов включает в себя, *в первую очередь*, субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1) *Деиндивидуализация взаимного восприятия*. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы-Они». Каждая из сторон видит другую обезличенной, т. е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Происходит обезличивание людей. Такое восприятие людей приводит к их дегуманизации, т. е. они кажутся менее человечными, чем индивидуальности. Кроме обезличивания людей происходит и самообезличивание, т. е. утрата собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда эмоциональное возбуждение и т. д.

2) *Неадекватное социальное, групповое сравнение*. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются. Ирвинг Янис выделил восемь симптомов синдрома группового мышления:

- иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;
- коллективная рационализация, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;
- поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;

- стереотипизированное видение врага, которое препятствует реалистическому восприятию противоположной стороны;
- давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия внутри группы не приветствуются;
- самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;
- разделяемая иллюзия единодушия, которая ведет к чувству консенсуса;
- появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

3) *Групповая ошибка атрибуции*, проявляющаяся в том, что позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

**Во-вторых**, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации. В организации можно выделить следующие группы конфликтов и их возможные причины (см. таблицу):

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководство организации – персонал	Неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата
Администрация – профсоюзы	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда, низкая заработная плата
Между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
Между организациями	Нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта
Между микрогруппами внутри коллектива	Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
Между неформальными группами в обществе	Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм

*В-третьих*, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются собрания, совещания, митинги групп, забастовки, встречи лидеров, дискуссии, переговоры.

## 2. Трудовые конфликты и их разрешение

Сущность трудового конфликта и его отличие от трудового спора состоит в том, что *трудовой спор* – это спор между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда. Регулируется трудовым законодательством.

*Трудовой конфликт*, кроме столкновения в области трудовых правоотношений, включает в себя столкновение интересов. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и не правовыми средствами.

Межличностные трудовые конфликты, как правило, являются конфликтами «по вертикали».

*Предметом трудового конфликта* могут быть условия труда, система распределения ресурсов, выполнение ранее принятых договоренностей и др.

*Среди причин трудовых конфликтов выделяют:*

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- снижение ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;

- нарушения договорных обязательств;
- рост безработицы;
- обнищание населения, включая наемных работников.

#### ***Функции трудовых конфликтов:***

- 1) вносят вклад в социальную интеграцию предприятия (усиление сплоченности рабочих);
- 2) выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия;
- 3) помогают преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива;
- 4) социально-психологическая функция – приводит к изменению СПК, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

#### ***Формы разрешения противоречия:***

- выступления на собраниях коллектива;
- демонстрации;
- обращение в СМИ;
- обращение к вышестоящему руководству;
- обращение в комиссию по трудовым спорам;
- организация пикетов;
- забастовки и т. д.

#### ***Пути разрешения трудовых конфликтов:***

1. Заключение коллективного договора, соглашения и контрактов, содержащих права и обязанности договаривающихся сторон.
2. Конфликтные вопросы могут рассматриваться комиссией по трудовым спорам или народными судами.
3. Работа советов и конференций трудовых коллективов с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.
4. Принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.



### 3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление

Анализируя жизнедеятельность рабочей группы, А. И. Донцов указывает на проблему, которую необходимо решить руководителю совместно с трудовым коллективом. Это *управление дифференциацией системы внутригрупповой активности*. Дифференциация (внутригрупповое разделение труда) может быть функциональной, статусной, власти, размера получаемого вознаграждения и т. д.

Она, *во-первых*, объективно происходит по мере продвижения группы к цели. В этом смысле она может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь скорее на их действительной значимости в реализации деятельности.

*Во-вторых*, внутригрупповое разделение труда не может не сопровождаться дифференциацией в сфере эмоционально-личностных взаимоотношений членов группы. Неравенство «аффективных обменов» между членами группы, основывающееся на фактическом неравенстве их позиций по многим пунктам, провоцирует напряженность межличностных отношений.

*В-третьих*, межличностная напряженность, как бы остро она ни переживалась, является следствием оптимальной организации совместных усилий – необходимого условия выигрыша, к которому группа всеми силами стремилась. Парадоксальность этой позиции в том, что поиски максимального выигрыша, которые заставили члена группы вступить в кооперацию с другими, вынуждают терпеть эмоционально ущемляющие последствия этой кооперации, в особенности, когда она эффективна.

По этой причине, *в-четвертых*, возникает необходимость в так называемой внутренней (неформальной) структуре рабочей группы, которая остается за пределами материально-продуктивной сферы и предполагает равенство в получении эмоциональных «благ», т. е. она как бы компенсирует накопившуюся в процессе предметного взаимодействия напряженность.

Следующей проблемой является *доверие*. Будет ли коллектив вести себя кооперативно, т. е. учитывать интересы руководства, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. Вообще, человек «доверяет» кому-либо, если уверен, что действия другого направлены на повышение его благополучия и не наносят ему ущерба.

Убежденность человека в симпатии другого определяются:

- 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим;
- 2) частотой их получения;
- 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными;
- 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены;
- 5) убежденность, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он;
- 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

В. А. Розанова выделила факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией:

1. В стратегии организации:

- наличие четких, ясных и непротиворечивых целей;
- создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов;
- правильное планирование деятельности всех подразделений;
- правильная расстановка кадров;
- учет человеческого фактора внутри организации;
- повышение конкурентоспособности;
- подбор квалифицированных менеджеров.

2. В поведении и действиях руководителей:

- внимание к деятельности группы;
- целенаправленные действия по сплочению группы;
- правильное информирование подчиненных;

- доброжелательные отношения с членами коллектива;
- своевременное разрешение конфликтов внутри группы;
- создание положительного психологического климата;
- отсутствие жестких методов управления персоналом;
- положительное отношение к творческой деятельности работников;
- правильное мотивирование коллектива на достижения;
- правильная оценка работы каждого сотрудника;
- доброжелательный контроль.

### 3. В действиях малой рабочей группы:

- принятие организационных целей;
- наличие групповой активности и сплоченности внутри группы;
- выполнение всеми членами группы внутригрупповых норм поведения;
- лояльность в отношениях между членами группы и руководителем;
- дисциплинированность;
- доверие к руководителю;
- стремление к успешной деятельности;
- наличие ценностно-ориентационного единства группы;
- наличие ответственного отношения к работе.

### **Вопросы для повторения к разделу 11:**

1. В чем специфика межгрупповых конфликтов?
2. Назовите отличительные особенности трудовых конфликтов.
3. С какими трудностями встречается руководитель при управлении трудовым коллективом?

### **Тесты к разделу 11.**

**1.** Психическое состояние, которое может выступать в форме агрессивности, апатии, регрессии, – это ...

**А.** стресс

**Б.** раздражение

**В.** тревожность

**Г.** фрустрация

**2.** Вид слушания, который характеризуется уточнениями, перефразированием, резюмированием – это слушание ...

**3.** Обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, способов решения задач – это ... конфликтов.

**4.** Консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции характерны для личности ...

**5.** Негативная, раздражительная реакция на состояние напряжения – это...

**А.** фрустрация

**Б.** стресс

**В.** дистресс

**Г.** агрессия

**6.** Сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования, – это...

**7.** Понятие, которое является синонимом таких слов, как беспокойство, страх, опасение, боязнь, – это ...

**8.** Состояние повышенного беспокойства, которое проявляется в типичной, возникающей независимо от конкретной социальной обстановки, реакции человека, – это тревожность ...

**9.** Из перечисленного: 1) участники конфликта; 2) проблема; 3) характер общения; 4) конфликтная ситуация; 5) прием давления сотрудника; 6) инцидент – для анализа и прогнозирования конфликта необходимо учитывать ...

**10.** Спор между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда, регулируемый трудовым законодательством, – это...

**Ответы:**

**1.** Г

**2.** активное

**3.** источники

4. конфликтной
5. В
6. проблема
7. тревожность
8. личностная
9. 1, 2, 4, 6
10. трудовой спор

## РАЗДЕЛ 12. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

### 1. Особенности прогнозирования конфликтов

Прежде чем приступить к прогнозированию конфликтов, необходимо вспомнить формулу конфликта:

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент.

Таким образом, чтобы прогнозировать конфликтную ситуацию, необходимо знать и уметь определять:

1. Кто потенциальные участники возможной конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать инцидент?
2. Имеется ли проблема (объект)?
3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация по разрешению проблемы?
4. Какова вероятность возникновения инцидента?

Итак, конфликт может возникнуть только при наличии всех четырех компонентов его составляющих. Поэтому практические действия по прогнозированию конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных компонентов и их системное рассмотрение с тем, чтобы увидеть, в каком направлении будет происходить развитие событий в целом.

Рассмотрим последовательно каждый компонент системы, его функционирование и направление развития, в котором вероятность конфликта нарастает и может достичь критической точки.

1. Кто участники конфликтной ситуации и способны ли они спровоцировать конфликт?

Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется обратить внимание на их мотивы, ценностные ориентации, особенности характера и манеры поведения.

2. Имеется ли проблема?

Всякая проблема возникает тогда и есть там, где есть противоречие, где есть рассогласование чего-то с чем-то (например, разные взгляды на воспитание ребенка у родителей).

3. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация?

Конфликтная ситуация – это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то восстанавливаться. Люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникает непонимание, отчужденность даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает нелегко. Конфликтная ситуация назревает постепенно. Однако для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то, что конфликтная ситуация налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей – в направлении нарастания противоречия и противоборства. Следовательно, для прогнозирования конфликта важно учесть общую тенденцию развития отношений между сторонами.

4. Какова вероятность возникновения инцидента?

Каков инцидент? Насколько он серьезен? В чем его особенности? Будет ли он детонатором конфликта? (Например, ребенок получил «3» за год, хотя родители думали, что он занимался хорошо. Если отношения между родителями не ахти, то это достаточно серьезный инцидент для семейного конфликта).

Таким образом, прогнозирование конфликта является частью его профилактики. Любой конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для этого достаточно много, тем более, что профилактика требует меньших затрат сил и средств и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов должна вестись по четырем основным направлениям (в соответствии с причинами возникновения конфликта):

- создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций;
- создание оптимальных организационно-управленческих условий для функционирования организации;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- предупреждение личностных причин возникновения конфликтов.

## **2. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов**

К *объективным* условиям предупреждения конфликтов относятся:

1) создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации (материальная обеспеченность семьи, возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы, взаимоотношения с сослуживцами в ходе работы, здоровье человека, наличие времени для отдыха и т. д.);

2) справедливое и гласное распределение материальных благ в организации (с целью предотвращения слухов относительно выплаченной кому-то суммы);

3) разработка правовых и других нормативных документов, позволяющих сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом (взаимоотношения с начальником, определение размеров заработной платы и поощрений, назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов, перевод сотрудников на другое место работы, увольнение и т. д.);

4) комфортная окружающая материальная среда человека (удобная планировка рабочих помещений, освещение, окраска помещений, отсутствие раздражающих шумов и т. д.).

Выделяют также *объективно-субъективные условия* предупреждения конфликтов (организационно-управленческие факторы):

1) *структурно-организационные* условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры предприятия и социальной груп-



пы, состоящей из сотрудников. Они предполагают создание максимального соответствия структуры коллектива и стоящих перед ним задач;

2) *функционально-организационные* условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками;

3) *лично-функциональные* условия – назначение на должность работника только в случае его максимального соответствия требованиям, которые может к нему предъявлять занимаемая должность;

4) *ситуативно-управленческие* условия – принятие грамотных управленческих решений и справедливое оценивание результатов деятельности сотрудников.

### 3. Социально-психологические условия профилактики

*Социально-психологические способы* профилактики конфликтов связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия. Социальное взаимодействие является непротиворечивым, когда оно уравновешено. Существует пять основных равновесий, или балансов, нарушение которых приводит к конфликтам.

1) *Баланс ролей*. Он касается психологического статуса партнеров по общению. Если партнер принимает отводимую ему роль, то конфликт не происходит. Так, Э. Берн, автор трансактного анализа, выделяет роли партнеров по общению в соответствии с эго-состояниями двух вступающих в общение людей.

Под *эго-состоянием* понимается актуальный способ существования «Я» человека. Выделяются три основные эго-состояния: «Родитель», «Ребенок» и «Взрослый». Вступая во взаимодействие, человек всегда находится в одном из них.

Эго-состояние «*Родитель*» обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, требования, догмы, санкции, забота, могущество. Содержит в себе нормы и предписания, некритически усваиваемые инди-

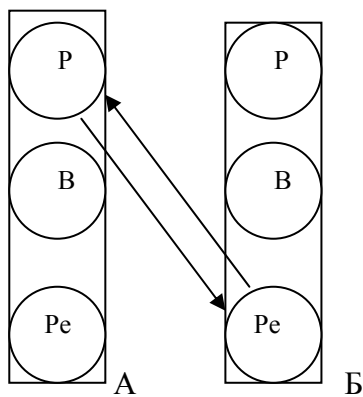
видом, как в детстве, так и на протяжении взрослой жизни и диктующие ему линию поведения. Оно также содержит автоматизированные формы поведения, сложившиеся прижизненно, избавляющие от необходимости сознательно рассчитывать каждый шаг. Различают две основные формы проявления «Родителя»: «заботящийся» (советы, поддержка, опека и т. д.) и «контролирующий» (запреты, санкции и т. д.).

Эго-состояние «Ребенок» содержит в себе аффективные (эмоциональное отношение) комплексы, связанные с ранними переживаниями. Различают Ребенка «естественного» («свободного») и «адаптированного». Естественному Ребенку свойственна склонность к веселью, живому движению, фантазии, импульсивности и раскованности. Адаптированный Ребенок представлен такими разновидностями, как «бунтующий» (против Родителя), «соглашающийся» и «отчуждающийся».

Эго-состояние «Взрослый» включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость. Оно функционирует «здесь и теперь» и не зависит от прошлого, хотя и использует информацию, заложенную в Родителе и Ребенке.

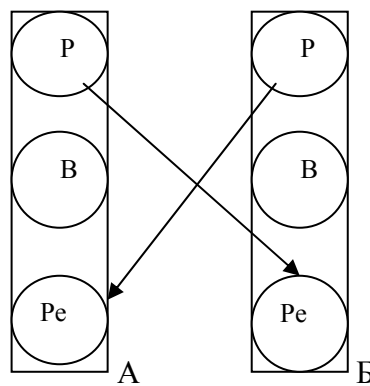
У каждого человека одно эго-состояние может переходить в другое: один и тот же индивид в разных жизненных ситуациях может проявляться то как «Родитель», то как «Взрослый», то как «Ребенок». Кроме того, в поведении и переживаниях индивида может одновременно проявляться более чем одно эго-состояние. На рисунке представлено сбалансированное и несбалансированное общение.

Нет ролевого конфликта



Ролевое взаимодействие  
сбалансировано

Возможен ролевой конфликт



Ролевое взаимодействие  
разбалансировано

2) **Баланс взаимозависимости** в решениях и действиях при взаимодействии людей и социальных групп. Необходимо поддерживать комфортный баланс свободы и зависимости друг от друга (50×50).

3) **Баланс взаимных услуг**. В ходе совместной деятельности люди оказывают друг другу бескорыстные взаимные услуги. Человек осознанно или неосознанно фиксирует оказываемые услуги. Если тот, кому услуги оказываются более или менее регулярно не отвечает тем же, возникает разбалансировка. Она может привести к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе – к конфликтам.

4) **Баланс ущерба**, связанный с чувством мести.

5) **Баланс самооценки и внешней оценки**. Особенно интенсивно процесс взаимооценивания идет в отношениях «начальник-подчиненный», поэтому именно в этих отношениях максимально количество конфликтов по этой причине. И здесь же необходимо учитывать закономерности каузальной атрибуции, когда успех люди чаще приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам.

### **Вопросы для повторения к разделу 12:**

1. Каковы особенности прогнозирования конфликтов?
2. Назовите объективные условия предупреждения конфликтов.
3. Что относится к организационно-управленческим условиям предупреждения конфликтов?
4. Что понимается под балансом ролей?
5. Назовите социально-психологические условия профилактики конфликтов.

### **Тесты к разделу 12.**

1. Поддержание в ходе взаимодействия баланса ролей относится к ... условиям предупреждения конфликтов
2. Наиболее перспективно предупреждение развития конфликтной ситуации на стадии ...

3. Инцидент, как правило, провоцирует участников конфликта на ...
4. В системе неблагоприятных взаимоотношений членов группы, порождаемых подозрительностью, недоверием друг к другу, отчужденностью, возникает тревожность ...
5. В основе любого конфликта лежит...
6. Излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях характерна для личности ...
7. Движущей силой, катализатором любой конфликтной ситуации является ...
8. Из перечисленных пунктов: 1) ситуация скрытого противоборства; 2) стрессовая ситуация; 3) ситуация открытого противоборства – конфликтная ситуация включает ...
9. Процесс обострения противоречия и борьба его участников – это ... конфликта.
10. Личная и межличностная конфликтность, в отличие от деловой, как правило, носит ... характер.

**Ответы:**

1. социально-психологическим
2. зарождения
3. столкновение
4. ситуационная
5. конфликтная ситуация
6. конфликтной
7. цель
8. 1, 3
9. эскалация
10. устойчивый

## РАЗДЕЛ 13. ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

### 1. Предупреждение конфликта в организации

Предупреждение конфликта в организации предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

*Управление конфликтом* – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

*1) Восприятие конфликта и первичная оценка ситуации.*

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей, изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты (реально не существующие конфликты), переоценка или недооценка значимости конфликта, невосприятие (игнорирование) существующего конфликта.

*2) Исследование конфликта и поиск его причин.*

Это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

– выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

– выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

– оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

– поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

### *3) Поиск путей разрешения конфликта предполагает:*

– полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

– достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

– разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

– механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

## 2. Трудности профилактики конфликтов

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по профилактике конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Справедливо говорят, что руководить – значит, предвидеть. Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Таким образом, деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло:

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как **непреодолимое стремление человека к свободе и независимости**. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди **считают свое поведение сугубо личным делом**, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями **некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности**. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы.

Профилактика конфликта представляет собой воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые



ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей, начинать его предупреждение следует с дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

### **3. Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов**

*Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно-управленческого и морально-этического характера.*

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1. **Метод согласия** предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

2. **Метод доброжелательности**, или **эмпатии**, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях.

3. **Метод сохранения репутации партнера**, уважения его достоинства. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству.

ву и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4. **Метод взаимного дополнения** предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимного дополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых, так или иначе, учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом.

5. **Метод недопущения дискриминации** людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать проявления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни.

6. И, наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды. Этот метод условно может быть назван **методом психологического поглаживания**. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нужда-

ются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

#### **4. Современный менеджмент о профилактике конфликтов**

Под *стилем отношений* понимаются некоторые устойчивые стереотипы сознания и поведения, приобретающие в данной организации характер прочных традиций, привычек, институтов.

Конечно, эти привычки и традиции, а также степень их развития могут быть разными. В зависимости от их характера группы подразделяются на: 1) *зрелые*, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений, и 2) *незрелые*, с отношениями низкого уровня.

Закрепление в *зрелых* коллективах позитивных моделей поведения в значительной степени затрудняет возникновение в них явлений негативного характера, способствует их автоматическому отторжению. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом.

##### **Параметры «зрелого» коллектива:**

- прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- незначительная частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

##### **К числу параметров «незрелых» коллективов относят:**

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных

неудач;

- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам.

Проявление подобных признаков во взаимоотношениях свидетельствует о низком уровне зрелости и слабой конфликтоустойчивости коллектива.

*Существуют некоторые способы оздоровления коллектива. **Общая рекомендация** сводится к тому, что в организации должны быть разработаны для каждого сотрудника твердые правила деятельности, что максимально сужает то поле, на котором возможна неразбериха. Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников.*

Эта основная рекомендация вытекает из анализа **причин** низкого уровня взаимоотношений в организации:

1) отсутствие ясных должностных инструкций, устанавливающих обязанности работников и четко определяющих роль в общегрупповой работе каждого;

2) отсутствие в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладание в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивые, как правило, завышенные ожидания поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Незаменимую роль в этом деле играют внутриорганизационные дис-

куссии, «круглые столы», в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как *деловая игра*. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей ее решения.

При выработке правил и норм с целью повышения уровня взаимоотношений не следует ограничиваться только мерами *социально-психологического* характера. Следует также активно использовать *организационно-управленческие методы*.

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта для современного менеджмента представляется свидетельством *сбоя* в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения ее основных норм.

Если традиционный подход, представленный основателями науки управления, исходил из представления, что люди по своей природе ленивы, испытывают глубокое отвращение к труду и подчиняются в процессе трудовой деятельности только давлению своих материальных потребностей, то новый менеджмент выдвинул совершенно иную, более гуманную концепцию. Согласно этой новой установке, *человек постоянно ощущает естественную потребность в труде*. В этой сфере он способен на проявление инициативы, своих творческих возможностей. Именно эта гуманистическая концепция и стала главным фундаментом всей стратегии современного менеджмента, на которой основываются все ее правила и нормы, все частные тактики, в том числе и тактика предупреждения конфликта.

Современный менеджмент нацелен на максимальное использование производственного персонала. Главным богатством любой фирмы при-

знаются люди, уровень и качество их жизни оценивается как главный показатель ее прогресса.

Широко признано, что наибольших успехов в реализации гуманных идей современного менеджмента добились японские фирмы. Если *американский* бизнесмен заботился преимущественно о том, чтобы повысить своим работникам зарплату, то *японский* предприниматель кроме этого стал еще заботиться и о том, в каких условиях живет работник, как питается, как проводит свободное время, где учатся его дети и т. п.

Последовательно реализуя этот общий подход во всех формах своей деятельности, современный менеджмент выработал ряд **главных принципов**, реализация которых обеспечивает на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал. Важнейшие из этих принципов состоят в следующем:

**1. Принцип долговременных целей** предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10-15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Так, из истории бизнеса известно, что, неправильно определив в 70-е годы свою стратегическую цель в виде ориентации производства на крупные автомобили, американские компании («Форд», «Дженерал моторс», «Крайслер») уступили через десять-пятнадцать лет часть мирового авторынка японским компаниям, которые оказались более дальновидными, определив в качестве главной цели более экономичные автомобили малой мощности.

Именно от способности менеджера к долговременному, стратегическому планированию во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам.

**2. Принцип готовности к риску** предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего боится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск, не взирая на возрастающую при

этом возможность ошибок. Конечно, при этом учитывается, что, начиная рискованное предприятие, нужно уметь вовремя остановиться, например, своевременно прекратить финансирование не оправдавшего себя проекта. Как гласит старая мудрость: «Если вы проигрываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать новую веревку».

**3. Принцип признания новых идей** в качестве главной ценности любого дела. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого *инновационного конфликта*, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем.

**4. Принцип действенности** концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях. Причем решение считается надежным, особенно в практике японского бизнеса, если оно явилось продуктом коллективного творчества. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и когда, таким образом, достигается общее признание его правильности. Опыт показывает, что добротным является только то решение, которое основывается на наиболее полной информации, точно определяет ответственных за его выполнение и содержит в себе несколько альтернативных способов его выполнения.

**5. Принцип упрощения** предполагает систематическое блокирование тяги к усложнению производственных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Преуспевающие компании имеют обычно простую систему управления, небольшой штат сотрудников и минимальное количество звеньев управления.

Так, известно, что католическая церковь, являясь одной из крупнейших организаций в мире, имеет всего лишь пять звеньев управления от приходского священника и до папы римского. А многие отечественные производственные объединения имеют семь и более звеньев управления.

**6. Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов.** Этот принцип предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, ибо тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата, даже если он прольет при этом «ведра пота». Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада.

*Основными признаками сотрудников-профессионалов являются:*

- редкое отсутствие на работе;
- способность работать без внешнего давления;
- качественное и своевременное выполнение работы;
- готовность оказать фирме дополнительные услуги;
- хорошая работа при отсутствии шефа;
- совершенствование своей работы;
- стремление предотвратить конфликт, внести свой вклад в укрепление атмосферы сотрудничества.

**7. Принцип сотрудничества** достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими *организационными мероприятиями:*

- многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но



и то, как выполняются работы других;

- созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, и, таким образом, возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;

- специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;

- регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

## **5. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов**

Нравственные нормы и правила, выработанные людьми в целях регулирования своих взаимоотношений, чрезвычайно многообразны. Одной из разновидностей групповой морали является этика бизнеса, или деловая этика. Неписанные нормы этики, которыми руководствуются так или иначе участники деловых взаимоотношений в целях предотвращения возможных трений и конфликтов, могут быть сведены к следующим простым требованиям:

**1. Не опаздывайте.** Опоздание может быть оценено вашим партнером как проявление неуважения к нему. Если вы задерживаетесь по непредвиденным обстоятельствам, лучше сообщить об этом заранее. Это правило относится не только к явке на работу, совещание, но и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Чтобы избежать опозданий, задержек, следует выделять время на выполнение работы с тем или иным запасом. По общему признанию, пунктуальность является важнейшим требованием делового этикета.

**2. Будьте немногословными, не говорите лишнего.** Смысл этого требования в том, чтобы беречь секреты фирмы так же, как и свои личные тайны. Общеизвестно, что охрана служебной тайны является одной из важнейших деловых проблем, которые нередко становятся источником серьезных конфликтов.

**3. Будьте доброжелательны и приветливы.** Соблюдение этого правила особенно важно, когда сослуживцы или подчиненные придираются к вам. И в этом случае вы должны вести себя с ними вежливо, доброжелательно. Нужно помнить, что никому не нравится работать с людьми неуравновешенными, ворчливыми, капризными.

**4. Сочувствуйте людям, думайте не только о себе, но и о других.** Очень часто бывает, что у клиентов, которых вы обслуживаете, имеется негативный опыт общения с другими организациями. В этом случае особенно важно проявить отзывчивость, сочувствие и предупредить законные опасения. Конечно, внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов и покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, даже если оно не совпадает с вашим. Не прибегайте в этом случае к резким возражениям, если вы не хотите оказаться в разряде людей, которые признают существование только двух мнений: своего и неправильного. Именно люди подобного склада часто становятся зачинщиками конфликта.

**5. Следите за своей одеждой, внешним видом.** Это значит, что нужно уметь органично вписываться в ваше окружение на службе, среду работников вашего уровня. Причем это не исключает возможности одеваться со вкусом, подбирая соответствующую цветовую гамму и т. п. Будучи оператором в банке, не стоит являться на работу с дорогим кейсом, который не по карману даже президенту банка.

**6. Говорите и пишите грамотно.** Это означает, что все произнесенное и написанное вами должно быть изложено грамотным, литературным языком. Если у вас есть на этот счет сомнения, перед тем как отправить письмо от имени фирмы, сверьте правильность написания со словарем или дайте проверить письмо сотруднику вашего уровня, которому вы доверяете. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов, даже в разговоре личного характера, ибо это может перерасти во вредную привычку, от которой будет трудно избавиться.

Среди *норм, специально направленных на предупреждения конфликтов*, наиболее часто встречаются следующие:

- использование при возникновении разногласий форм бесконтактного общения, например, в форме писем или электронной почты, поскольку в условиях возникшего эмоционального напряжения непосредственный контакт чреват возможностью обострения отношений;
- поручение ведения переговоров по спорным вопросам только лицам, занимающим высокое положение в фирме и имеющим все необходимые полномочия;
- привлечение в необходимых случаях уже на ранних стадиях конфликтной ситуации специалистов-конфликтологов, чтобы избежать возможного дальнейшего ухудшения ситуации и больших материальных и моральных потерь;
- использование в ходе переговоров всех, даже самых малых шансов на достижение примирения;
- в случае неудачи переговоров необходимо четко определять дальнейший порядок рассмотрения спора в досудебном или судебном порядке.

### **Вопросы для повторения к разделу 13:**

1. Какими мерами можно предупредить конфликт в организации?
2. Что представляет собой профилактика конфликтов в организации?
3. В чем заключаются трудности профилактики конфликтов в организации?
4. Почему поддержание сотрудничества является универсальным способом предотвращения конфликтов?
5. Каковы подходы современного менеджмента к профилактике конфликтов?
6. Какова роль деловой этики в предупреждении конфликтов?

### **Тесты к разделу 13.**

1. Создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предкон-

фликтных ситуаций, устранение личностных причин конфликта – это его...

**А.** предупреждение

**Б.** профилактика

**В.** разрешение

**Г.** завершение

**2.** Словесное состязание, обсуждение чего-нибудь – это, по С.И. Ожегову,...

**3.** Форма реакции, когда внутренняя напряженность, порожденная неудовлетворенным желанием, ищет внешней разрядки и находит точку ее приложения в другом человеке, – это...

**4.** Урегулирование разногласий путем взаимных уступок является стратегией ...

**5.** Объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником столкновения сторон, основное противоречие, из-за которого возникает конфликт, – это его...

**А.** предмет

**Б.** объект

**В.** причина

**Г.** инцидент

**6.** Материальная, социальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента, называется ... конфликта

**7.** Способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению называется...

**8.** К параметрам «зрелого» коллектива относятся: 1) прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных; 2) наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций; 3) активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач; 4) недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства; 5) возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их сво-

им трудом; 6) незначительная частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения; 7) равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения.

**9.** Принцип ... предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10-15 лет:

**А.** готовности к риску

**Б.** долговременных целей

**В.** действенности

**Г.** признания новых идей

**10.** Основными признаками сотрудников-профессионалов являются:

1) редкое отсутствие на работе; 2) способность работать без внешнего давления; 3) качественное и своевременное выполнение работы; 4) готовность оказать фирме дополнительные услуги; 5) хорошая работа при отсутствии шефа; 6) совершенствование своей работы; 7) стремление предотвратить конфликт, внести свой вклад в укрепление атмосферы сотрудничества

**Ответы:**

**1.** А

**2.** спор

**3.** агрессивность

**4.** компромисса

**5.** А

**6.** объектом

**7.** управление конфликтом

**8.** 1, 2, 5, 6

**9.** Б

**10.** 1, 2, 3, 4, 5, 6,7

## РАЗДЕЛ 14. СТРАТЕГИЯ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

### 1. Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют *конфликтными личностями*. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении. Поэтому важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие *разновидности конфликтных личностей*:

*Конфликтная личность демонстративного типа.* Стремится постоянно быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подобного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказы-

вается источником спора, но сам таковым себя не считает.

*Конфликтная личность неуправляемого типа.* Это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения своей собственной значимости. Во многих своих неудачах склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

*Целенаправленно конфликтный тип личности.* Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

## 2. Типы разрешения конфликтов в организации

Современная конфликтология выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях: авторитарный и партнерский.

*Авторитарный тип* – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его *основные черты* заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;

- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы».

При данном типе разрешения конфликта используются следующие *методы*:

1) убеждение и внушение. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное *преимущество* авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время.

Его главный *недостаток* состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, он лишь внешне задавлен и возможен его возврат.

**Партнерский тип** разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его *основные черты*:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;

- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.



Партнерский тип разрешения конфликта имеет свои *преимущества*. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т. е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

### 3. Тактики улаживания конфликтов

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок, или приспособления;
- 4) тактика компромисса, или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется *степень готовности сторон пойти навстречу друг другу* в возникшем противоборстве.

Наименьшей степенью такой готовности отличается *тактика ухода* от конфликта, которую иногда называют *методом избегания*. Тем не менее, это весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации. К ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении физически или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

*Достоинства* тактики избегания состоят в следующем:

- 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу

подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной;

2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и *минусы*. Так, при определенных условиях она может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных *условий*:

1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно, в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;

2) при некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;

3) при ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;

4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт. Так, опытный военачальник воздерживается от полномасштабного боя до под-

хода резервов и только после их прибытия начинает мощное наступление на противника. Именно такой тактики придерживался Кутузов во время войны с Наполеоном.

Тактика ухода, или избегания, характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения.

Во многом противоположно рассмотренному способу ухода *силовое подавление*, или *метод насилия*. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Такими *предпосылками* для использования силовых методов могут быть следующие:

1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах. Например, перевес администрации, конфликтующей с рабочим коллективом завода;

2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;

3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной. К действиям того порядка относятся решения администрации предприятия о снижении зарплаты или увеличении рабочего дня в условиях грозящего предприятию банкротства;

4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесший серьезный материальный или моральный ущерб организации. К числу таких поступков могут быть отнесены разглашение работником коммерческой тайны, неоказание медицинским работником неотложной помощи пациенту, срыв занятий преподавателем и т. п.;

5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушение техники безопасности и т. п.

#### **4. Правила ведения переговоров**

*Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия достигается, как показывает опыт, в результате осуществления следующих действий или шагов:*

1) необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода. Чтобы преодолеть такое желание, важно убедить другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Важно не связывать другую сторону никакими предварительными обязательствами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключения при его проведении запугивания и угроз, т. е. попыток силового давления. Однако весьма важно заблаговременно договориться о принятии решения об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить, насколько это будет возможно, ее преждевременного окончания, т. е. ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить и некоторые другие шаги;

2) следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи, т. е. создание необходимых удобств для спокойного проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних, следует избегать и телефонных звонков. Полезно обратить внимание и на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т. п. Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта;

3) соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Некоторые главные приемы ведения переговоров:

- с самого начала диалога следует выразить оптимистическую наде-

жду на достижение в результате взаимовыгодного решения. После этого полезно напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т. п.;

- после вступительных замечаний целесообразно перейти к следующему моменту беседы: сформулировать суть возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет означать начало основного процесса переговоров. В процессе его развития не следует отвлекаться от поставленной проблемы, обсуждать погоду, рассказывать анекдоты и т. п. Не следует и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно, например, выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений;

- при налаживании такого процесса обмена жестами примирения и наступает в конце концов решающий момент диалога, в итоге которого ослабевают напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях;

4) заключение договора является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. Причем решение должно быть конкретным, точно определять, кто, когда и что должен делать, и не состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом и т. п. Достигнутое соглашение лучше всего, не полагаясь на свою память, оформить в письменном виде, а его копию вручить каждой стороне конфликта. Конечно, при обсуждении семейных проблем письменный договор может и не понадобиться, но в производственном конфликте он необходим.

Рассмотренный процесс проведения диалога с целью урегулирования конфликта получил наименование *четырёхшагового метода*. Он рекомендуется конфликтологами как наиболее эффективный способ преобразования конфликтного поведения в отношении сотрудничества.

## 5. Универсальные средства разрешения конфликтов

Существуют и некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые, так или иначе, присущи каждому человеку. Среди них такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровне, даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы, жесты и другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

Под *негативными методами* понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения. К их числу относятся следующие методы:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;

- подчеркивание разницы между собой и партнером;
- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу *негативных приемов невербального уровня* относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

Совсем иной характер носят позитивные методы регулирования конфликта. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1) рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие *правила*, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление соперничать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т. е. проявлять способность к сочувствию, эмпатию;

2) блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать, дать ему возможность «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться;

3) основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров можно свести к следующему: нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу. Только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт. При этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон. Не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. Конечно, лучше всего решить вызвавший разногласия вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию;

4) рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон, что он излишне резок. Иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично. И наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.



### **Вопросы для повторения к разделу 14:**

1. Кого относят к разряду конфликтных личностей?
2. Назовите типы и дайте характеристику конфликтных личностей.
3. Какие существуют типы разрешения конфликтов в организации?
4. Назовите тактики улаживания конфликтов.
5. Каковы правила ведения деловых переговоров?
6. Какие средства разрешения конфликтов можно отнести к универсальным?

### **Тесты к разделу 14:**

1. Совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению, называется ... конфликта
2. Вид участия третьей стороны, наиболее авторитарной по своим полномочиям, в конфликте, который заключается в принятии решения, обязательного для оппонентов, относится к понятию ...
3. Интегральное свойство личности, отражающее частоту ее вступления в межличностные конфликты, — это ... личности.
4. Совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблем — это ...
  - А. договор
  - Б. компромисс
  - В. переговоры
  - Г. сотрудничество
5. Если после агрессивного состояния внутренняя психологическая напряженность спала, то следующей типичной психологической реакцией является ...
6. Состояние напряжения, напряженность определяется понятием ...
7. Вид участия третьей стороны в конфликте, заключающийся в совершенствовании процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, а также невмешательстве в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения, — относится к понятию...

8. Вид участия третьей стороны в конфликте, при котором роль медиатора состоит в том, чтобы своим присутствием в зоне конфликта сдерживать стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или взаимной агрессии, – относится к понятию...

9. Изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий является стратегией ...

10. Упорное отстаивание своей позиции, открытая борьба за свои интересы является стратегией ...

**Ответы:**

1. разрешением

2. третейский судья;

3. конфликтность

4. В

5. апатия

6. стресс

7. помощник

8. наблюдатель

9. приспособления

10. соперничества

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все возрастающий интерес к конфликту и конфликтологии имеет под собой два основания. Во-первых, рост конфликтов во всех сферах социального взаимодействия является уже приметой нашего времени. Отсутствие взаимопонимания между людьми, насилие, агрессия, разгул терроризма, страх перед будущим, т. е. постоянное усложнение самой проблемы конфликта в реальной жизни, делают данную дисциплину важной и актуальной. Во-вторых, мы сегодня оказались в совершенно новой точке эволюционного развития, когда человечество осознанно берет на себя ответственность за свое дальнейшее существование.

Психологи-конфликтологи, имея в своем арсенале теоретические и практические знания, стремятся помочь людям эффективно действовать в конфликтных ситуациях, прежде всего не страшась конфликта. Они обучают средствам и методам их разрешения. Совершенно очевидно, что конфликт не только факт нашей жизни, но и фактор, который может внести в нее существенные коррективы. Конфликт, приведший к «войне», может разрушить, повлиять на судьбы вовлеченных в него людей, но тот же конфликт, конструктивно разрешенный, откроет новые возможности для развития сотрудничества.

Чтобы повысить качество нашей жизни, следует сначала признать существование конфликтов, оценить их важность в кризисные периоды и заняться их профилактикой путем обретения конфликтологической грамотности.

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, чреватые открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях. Организационные конфликты являются особым типом социальных конфликтов, которые вызываются специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями и взаимодействием с другими организациями. Конечно, четкой границы между организационными конфликтами и социальными, как таковыми, не существует, так как почти всегда в организацию привносятся личностные конфликты, а организационный конфликт может перейти в межличностный. Люди часто переносят личные симпатии и антипатии на деловые качества кого-либо и стремятся найти причину конфликта и погасить его «местными» средствами, хотя эта причина может находиться и далеко за пределами данной организации.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости – 33%, из-за неправильного подбора кадров – 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Полученные данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

Поскольку именно менеджер является той инстанцией, которая должна нейтрализовать конфликт, особое значение приобретает умение анализировать причины, виды и функции организационных конфликтов. Кроме того, в силу степени влияния руководителя на трудовой коллектив всякая его ошибка в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений.

## ГЛОССАРИЙ

Агрессия – поведение в конфликте, связанное с нанесением психологического или физического ущерба одним из участников другому. Может проявляться как в словесном оскорблении, так и в физическом насилии.

Адаптация – приспособление строения и функций организма к условиям среды.

Администрация – должностные лица, руководящий персонал какого-либо учреждения или предприятия.

Антагонизм – непримиримое противоречие.

Альтруизм – бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

Антипатия – чувство неприязни, недоброжелательности.

Апатия – состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей действительности и ослаблением интересов.

Арбитр – третья сторона в конфликте, наделенная определенными функциями для его урегулирования оппонентами конфликта.

Арбитраж – способ разрешения споров, состоящий в обращении к арбитру.

Аффект – сильное и относительное кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для человека жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

Бессознательное – совокупность психических процессов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых человек не отдает себе отчета. Бессознательное находит свое выражение в интуиции, аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, привычных действиях и других явлениях психической жизни человека.

Внутриличностный конфликт – состояние внутренней структуры личности, выражающееся и в противоборстве противоположно направленных

ных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения.

Взаимодействие – процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

Взаимодействие межличностное – личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношения и установки.

Вытеснение – один из видов «психологической защиты» от внутреннего конфликта, в результате которого приемлемые для индивида мысли и переживания «изгоняются» из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

Границы конфликта – рамки и пределы конфликт, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

Группа диффузная – общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной объединить ее участников.

Группа неформальная (неофициальная) – социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий или на основе прагматической пользы.

Группа официальная (формальная) – социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, нормативно закреплённую структуру, руководство, нормативно закреплённые права и обязанности ее членов.

Группа референтная – социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и самооценке.

Девиантное поведение (отклоняющееся поведение) – система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам.

Деперсонализация – изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своей «Я» и мучительное переживание этого.

Диагностика конфликта – исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

Динамика конфликта – развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы.

Дистресс – отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации.

Забастовка – разновидность конфликта, представляющая коллективное прекращение (сокращение объема) работы или отказ от участия в каком-либо регламентированном виде деятельности с целью добиться удовлетворения требований социального, экономического или политического характера.

Защита психологическая – регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, вызванного внутриличностным конфликтом.

Идентификация – уподобление, отождествление с кем-либо или чем-либо. Процесс опознания того качества личности индивида (или социальной общности), на основании которого она может быть отнесена к какому-либо классу или типу, или же на основании которого личность (социальная общность) может быть признана целостной и идентичной самой себе.

Инцидент – начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противостоянием сторон.

Комплекс неполноценности – психопатологический синдром, стойкая уверенность человека в собственной неполноценности как личности, ведущая к невротическим отклонениям и невротическому конфликту.

Консенсус – согласие, способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

Конфликт – противостояние сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы.

Конфликт латентный – скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

Конформность – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы.

Конфронтация – противоборство, противопоставление различных мнений, интересов, целей.

Кризис – резкое обострение остроты конфликта, после которого наступает качественное изменение ситуации.

Лидер – член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях в силу его личного авторитета или занимаемой должности.

Логотерапия – теория и практика психотерапии, разработанная В. Франклом. Она исходит из того, что основной движущей силой поведения личности и ее развития является поиск человеком смысла жизни и его реализация. Отсутствие у человека смысла жизни или невозможность его реализовать приводит к внутриличностному конфликту.

Медиатор – посредник в конфликте.

Медиация – посредничество в конфликте третьей, не участвующей в нем стороны.

Межличностные отношения – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

Мотивация – влечение или побуждение, вызывающие активность субъекта и определяющие ее направленность.

Напряженность психическая – психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

Неврозы – наиболее распространенные нервно-психические расстройства, в основе которых лежит невротический конфликт.



Невротический конфликт – непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, недостижимости жизненных целей, невосполнимости потери и т. д.

Негативизм – немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других людей.

Ненависть – стойкое отрицательное чувство индивида, направленное на объекты, противоречащие его потребностям, убеждениям, ценностям и интересам.

Общение – многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, в основе которого лежат потребности совместной деятельности и который включает в себя обмен информацией, взаимодействие и понимание другого человека.

Объект конфликта – материальная, социальная, политическая или духовная ценность, по поводу которой возникает противоборство сторон, стремящихся к обладанию или пользованию ею.

Отчуждение – проявление таких отношений человека с миром, при которых продукты его деятельности, он сам, а также другие индивиды и социальные группы осознаются как противоположные ему самому. Отчуждение выражается в соответствующих переживаниях субъекта – чувстве одиночества, обособленности, покинутости, враждебности и т. д.

Переговоры – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

Поведение агрессивное – форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе или угрозой применения силы по отношению к другому человеку или социальной группе, которым субъект стремится причинить ущерб.

Посредник – третья сторона в конфликте, призванная обеспечить конструктивное обсуждение и разрешение конфликта, однако сам посредник не имеет полномочий принимать решение.

Потребность – состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в каких-либо объектах, необходимых для его существования и развития и выступающая источником активности субъекта.

Предмет конфликта – противоречие, лежащее в основе конфликта.

Проблемная ситуация – содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

Ранг оппонента – потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

Революция – коренной переворот в социально-политическом устройстве общества.

Роль – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения человека в зависимости от его статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

Самоактуализация – стремление личности к возможно более полному развитию своих личных возможностей.

Самооценка – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Соперничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на свои собственные интересы.

Сотрудничество – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений.

Социализация – процесс усвоения индивидом социального опыта в различных его формах, осуществляемый в общении и деятельности.

Социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактором их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

Статус – положение субъекта в обществе или группе, определяющее его права и обязанности.

Стресс – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (стрессоры). Стресс может оказывать как по-

ложительное, мобилизующее воздействие, так отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до полной ее дезорганизации.

Сублимация – один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутриличностного конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества. Частным случаем сублимации является переключение энергии либидо на процесс творчества, также шутки, проявления остроумия и прочие действия, вызывающие разрядку напряжения в форме, санкционированной обществом.

Суицид – акт самоубийства, совершаемый человеком в состоянии сильного душевного расстройства либо под влиянием психического заболевания.

Третейский судья – третья сторона в конфликте, решения которой являются обязательными для оппонентов.

Уровень притязаний – 1) уровень трудности, достижение которого является идеальной целью будущих действий личности; 2) желаемый уровень самооценки личности.

Фрустрация – психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями на пути к достижению цели или к решению задачи; переживание неудачи.

Цель – осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлено действие личности.

Ценностные ориентации – идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности.

Эмпатия – сочувствие, сопереживание чувствам другого человека.

Эскалация конфликта – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

Этнический конфликт – форма межгруппового конфликта, когда группы с противоречивыми интересами поляризуются по этническому признаку.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Основная литература:*

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М., 2002.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М., 2004.
3. Бабосов, Е. М. Конфликтология: учеб. пособие / Е. М. Бабосов. – 2-е изд. – Минск, 2001.
4. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов. – М., 2002.
5. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М., 2000.
6. Горелик, А. В. Анализ конфликтных ситуаций в системах управления / А. В. Горелик. – М., 1999.
7. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – М., 2008.
8. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учеб. пособие / А.В. Дмитриев. – М., 2003.
9. Здравомыслов, А.Г. Общая социология : хрестоматия : учебное пособие для студентов вузов / сост. А. Г. Здравомыслов и Н. И. Лапин ; под общ. ред. Н. И. Лапина. – М. : Высш. шк., 2006.
10. Козырев, Г. И. Введение в конфликтологию : учеб. пособие / Г. И. Козырев. – М., 1999.
11. Смелзер, Н. Социология. Пер. с англ. / Нейл Смелзер; науч. ред. изд. на рус. яз. [и авт. предисл.] В. А. Ядов. – М. : Феникс, 1998.
12. Уткин, Э. А. Конфликтология: теория и практика / Э. А. Уткин. – М., 2000.

### *Дополнительная литература:*

13. Андреева, Г. М. Зарубежная социальная психология XX столетия: микроформа. Теорет. подходы : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Психология» / Г. М. Андреева, Н. Н. Богомолова, Л. А. Петровская. – М. : Книга, 2000.

14. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / Агеев В.С. – М., 1990.
15. Андреев, В. К. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов / Андреев В.К. – Казань, 1992.
16. Бандурка, А. М. Психология управления / А.М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – М., 2010.
17. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов, – М., 1983.
18. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М., 2000.
19. Дружинин, В. В., Введение в теорию конфликта / В.В. Дружинин, Д. С. Конторов, М. Д. Конторов. – М., 1989.
20. Дюркгейм, Э. Социология: ее предмет, метод, предназначение / Эмиль Дюркгейм. – М., 2008.
21. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М., 1990.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М., 1999.
23. Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М., 2000.
24. Лавриненко, В. К. Психология и этика делового общения / В.К. Лавриненко. – М., 1997.
25. Лебедев, В. И. Психология управления / В.И. Лебедев. – М., 1990.
26. Лупьян, Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс / А.Я. Лупьян. – Ростов-на-Дону, 1991.
27. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М., 1996.
28. Роббер, М. Психология и этика делового общения / М. Роббер, Ф. Гильман. – М., 1988.
29. Скот, Дж. Конфликты: пути их преодоления / Дж. Скот. – Киев, 1991.
30. Уткин, Э. А. Конфликтология: теория и практика / Э.А. Уткин. – М., 1998.

31. Чумиков, А. Н. Управление конфликтами / А.Н. Чумиков. – М., 1995.
32. Шаленко, В. П. Конфликты в трудовых коллективах / В.П. Шаленко. – М., 1992.
33. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 2000.
34. Щеглова, С.Н. Социальное партнерство в сфере трудовых отношений / С.Н. Щеглова. – М., 1995.
35. Щекин, К. Как снять стресс / К. Щекин. – М., 1993.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

### Ситуационные задачи к разделу 4 «Психологические трудности общения».

#### ЗАДАЧА 1.

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

#### ЗАДАЧА 2.

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

#### ЗАДАЧА 3.

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

#### ЗАДАЧА 4.

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

### **Практическое задание к разделу 8 «Динамика конфликтов»**

Динамика конфликта характеризуется его стадиями: возникновением, развитием и разрешением. Каждая из стадий описывается понятиями, неоднозначно интерпретируемыми в литературе: «латентный», «открытый», «неполный», «полный» конфликт; «обострение», «затухание» и «консервация» конфликта; «завершение» и «разрешение» конфликта.

Учебное задание: выяснить содержание указанных понятий и проиллюстрировать примерами состояния конфликтов, выражаемых этими понятиями.

### **Ситуационные задачи к разделу 10 «Причины конфликтов в организации»**

#### **ЗАДАЧА 1.**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **ЗАДАЧА 2.**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину,



которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### ЗАДАЧА 3.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### ЗАДАЧА 4.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.

### ЗАДАЧА 5.

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### ЗАДАЧА 6.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре вы

выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

#### ЗАДАЧА 7.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

#### ЗАДАЧА 8.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

#### ЗАДАЧА 9.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

#### ЗАДАЧА 10.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

## **Ситуационные задачи к разделу 12 «Прогнозирование конфликтов».**

### **ЗАДАЧА 1.**

Проведите анализ межличностного взаимодействия с точки зрения транзактного анализа и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили на меня штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

### **ЗАДАЧА 2.**

Проведите анализ межличностного взаимодействия с точки зрения транзактного анализа и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

### **ЗАДАЧА 3.**

Проведите анализ межличностного взаимодействия с точки зрения транзактного анализа и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

### **ЗАДАЧА 4.**

Проведите анализ межличностного взаимодействия с точки зрения транзактного анализа и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

## **Методы диагностики конфликтного потенциала личности и коллектива**

### **1. Тест К. Томаса «Изучение типов поведения людей в конфликтных ситуациях» (адаптация Н. В. Гришиной).**

Опросник разработан К. Томасом и предназначен для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. В России тест адаптирован Н. В. Гришиной.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов:

1 соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2 приспособление, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3 компромисс;

4 избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5 сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, ко-

торое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия\*.

---

\* Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие. – Самара, 2004. – С.470-475.

*Стимульный материал.*

1. А) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;  
Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А) Я стараюсь найти компромиссное решение;  
Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
Б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение;  
Б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;  
Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя;  
Б) Я стараюсь добиться своего.
7. А) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;  
Б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
Б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;  
Б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А) Я твердо стремлюсь достичь своего;  
Б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы;

Б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры;

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А) Я предлагаю среднюю позицию;

Б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

Б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;

Б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А) Я стараюсь не задеть чувств другого;

Б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;

Б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

Б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.



20. А) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

Б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;

Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;

Б) Я отстаиваю свои желания.

23. А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

Б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А) Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;

Б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А) Я предлагаю среднюю позицию;

Б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

Б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

Б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А) Я предлагаю среднюю позицию;

Б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А) Я стараюсь не задеть чувств другого;

Б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другими заинтересованным человеком могли добиться успеха.

*Ключи.*

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	

1	2	3	4	5	6
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

## 2. Тест на оценку уровня конфликтности личности

*Инструкция:* При ответе на вопросы теста из трех представленных вариантов ответа выберите один и запишите его. Например: 1А, 2Б, 3В и т. д.

*Вопросы:*

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

А) нет;    Б) когда как;    В) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а, возможно, и ненавидят?

А) да;    Б) ответить затрудняюсь;    В) нет.

3. Кто вы в большей степени?

А) пацифист;    Б) принципиальный;    В) предприимчивый.

4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?

А) часто; Б) периодически; В) редко.

5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?

А) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности;

Б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;

В) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудачи, какое состояние для Вас наиболее характерно?

А) пессимизм; Б) плохое настроение; В) обида на самого себя.

7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

А) да; Б) скорее всего да; В) нет.

8. Относите ли Вы себя к людям, которые лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

А) да; Б) скорее всего да; В) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

А) раздражительность; В) обидчивость; В) нетерпеливость критики других.

10. Кто Вы в большей степени?

А) независимый; Б) лидер; В) генератор идей.

11. Каким человеком считают Вас ваши друзья?

А) экстравагантным; Б) оптимистом; В) настойчивым.

12. Против чего Вам чаще всего приходится бороться?

А) с несправедливостью; Б) бюрократизмом; В) с эгоизмом.

13. Что для Вас наиболее характерно?

А) недооценивать свои способности;

Б) оценивать свои способности достаточно объективно;

В) переоценивать свои способности.

14. Что Вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- А) излишняя инициатива;
- Б) излишняя критичность;
- В) излишняя прямолинейность.

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число баллов
1	а)1; б)2; в)3	1-очень низкий	14-17
2	а)3; б)2; в)1	2-низкий	18-20
3	а)3; б)3; в)2	3-ниже среднего	21-23
4	а)3; б)2; в)1	4-чуть ниже среднего	24-26
5	а)3; б)2; в)1	5-средний	27-29
6	а)2; б)3; в)1	6-чуть выше среднего	30-32
7	а)3; б)2; в)1	7-выше среднего	33-35
8	а)3; б)2; в)1	8-высокий	36-38
9	а)2; б)1; в)3	9-очень высокий	39-40
10	а)3; б)1; в)2		
11	а)2; б)1; в)3		
12	а)3; б)2; в)1		
13	а)2; б)1; в)3		
14	а)1; б)2; в)3		

### 3. Оценка уровня общительности (тест Ряховского)

Тест оценки уровня общительности содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда» и «нет».

*Инструкция:* «Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: "да", "нет", "иногда"».

*Оценка ответов:* «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

*Классификатор теста.*

*30-31 очков.* Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям не легко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

*25-29 очков.* Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

*19-24 очков.* Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

*14-18 очков.* У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

*9-13 очков.* Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости,

терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

*4-8 очков.* Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

*3 очка и менее.* Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

*Текст опросника.*

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком. Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?