



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Е.А. Овсянникова

ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*



Магнитогорск
2016

Рецензенты:

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры развития дошкольного образования
ГБОУ ДПО «Челябинский институт педагогики и
повышения квалификации работников образования»

К.П. Зайцева

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры дошкольного образования,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Л.А. Яковлева

Овсянникова Е.А.

Основы конфликтологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Елена Александровна Овсянникова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,25 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2016. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

В учебном пособии рассмотрены фундаментальные проблемы современной конфликтологии и ее истории. Излагается широкий круг вопросов, касающихся становления конфликтологии как науки и ее предмета, общей теории конфликта, различных видов конфликтов и способов их предупреждения и разрешения. Рекомендуются для студентов очного и заочного обучения, обучающихся по направлениям подготовки 46.03.02 «Документоведение и архивоведение» профиль «Документоведение и документационное обеспечение управления»; 44.03.03 «Специальное (дефектологическое) образование» профиль «Дошкольная дефектология», профиль «Логопедия», а также тем, кто в рамках других учебных курсов сталкивается с необходимостью разрешения конфликтов, руководителям и всем тем, кто по роду своей деятельности работает с людьми и интересуется психологией.

УДК 316.6

© Овсянникова Е.А., 2016
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский
государственный технический
университет им. Г.И. Носова», 2016

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ	6
1.1. История становления конфликтологии	6
1.2. Конфликтология как научная дисциплина	15
1.3. Методология и методы конфликтологии	17
2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА	18
2.1. Понятие конфликта	18
2.2. Структура конфликта	19
2.3. Виды конфликтов	21
2.4. Динамика конфликта	22
2.5. Функции конфликта	23
3. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ	25
3.1. Понятие внутриличностного конфликта	25
3.2. Виды внутриличностных конфликтов	28
3.3. Причины и последствия внутриличностного конфликта	29
4. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ	34
5. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	40
5.1. Специфика конфликта в организации	40
5.2. Организационные конфликты	44
5.3. Производственные конфликты	46
5.4. Трудовые конфликты в организации	51
5.5. Инновационные конфликты	57
5.6. Особенности управления конфликтами	61
6. СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ	63
7. СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	68
7.1. Предупреждение конфликтов	68
7.2. Разрешение конфликтов	73
7.3. Переговоры как способ разрешения конфликтов	81
ГЛОССАРИЙ	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	113

ПРЕДИСЛОВИЕ

Должно стремиться к знанию не ради споров, не для презрения других, не ради выгоды, славы, власти или других целей, а ради того, чтобы быть полезным в жизни.

Фрэнсис Бэкон

Конфликтология является одной из наиболее актуальных научных дисциплин нашего времени. До определенного времени практика обходилась без специальных знаний о конфликтах, но в ходе развития научного интереса возникла потребность в систематическом анализе всех существенно значимых для общества конфликтных отношений. Конфликты являются повседневной реальностью и пронизывают все сферы человеческой жизни.

Конфликтология — это наука о процессах самого зарождения, возникновения, развития и завершения конфликтов любого вида. Конфликт является очень сложным социальным и психологическим явлением. Решение проблем которые рассматривает конфликтология может способствовать преодолению трудностей, связанных с конфликтными ситуациями.

Гражданская жизнь не может существовать без конфликтов идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и коллективов. Обычно конфликт в социально-трудовой сфере воспринимается как не нормальное явление: сбой в работе, препятствие достижению цели. Негативное восприятие конфликта полностью обоснованное так, как конфликт несет в себе огромную разрушительную силу. Но и с другой стороны отсутствие конфликтов свидетельствует о застое, об отсутствии развития.

Этот раздел психологии занимается изучением различных конфликтных ситуаций ищет проблемы решения, пути выхода из этих ситуаций, изучает процесс от начала и до конца для того чтобы выяснить как нужно поступать в том или ином месте конфликта, как направить ситуацию в нужное русло с максимальной пользой и выгодой.

Центром изучения науки являются всевозможные социальные конфликты как между государствами так и между личностями или группами. Исследование социальных конфликтов может вскрыть саму причину его возникновения.

Конфликты - это до конца неизученный объект познания, который по своей сути является неисчерпаемым. Предметом науки являются стороны, характеристики конфликтов которые наука в состоянии изучить на том или ином этапе своего развития.

Объект конфликтологии — всевозможные социальные, внутриличностные и зооконфликты.

В повседневной жизни слово "конфликт" используется к большому количеству явлений от вооруженных столкновений до семейных ссор. Человеческая жизнь спорная, в ней каждый день каждый индивид по-разному самоутверждается и самоопределяется в процессе конфликтного взаимодействия. Избежать конфликтов и их последствий невозможно, поэтому и стала потребность ознакомиться с их сущностью, динамикой, опытом решения, прогнозирования и предостережения.

Целью, учебного пособия является: формирование системных представлений о закономерностях конфликтов в социальной действительности; раскрытие психологической специфики различных видов и типов конфликтов, а также анализа психологических причин и путей разрешения конфликтных взаимоотношений между людьми.

Учебное пособие имеет следующую структуру: предисловие, теоретические основы конфликтологии, глоссарий, список использованной и цитируемой литературы.

Изложенный теоретический материал с разной степенью полноты охватывает все основные подразделы курса – «Введение в конфликтологию»; «Общая теория конфликта»; «Внутриличностный конфликт»; «Межличностные конфликты»; «Конфликты в организации»; «Семейные конфликты»; «Способы предупреждения и разрешения конфликтов».

Новые понятия, не включенные в лекционный текст, но профессионально присущи конфликтологии, включены в отдельный раздел – глоссарий, что расширяет информационно-понятийную базу читателя по конфликтологической проблеме.

Основная и вспомогательная литература ко всему курсу вынесена в раздел – список использованной и цитируемой литературы, что активизирует творческую самостоятельность читателя в выборе и использовании необходимого источника.

Учебное пособие рекомендуется для студентов очного и заочного обучения, обучающихся по направлениям подготовки 46.03.02 «Документоведение и архивоведение» профиль «Документоведение и документационное обеспечение управления»; 44.03.03 «Специальное (дефектологическое) образование» профиль «Дошкольная дефектология», профиль «Логопедия», а также тем, кто в рамках других учебных курсов сталкивается с необходимостью разрешения конфликтов, руководителям и всем тем, кто по роду своей деятельности работает с людьми и интересуется психологией.

1. ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ

1.1. История становления конфликтологии

Самое общее представление о конфликтологии дает этимология слова «конфликтология» – «наука о конфликтах», система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими. Это область научных знаний о причинах, формах, структуре, динамике, видах, функциях, методах, путях и технологиях управления и разрешения конфликтов. Конфликтология – относительно молодая наука, но имеет древнюю историю. Ее развитие обусловлено всем ходом общественно – исторического развития цивилизации и наличием исторических условий: общественно – философской мысли; развитием общественно – философских, гуманитарных и естественных наук; крупнейшими, для того времени, научными исследованиями. В завершённом виде она появилась лишь к середине XX в. на стыке многих наук и, прежде всего – социологии и психологии как – система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о причинах и технологиях управления ими.

Проблема конфликтологии является фундаментальной для психологической науки, так как во многих подходах конфликты, их характер, содержание являются основой поведения личности. Появившись, с человеческими сообществами, конфликты представляют собой повседневные явления и длительное время не являлись предметом научного исследования. Хотя отдельные исследования конфликтов как явления, имеются в древних источниках, которые дошли до нас.

Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты, иными становились их физические, экономические и социальные последствия. Но неизменным оставалось отношение к конфликтам общественной мысли как к явлению обыденному, само по себе приходящему, существующему и уходящему. Проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта находят свое отражение в трудах мыслителей глубокой древности.

Древние философы считали, что сам по себе конфликт не плох и не хорош, он существует повсюду независимо от мнений людей о нем. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов. Правда, сам термин «конфликт» они еще не употребляли, но уже видели, что конфликт не исчерпывает собой всей жизни, а представляет собой лишь ее часть.

Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных проблем во всех цивилизациях мира. Тема борьбы добра и зла широко представлена в произведениях культуры, искусства всех времен развития человечества.

Эволюция конфликтологических взглядов в истории философско-социологической мысли

Возникновению конфликтологии предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и взглядов, сначала в рамках философии, а позднее – социологии, психологии и других наук.

В связи с этим, важно проанализировать эволюцию научных воззрений на конфликт.

В мифах и преданиях, идеях и высказываниях историков, философов и писателей прошлых веков содержатся многочисленные, довольно глубокие замечания о причинах всевозможных конфликтов и путях их преодоления. В те далёкие времена основным средством разрешения конфликта было обращение к священной власти (старейшине). Однако это не всегда помогало, так как формирование личностных, ранее государственных структур, не всегда приводило к порядку, а зачастую еще больше обостряло социальную несправедливость, усиливало и обнажало борьбу за существование.

На протяжении тысячелетий люди жили надеждой: на изменение и совершенство отношений в будущем; на прекращение войн во всех концах земли; на исчезновение вражды и споров. В этом их ориентировали зарождающиеся религиозные мировоззрения. Так:

- **христианство** в соответствии с Заветами Евангелия: доказывало преимущество мира, убеждала в необходимости согласия и братства между людьми, выступало против вооружённых столкновений;

- **ислам** выступает за многовариантность конфликтов и выдаёт это всё как волю Аллаха. Но, при любой ситуации мусульманин должен стараться быть первым и в мире и в войне. Мусульмане не исключают насилия между единоверцами, но при этом предлагают попытаться примирить, или помириться, а если перемирие не состоялось, то сражаться на стороне справедливости, но меру справедливости определяет каждый сам;

- **буддизм** и индуизм не приемлют насилия. Конфликты рассматривают как судьбу, карму. У них нет цельной концепции о войне и мире [4].

Особенности развития воззрений на конфликт в древнее время

В этом периоде заслуживают внимание воззрения мыслителей, таких как: *Конфуций* (551–479 до н. э.), *Гераклит* (около 520–460 до н. э.), *Гордот* (490–425 до н. э.); *Демокрит* (около 460–370 до н. э.); *Платон* (около 427–347 до н. э.), *Аристотель* (384–322 до н. э.), *Эпикур* (341–270 до н. э.), Цицерон (106–43 до н. э.). Остановимся кратко на анализе их взглядов:

Конфуций – один из первых китайских философов. Его философские и конфликтологические идеи развивались другими китайскими мыслителями на протяжении многих веков. Он призывал: «не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будет чувства вражды». Источник конфликтов мыслитель усматривал в делении людей на «благородных мужей» (образованных, грамотных и воспитанных) и («малых людей» простолюдинов). Необразованность и невоспитанность простолюдинов ведет к нарушению норм человеческих взаимоотношений, к нарушению справедливости. Для благородных мужей основу взаимоотношений составляет порядок, а для малых людей – выгода.

Гераклит – видел источники конфликтов в некоторых универсальных свойствах мира в целом, в его противоречивой сущности. Столкновение и единство противоположностей в мире, он рассматривал как всеобщий и универсальный способ развития. Проблему конфликта он соотносит с контекстом социальных явлений, не только выявляя причины различных столкновений (конфликтов), но и давая им оценку с точки зрения социальных явлений. Так у Гераклита мы находим: «Война – отец всего и всего царь. Одним она определила быть богатыми, другим – простыми людьми, одних сделала рабами, других – свободными». Но вместе с тем он понимал, что кроме противоречий и вражды в мире есть место и для гармонии. Пытался объяснить порядок во Вселенной с позиции своего видения. Сделал попытку вскрыть причину движения вещей. Все (люди) – вещи. Вечный круговорот и взаимопревращений: одни богатые, другие бедные, третьи свободные, но все потом поменяется; жизнь – это вражда и репрессии; жизнь – это выживание.

Демокрит – основал античную атомистику. По его утверждению весь мир состоит из частиц и атомов. Атомы – неделимые элементы постоянно находятся во вращении. Они движутся в различных направлениях и создают «вихри» – образуются отдельные тела и миры. И в этом кругообороте находится человек.

Платон – войну рассматривал, как величайшее зло. Он утверждал, что раньше был «золотой век», умозрительно построил идеальное общество, однако не обошелся без войн.

Аристотель – утверждал, что источник движения и изменчивость бытия – это движение и деятельность. Признавал монархию и тиранию. Он заявлял, что война – норма человеческого бытия.

Геродот – выступал «за жизнь без конфликтов, против войн».

Эпикур считал: «пусть воюют, война приведет к миру». Он заявлял, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов, вынудят людей жить в состоянии прочного мира.

Цицерон – выступал за справедливую войну;

Как видим, среди древних философов не было полного единства в понимании роли конфликтов и оценки методов борьбы. Уже тогда, некоторые из древних философов высказывали утопические идеи на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты. И, несмотря на то, что реальная жизнь вновь и вновь разрушала несбыточные мечты, утопии подобного рода имели притягательную силу и возникали вновь и вновь.

Высшей ценностью мыслители древности признавали не войну и борьбу, а мир и согласие. «Война – отец всех вещей, а мир – их мать. Все сущее сложено в гармонию через противоположность. Универсум попеременно то един и связан дружбой, то множествен и сам себе враждебен в силу некоей ненависти. «В сражениях побеждают те, кто скорбит войну, – учил древний китайский философ Лао-Цзы (579–499 до н. э.), – главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие» (Древнекитайская философия). По его мнению, главные первоначала мира Ян (светлое) и Инь (темное) не столько борются между собой, сколько, дополняя друг друга, образуют гармонию Единого.

Именно в свете категорий противоречий и борьбы, впервые представленных древними философами в качестве всеобщих характеристик бытия, может быть глубоко понята и сущность конфликта, его универсальный характер. Противоречие – центральная категория диалектики – современного философского учения о всеобщих категориях и законах развития природы, общества и человеческого мышления. Согласно этому учению противоречие связано с многообразием элементов единого целого. Противоречие и есть отношение особого рода между этими элементами целого, возникающее при появлении всякой рассогласованности, несоответствия в структуре целого. И поскольку абсолютно устойчивого соответствия ни в одном реальном предмете нет, постольку противоречие носит универсальный характер, как и конфликт, который в данной связи может быть представлен как момент обострения в развитии противоречия, как проявление одного из его состояний или свойств. Именно потому, что противоречие носит универсальный характер, мир находится в постоянном движении и развитии.

Таким образом, противоречие как категория, связана с изучением источника всякого движения, изменения и развития, которой современная диалектика видит в сущности самих предметов. С универсальностью противоречия связан и всеобщий характер конфликта, выступающий как одно из состояний или свойств противоречия.

Категория борьбы дополняет понятие противоречия, конкретизируя характер взаимоотношений его противоположных сторон. Борьба – одно из основных понятий диалектики. Его содержание включает в себя не только сам момент борьбы противоположных сил, но и момент их сосуществования, которым и обеспечивается целостность процесса [4].

Особенности развития воззрений на конфликт в средние века

Во времена **Средневековья**, когда утвердилась христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми опять-таки не удалось. Причем, столкновения продолжались не только между верующими и неверующими, но и между самими единоверцами.

В этот период заслуживают внимания воззрения таких мыслителей как *Аврелий Августин (354–430)* и *Фома Аквинский (1225–1274)*. Важнейшей особенностью конфликтологических идей, получивших свое развитие во взглядах средневековых мыслителей, явилось то, что в основном они носили религиозный характер. Так Аврелий Августин заявлял о единстве человеческой и божественной истории, протекающей одновременно в противоположных и нераздельных сферах. Эта противоположная и нераздельная история представляет собой вечную битву двух царств (градов) – Божьего и земного. Фома Аквинский – развивал мысль о допустимости войны в жизни общества, но должна быть санкция со стороны государства [4].

Особенности развития воззрений на конфликт в эпоху Возрождения

Пытаясь как-то объяснить и оправдать бесчисленные проявления зла в мире, созданном Богом, религиозная философия разработала специальное учение, получившее наименование «теодицея» или «оправдание Бога». Суть этого учения сводилась к выяснению того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют многообразные конфликты: глобальные катастрофы, жестокие войны, коварные убийства, несчастья и страдания людей. Постановка этих, по выражению Г. Гейне, «проклятых вопросов» явилась одним из источников зарождения богоотрицания, атеизма. Поэтому различного рода попытки ответить на эти вопросы, начавшись еще на заре христианства, не прекращаются до настоящего времени.

В этот период появляются мыслители, такие как *Т. Тертуллиана* (160–220); *Н. Кузанский* (1401–1464); *Н. Коперник* (1473–1574); *Н. Макиавелли* (1469–1527); *Э. Роттердамский* (1469–1536); *Д. Бруно* (1548–1600).

Один из первых христианских богословов Тони Тертуллиана считал, что природа Бога, его замыслы, не поддаются человеческому разуму и потому нам ничего не остается, как только слепо верить в него. «Верую, потому что абсурдно», – говорил он. Нетрудно заметить, что в объяснении коренных причин существования в мире различного рода коллизий философами дохристианского и христианского периодов много общего. И те, и другие признают, что борьба (конфликты), представляют собой органическое, неустранимое свойство бытия. Различие между античными и христианскими философами состоит лишь в том, что одни усматривают в этих универсальных явлениях свойство, изначально присущее бытию, природе, а другие видят в них замысел, волю Бога.

Никколо Кузанский выступает за мир без войн и без конфликтов, объясняя вечностью и бесконечностью Вселенной.

Николай Коперник – создатель гелиоцентрической системы мира; объяснил движение небесных тел вокруг оси и обращение планет (в том числе Земли вокруг Солнца).

Никколо Макиавелли считал, что: конфликты есть универсальное, непрерывающееся состояние общественного развития. В наличии конфликтов обвинял знать; в конфликте видел и разрушающую и созидательную функцию.

Эразм Роттердамский считал, что война сладка для тех, кто ее не знает; причин для войн нет. Они возникают в силу низменных и корыстных качеств правителей. По этому поводу он замечал: «Наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих лагерях, как будто сам с собой ведет борьбу».

Джордано Бруно в своих книгах «О причине, начал и едином», «О бесконечности Вселенной и мирах» выдвинул идею о бесконечности и бесчисленности миров. Он также выступал против войн и конфликтов.

Существенной особенностью взглядов мыслителей эпохи Возрождения на проблему конфликта является то, что они сформировались в результате развития на более высоком уровне идей древнегреческой философии о величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира. Освобождая восприятие человеческих проблем от власти религиозного сознания, философы этой эпохи придавали подобным проблемам земной смысл. Важно обратить внимание на то, что многие из них подвергались репрессиям со стороны церкви, находились с ней в состоянии острейшего конфликта. Вместе с тем они верили в силу человека, его разум и гармонию, способность преодолевать социальные конфликты [4].

Особенности развития воззрений на конфликт в Новое время и эпоху Просвещения

В числе мыслителей этого периода: *Фрэнсис Бекон* (1548–1600); *Томас Гоббс* (1588–1679); *Жан-Жак Руссо* (1712–1778); *Адам Смит* (1723–1790). При анализе конфликтологических взглядов мыслителей Нового времени и эпохи Просвещения важно уяснить социально – культурные условия и общественный уклад того периода. Прежде всего, это была эпоха не только мощного экономического, но и исключительно культурного

подъема европейских стран. О противоречиях в природе, обществе, мышлении, о борьбе между людьми, классами, государствами ученые размышляли особенно много в Новое время, когда социальные конфликты стали наиболее острыми. В ходе обсуждения выявились два различных подхода к пониманию природы социального конфликта, которые можно определить как пессимистический и оптимистический.

Пессимистический подход наиболее четко выразил английский философ *Томас Гоббс*. В книге «Левиафан» (1651) он негативно оценивал человеческую природу, полагал, что человек по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому первоначальное состояние человеческого общества он оценивал как «войну всех против всех». Когда это состояние стало для людей непереносимым, они заключили между собой договор о создании государства, которое, опираясь на свою огромную силу, сравнимую лишь с мощью библейского чудовища Левиафана, способно избавить людей от бесконечной вражды. Таким образом, негативно оценивая человеческую природу, Томас Гоббс не видел другого способа преодоления порочности людей кроме применения государственного насилия. Этой проблеме он посвятил свою концепцию о естественном состоянии общества как «войне всех против всех» Томас Гоббс считал главной причиной конфликтов: стремление всех к равенству; мечта об одинаковых надеждах; желание иметь то, что имеют другие; соперничество; честолюбие.

Оптимистический подход представлен французским философом *Жан-Жаком Руссо*, который в отличие от Томаса Гоббса считал, что человек по своей природе добр, миролюбив, создан для счастья. Источником конфликтов в современном обществе, по его мнению, явились недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей и, прежде всего их приверженность частной собственности. Важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство, опирающееся преимущественно на ненасильственные, психолого-педагогические средства, которые в наибольшей степени соответствуют сущности человека.

Жан Жак Руссо выдвинул концепцию об *этапности* всемирно-исторического процесса:

- первый этап – «естественное состояние» – люди свободны и развиты;
- второй этап – *развитие цивилизации* приводит к первенству, утраты свободы и счастья;
- третий этап – «вечный мир и согласие» – людям нужен «общественный договор» и они обретут гармонию общественных отношений;
- четвертый этап – «общественный договор», но под жестоким контролем народа (правителя нужно принудить).

Френсис Бекон в числе первых подверг теоретическому анализу систему причин социальных конфликтов внутри страны. Среди этих причин он выделил: бедственное материальное положение народа; пренебрежение правительством мнением сената и сословий; политические ошибки в управлении; распространение слухов и крамолы.

Впервые конфликт как многоуровневое социальное явление был изучен Адамом Смитом в его работе «Исследование о природе и причинах богатства народов». Он утверждал, что в основе конфликта лежит: деление общества на классы; экономическое соперничество; противоборство между классами.

Подводя итог этому периоду развития конфликтологического мировоззрения, следует подчеркнуть, что мыслители – философы пытались осознать целостную логику мирового развития, оценить общественную жизнь в рамках всемирной истории. При всем разнообразии суждений этого периода преобладали признание решающей роли согласия между людьми в развитии общества, общая негативная оценка средневековой смуты, беспорядков и войн, а также надежда на будущий «вечный мир». Различные проекты преобразований были предметом широкого и заинтересованного обсуждения. Логика их

обсуждений, идеи, высказанные в его процессе, представляют интерес, сохраняющий актуальность и до настоящего времени [4].

Воззрения на природу конфликта в первой половине XIX века

В первой половине XIX века теоретические положения о конфликте обогатились существенным вкладом своего философского видения новых мыслителей – представителей классической немецкой философии таких как *Иммануил Кант* (1724–1804), *Георг Гегель* (1770–1831), *Людвиг Фейербах* (1804–1872). Обращаясь к взглядам выдающихся мыслителей первой половины XIX века, важно акцентировать внимание на их глубоких философских рассуждениях о самых острых социальных проблемах того времени. В частности, таковой являлась проблема войны и мира.

Интересным в этом плане, представляется, идея Иммануила Канта. Он считал, что состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние. Последнее есть, наоборот, состояние войны, т. е. если и не непрерывные военные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.

Главную причину конфликта Георг Гегель видел в социальной поляризации между классами; слабой государственной власти (государство не удовлетворяет интересы и нужды всех).

Людвиг Фейербах выступает за конфликт как основу жизнедеятельности общества [4].

Теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения конфликтологии во второй половине XIX и XX веках

Более глубокое понимание сложных процессов общественного развития и, тем самым, роли социального конфликта в жизни общества, объективно диктовалось самим ходом исторического развития. В XIX веке он сопровождался столь бурными изменениями в экономической, политической, духовной и других областях общественной жизни, что это не могло не сказаться на содержании социальных теорий. Общественное развитие в этих теориях начинает выглядеть так, что борьба, конфликты и столкновения представляются не просто возможными, а неизбежными явлениями социальной действительности. Более того, появляются теории, стремящиеся обосновать наличие вечных причин конфликта, а тем самым принципиальную неустранимость их последствий. Обращаясь к указанному периоду эволюции конфликтологической мысли, важно понять, что он занимает исключительное место в становлении конфликтологии как самостоятельной теории. На данном этапе развития научной и общественной мысли о конфликтах выступают следующие мыслители: *Карл Маркс* (1818–1883), *Фридрих Энгельс* (1820–1895), *Огюст Конт* (1798–1857), *Вильгельм Вундт* (1832–1920), *Георг Зиммель* (1858–1918), *Петерим Сорокин* (1889–1968), *Зигмунд Фрейд* (1856–1939).

Карл Маркс признает конфликт как условие классовой борьбы; Он автор весьма детальной концепции социального конфликта. По Марксу, конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре. Вся история до сих пор существовавших обществ была историей борьбы классов. Ее главной причиной было господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические общественно-экономические формации». Он утверждал, что в коммунистическом обществе, основанном на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты и тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная история.

Последователи Маркса в России, В.И. Ленин и другие, полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным, провозглашалось, что «с построением развитого социализма перерастание неантагонистических противоречий в антагонистические становится объективно невозможным». Однако достижение этого идеала связывалось с непримиримой борьбой

пролетариата с буржуазией, социалистической революцией, вооруженным восстанием, гражданской войной и диктатурой пролетариата. Следуя учению К. Маркса В.И. Ленин и его соратники создали развернутое учение о движущих силах социалистической революции, искусстве подготовки и проведения вооруженного восстания, методах осуществления диктатуры пролетариата в целях ликвидации правящей элиты во главе с царской фамилией, а также дворянства, духовенства, буржуазии, кулачества, разнообразных «врагов народа», «инакомыслящих» и т. п. Революционное насилие было для К. Маркса и его последователей главным методом разрешения социальных конфликтов, а реформы, компромиссы – лишь его побочным продуктом.

Ф. Энгельс признает конфликт как условие классовой борьбы.

О. Конт разработал гипотезу происхождения солнечной системы из первоначальной туманности и обосновал ее в своих книгах: «Всеобщая естественная история и теория неба» (1755 г.), «Критика чистого разума» (1781 г.), «Критика способностей и суждений» (1790 г.). Он считал: идеи бога, свободы, бессмертия – это постулат «практического разума».

В. Вундт основатель экспериментальной психологии центральную роль в душевной жизни отводил воле. В книге «Психология народов» давая обоснование мифов, религии, искусству говорит о мире и бесконфликтности.

Г. Зиммель – первый, кто ввел в научный оборот термин «социальная конфликтология».

П. Сорокин исторический процесс рассматривает как цикл основных типов культур (ценностей, символов). По его утверждению цикл имеет: начало, развитие, кризис и опять начало и т. д. [4].

Возникновение и развитие конфликтологии в 1950–1990 гг.

Обращаясь к указанному периоду глубокого осмысления и понимания оценки конфликта и эволюции, важно понять, что он занимает исключительное место в становлении конфликтологии как относительно самостоятельной теории, которое обусловлено следующими факторами.

1. К пятидесятым годам XX века был накоплен достаточно большой объем информации по проблеме конфликта. Он содержался во взглядах выдающихся мыслителей прошлых лет.

2. Это время характеризовалось сильнейшими социальными потрясениями – войнами, экономическими кризисами, социальными революциями и т. п. Все это требовало глубокого научного анализа, новых теоретических подходов к исследованию социальных проблем.

3. В этот период возникает целый ряд новых наук и концепций, коренным образом изменившим человеческие возможности социального познания. Среди этих наук: а) марксистская философия, основы которой заложил Карл Маркс и Фридрих Энгельс; б) социология, ведущая свое начало с работ Огюста Конта; в) психология, у истоков которой, стоял Вильгельм Вундт.

В историю эволюции конфликтологического мировоззрения этого периода вошли: *Р. Дарендорф, Л. Казер, М. Шериф, Д. Рапопорт, Л. Томпсон, К. Томас, М. Дойч, Д. Скотт, Ч. Осгуд, Р. Фишер, У. Юриш.*

В конце пятидесятих годов XX века конфликтология выделилась как относительно самостоятельное направление в социологии и получила название «Социология конфликта».

Социология конфликта – относительно самостоятельное направление конфликтологии в социологии в конце 50-х годов XX века. Научная и методологическая основа социологии конфликта является социология – наука об обществе как целостной системе и об отдельных социальных институтах и процессах.

Основателями данной Концепции являются *Ральф Дарендорф* (Германия), он изложил свою концепцию в книге «Социальные классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957 г.) и *Льюис Казер* (США). Он изложил свою концепцию в книге «Функции

социальных конфликтов» (1956 г.). Л. Казер утверждал: а) не существует социальных групп без конфликтов; б) конфликт имеет позитивное значение для функционирования общественной системы; в) чем больше конфликтов, тем стабильнее общество, тем сложнее разделить его на два блока. *М. Шериф* – подчеркивал, что конфликт – это явление вызываемое объективно-конкретной ситуацией (спортивные соревнования временный конфликт, а потом они совместно готовятся к соревнованиям).

В этот же период наблюдается аналогичная ситуация в психологии. Благодаря исследованиям *М. Шерифа, Д. Рапопорта, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотта* – психология конфликта выделяется как относительно самостоятельное направление.

Психология конфликта – относительно самостоятельное направление конфликтологии в психологии в 50-х годах XX века. Как методологический подход, объясняющий социальные отношения и структуры на основе психологических данных, свойств человеческой психики, анализа непосредственного взаимодействия людей.

Незамедлительно идет процесс становления конфликтологической практики. В семидесятые годы XX столетия *Горовиц* и *Бордман* создают программу психологического тренинга направленного на обучение конструктивному поведению в конфликтном взаимодействии. *Ч. Освуд* разработал методику ПОИР (GRIT) – (аббревиатура фразы «Постепенные и обоюдные инициативы по разрядке напряженности») – действия, направленные на снижение международной напряженности. Предназначенные для разрешения международных конфликтов переговорные методики разрешения конфликта (*Д. Скотт, Ш. и Г. Буэр, Г. Келман* и др.).

Появляются **посредники – медиаторы**. В США создаются (в 70 – 80 годы) учебные заведения по подготовке медиаторов. **Медиатор** – профессиональный посредник, миротворец в переговорах по разрешению конфликта. В ООН создается центр по разрешению конфликта. В 1986 году в Австралии по инициативе ООН создается первый международный центр разрешения конфликтов. В России первый центр по разрешению конфликта создан в Санкт – Петербурге в начале 90-х годов (1993 году) [4].

Развитие отечественной конфликтологии

Российская конфликтология сегодня находится на завершающей стадии формирования в самостоятельную науку. В стране, долгие годы, в сознании людей утверждалась ориентация на бесконфликтное развитие общества. Место конфликтологии занимала марксистско-ленинская теория классовой борьбы. Иллюзия бесконфликтности переносилась на область общественной жизни. Неактуальность данной проблемы повлияло на отношение к конфликтологии как науке. Только в 90-ые годы более подробно изучается конфликтология. Наши отечественные учёные, психологи обратились к научным исследованиям мира и попытались внести свой вклад в формирование конфликтологии как науки (*Е.И. Степанов, А.Н. Чуликов, Р.Р. Абдулатипов, А.Г. Здравомыслов*). Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: международном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы – Приднестровье, Карабах, Северная Осетия, Чечня. Конфликтуют регионы с центром, администрация предприятий – с трудовыми коллективами, этнические общности и социально-профессиональные группы. В этих условиях и возникла потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 90-х годов. Ныне насчитывается уже около 2,5 тысяч публикаций по проблемам конфликта.

Возникла и стала постепенно расширяться и практика посреднической деятельности по разрешению конфликтов. Созданы специальные центры по разрешению конфликтных ситуаций в Москве и Санкт-Петербурге, Калуге и Белгороде, Новосибирске и Красноярске.

Своеобразие социальной ситуации в обществе вынуждает отечественных конфликтологов искать ответы на практические вопросы конфликтов. Особенно их много между: индивидами разных социальных положений и статусов в обществе; различными

движениями – партиями, блоками и т. д. Обнаружились конфликты: а) интересов о наследственности и имуществе, б) о зонах влияния; в) когнитивные конфликты и ложные конфликты, как средство расправы.

Конфликтная проблематика вошла в сознание общества как норма жизни, общения и решения проблем жизнеобеспечения, самосовершенствования, саморазвития и самоактуализации [4].

Конфликтология нашла свое место в системе наук. Соотношение конфликтологии с другими отраслями научных знаний можно выразить такой схемой.



Задачи конфликтологии на современном этапе [4]:

Их три: а) познавательнo-теоретическая, суть которой – дать знания обществу о конфликтах как социальных явлениях; б) утилитарно-практическая – помочь обществу (отдельно каждому члену общества) понять, что делать с конфликтом и как к нему относиться; в) показать обществу, что современная конфликтология – это прикладная научная дисциплина и сфера практической работы по урегулированию конфликтов.

Современные проблемы развития конфликтологии:

- 1) исследование основных прикладных аспектов конфликтов различного типа, составляющих предмет социальной конфликтологии;
- 2) интегрирование информации по проблеме возникновения и развития конфликтов с широким применением математических моделей и компьютерной техники;
- 3) разработка системы контроля и диагностики развития конфликтов и вариантов их разрешения.

Основные цели и задачи конфликтологии

<i>Цели</i>	<i>Задачи</i>
1. Исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки; интенсивное развитие конфликтологической теории: -создание системы конфликтологического образования в стране; -пропаганда конфликтологических знаний в обществе; -организация в России системы практической работы конфликтологов по	-преодоление крайней разобщённости частных конфликтологических наук; -ознакомление со всеми отраслями, концепциями, теориями, положениями разных конфликтологических наук и на этой основе создание объединённой теоретической базы конфликтологии как объединённой науки; -выделение в ВАКе специальности – «конфликтология»; -регулярное проведение научных, научно-практических конференций, посвящённых методологическим, теоретическим и методическим

прогнозированию, предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтов.	проблемам; -создание систематических данных, включая понятийный аппарат конфликтологии как науки; -организация и издание журналов, периодических изданий, посвящённых конфликтологии; -создание системы научных институтов; -открытие институтов по подготовке высококвалифицированных специалистов конфликтологов.
2. Создание системы конфликтологического образования в стране; пропаганда конфликтологических взглядов в обществе.	-расширить перечень учебных специальностей Вузов введением учебной дисциплины «конфликтология» как обязательной; -введение конфликтологии в учебные планы техникумов, колледжей, гимназий, школ, лицеев и ПТУ; -введение конфликтологии в учебный план повышения квалификации учителей и преподавателей; -издание учебников и пособий по конфликтологии; -публикации научных работ, статей и тезисов по конфликтологии; -образование кафедр конфликтологии.
3. Подготовка в России практических работников конфликтологов.	-ввести в штат предприятий, учреждений должность конфликтолога; -разработать методики, модели работы конфликтолога.

1.2. Конфликтология как научная дисциплина

До определенного времени практика обходилась без специальных знаний о конфликтах. Впервые предметом научного познания стали конфликты между государственной властью и обществом, отдельными социальными группами, что нашло выражение в учениях о демократии. Позже в круг интересов науки попадают социально-классовые конфликты, политические, этнонациональные, а 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.

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

Конфликт - столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия.

Конфликтология - теоретико-прикладная дисциплина. Ее содержание складывается из следующих уровней знания: 1) теоретического объяснения конфликта как социального явления, анализа его природы, динамики, взаимосвязи со всеми общественными отношениями, его места и функций в системе общественных действий и взаимодействий; 2) изучение конкретных видов конфликтов, возникающих в различных формах социальной жизни (семья, коллектив и т.д.), технологии их регулирования и разрешения.

Особенностью конфликтологии является ее комплексный характер. Поскольку конфликты имеют место во всех сферах общественной жизни и на всех уровнях ее организации и развития, то ими интересуются представители различных гуманитарных дисциплин. Политологи, социологи, юристы, экономисты и др. изучают различные аспекты социальных конфликтов, их развития и преодоления. Общая для всех смежных наук цель - выявление и объяснение механизмов, управляющих социальными процессами, связанными с конфликтами, их динамикой.

Направления в разработке теории конфликта

В изучении конфликтов можно выделить два основных направления.

1. Концепции Э.Дюркгейма, Т. Парсонса, Н. Смелзера, где преимущественное внимание уделяется проблеме стабильности и устойчивости (функционализм).

2. Теории К.Маркса, М.Вебера, Р. Дарендорфа, где проблематика конфликта занимает доминирующее место при объяснении социальных процессов и изменений (структурализм).

По мнению Т. Парсонса, каждое общество относительно устойчивая, хорошо интегрированная и стабильная структура; каждый элемент общества имеет определенную функцию, т.е. вкладывает нечто в поддержание устойчивости системы; функционирование социальной структуры основывается на ценностном консенсусе членов общества, обеспечивающем стабильность и интеграцию. Парсонс формулирует ряд «функциональных предпосылок» стабильности общества, обеспечение которых позволяет сохранить социальную систему в рамках сложившихся норм и ценностных ориентации, избежать социальных конфликтов и потрясений. Это, во-первых, удовлетворение основных биологических и психологических потребностей значительной части членов данного общества. Во-вторых, эффективная деятельность органов «социального контроля», воспитывающих индивидов в соответствии с господствующими в данном обществе нормами. В-третьих, совпадение индивидуальных мотиваций с общественными установками, в связи с чем индивиды выполняют предписанные им обществом функции и задачи.

Р. Дарендорф полагает, что каждое общество изменяется в каждой своей точке, что социальные изменения вездесущи; каждое общество в каждой своей точке пронизано рассогласованием и конфликтом, социальный конфликт вездесущ; каждый элемент общества вносит свой вклад в его дезинтеграцию и изменение; каждое общество основано на том, что одни члены общества принуждают к подчинению других. По мнению Дарендорфа, «кто умеет справиться с конфликтами путем их признания, тот берет под свой контроль ритм истории. Кто упустит эту возможность, получает ритм себе в противники». С его точки зрения, социальный конфликт – результат сопротивления существующим во всяком обществе отношениям господства и подчинения. Подавление конфликта ведет к его обострению, а «рациональная регуляция» - к «контролируемой эволюции».

Видный американский специалист по общей теории систем К.Э. Боулдинг попытался создать общую модель конфликта, зафиксировать ее с помощью формализованного аппарата таким образом, чтобы она была пригодна для каждого отдельного случая. По мнению Боулдинга, конфликты знаменуют собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов. Иными словами, конфликт – «это ситуация, в которой стороны сообщают о несовместимости их потенциальных позиций или состояний и стремятся завладеть позицией, исключаяющей намерения другой стороны».

Отмеченное разделение концепции интеграции и конфликта определено в одной из последних работ известного современного социолога А.Турена «Возвращение актора. Социальная теория в индустриальном обществе» (1988). Автор говорит о «разных социологиях»: одна из них включает дисциплины, ориентированные на изучение «социального порядка», т.е. совокупности институтов и отношений, обеспечивающих стабильность данной системы. Другая – «социология действия», напротив, интересуется прежде всего изменениями, рассматривает социальные действия как цепь конфликтов [9].

1.3. Методология и методы конфликтологии

Методологическую основу конфликтологии как теоретико-прикладной дисциплины составляет комплекс философских, политологических и социологических идей, аккумулируемых в теории конфликта. Коренной вопрос той или иной методологии – вопрос о природе конфликта. Функционалисты исходят из социальной структуры общества, считая, что она не фиксирует постоянные и четкие классовые различия, а характеризуется высоким уровнем социальной мобильности. Политической же системе принадлежит иная роль – формирование и функционирование полиархии. Последняя означает признание существования многих политически активных, соперничающих в борьбе за власть групп. Следовательно, анализ конфликтов здесь не увязывается с социальной структурой, взаимодействием больших социальных групп.

Структуралисты увязывают анализ конфликтов прежде всего с социальной структурой и ее изменением. Р. Дарендорф, например, пишет: «Социальные конфликты вырастают из структуры обществ, являющихся союзами господства и имеющих тенденцию к постоянно кристаллизующимся столкновениям между организованными сторонами».

Важнейшая проблема методологии теории конфликта – это проблема объективности. Она решается на пути сочетания современных концепций в конфликтологии, включая концепцию согласия, интеграции, с одной стороны, и конфликтную модель общества – с другой. Ведь и конфликт, и равновесие, интеграция, выражающаяся в парадигме согласия, – две стороны, два взаимосвязанных момента одного и того же общественного процесса. Ничто не абсолютно: ни конфликт, ни согласие; все относительно и взаимообусловлено.

Объективный и субъективный методы в конфликтологии, по сути своей таковы же, как в исторической и политологической науках. В первом случае предполагается рассмотрение конфликта как естественного явления в обществе, безотносительно к оценке его познающим субъектом и противоборствующими сторонами. Во втором – рассмотрение конфликта с точки зрения позиций, с учетом оценки конфликта познающим субъектом и противоположными агентами. И тот и другой познавательные процессы имеют место в действительности. Для объяснения данного конфликта и выработки способов его разрешения важно знание безоценочное и оценочное, необходимы описания конфликта, каков он есть в реальности и каково его восприятие, нужна также оценка противоборствующими сторонами и обществом в лице исследователя. Как объективный, так и субъективный метод только в единстве дают знание о конфликтной реальности, позволяют понять объективную и субъективную стороны конфликта и связанного с ним поведения.

Конфликты любого уровня и вида в обществе – комплексное явление. В конфликтных ситуациях и действиях сплетаются социально-психологические, социальные, экономические, политические, духовные, а также индивидуальные и общественные элементы. Поэтому и методы их изучения многообразны, комплексны. Приоритетность того или иного метода в каждом конкретном случае определяется видом конфликта. Если, например, предметом изучения является межличностный конфликт, то доминирующими методами будут социально-психологические. При анализе конфликтов между крупными социальными группами на первый план выходят социологические и политологические приемы исследования.

В литературе выделяют три уровня изучения конфликтов: фундаментальный теоретический, с позиции теории среднего уровня и эмпирический уровень, подчиненный непосредственно практическим управленческим целям. Соответственно следует различать и функции конфликтологии: теоретико-познавательная, аналитическая и прогностическо-управленческая. Разработка фундаментальных теоретических проблем конфликтологии вносит вклад в развитие социальных наук. Исследования с позиций теории среднего уровня обогащают социологические и политологические знания о механизмах общественных процессов. Изучение конфликта на эмпирическом уровне, в сочетании с теорией, позволяет разрабатывать прогностические модели конфликтного действия общественных субъектов и

метода управления им. Анализ конкретных конфликтов - необходимое условие их регулирования и разрешения [9].

Основными методами конфликтологии являются:

1. Эксперимент — эмпирическое исследование. Опирается на теорию и методы других наук социологии, психологии и т. д. В ходе эксперимента моделируются ситуации из реальной жизни и теоретические гипотезы проверяются на практике.

2. Исследование документов — изучение информации, закрепленной на специальном носителе. Информацию о конфликтах между странами, организациями и отдельными людьми исследователь может получить из архивов, газет, данных статистики. **Виды документов:**

- официальная документация государственных и общественных организаций;
- пресса;

Связь конфликтологии с другими науками **можно наглядно представить в виде схемы.**

- литература;
- личные документы (дневники, письма);
- фонетические (радио, магнитные пленки, грампластинки);
- микрофильмы;
- магнитные (дискеты) и оптические носители компьютера;
- Интернет.

3. Опрос — сбор мнений, ответов *различных людей* по исследуемым вопросам с помощью тестов, анкет и пр. Опрашиваются:

- участники конфликта;
- сторонние наблюдатели;
- эксперты.

4. Наблюдение — процесс, при котором исследователь является:

- участником наблюдаемой ситуации (включенное наблюдение);
- или *сторонним наблюдателем* (обычное наблюдение). Наблюдение является

наиболее распространенным и простым методом исследования. Главное его отличие от других методов состоит в том, что *наблюдение проходит в естественных условиях.*

5. Исследовательский процесс не должен сводиться к применению одного или нескольких методов. *Конфликт требует комплексного исследования, которое основано на использовании разных методов [6].*

2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

2.1. Понятие конфликта

Наиболее широкое распространение получили два подхода в понимании конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т.е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе.

Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Круг участников конфликта ограничивается группой людей.

Мы возьмем за основу следующее определение конфликта: ***под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.***

Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений. А также состояние противоборства между ними.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными.

Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах:

- общении,
- ведении,
- деятельности.

4 признака конфликта:

1. Конфликт - свойство человеческих взаимоотношений, его нельзя отождествлять с конфликтами у животных.
2. Конфликт - психическое внутреннее состояние души человека.
3. Конфликт - внешне выраженная форма человеческого поведения, действий на вербальном и невербальном уровне.
4. Конфликт - не просто состояние психической напряженности, а особое состояние, которое отличается от спортивных ситуаций, от трудовых соревнований, от честной конкуренции.

Конфликт по своей природе не является физическим предметом, сам по себе существовать не может, а является состоянием человеческих отношений. Конфликт - явление не субстанциональное, является следствием чего-то [36].

2.2. Структура конфликта

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- 1) объект конфликта,
- 2) участники конфликта,
- 3) социальная среда, условия конфликта,
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

1. Объект конфликта. Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Та ценность, которая способна удовлетворить эту потребность и из-за овладения которой возникает конфликт, и является его объектом. В качестве объекта конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности.

2. Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны или противники. Они образуют стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликт прекращается. В зависимости от характера этих сторон конфликты могут быть подразделены на четыре типа:

1) *внутриличностный*, при котором один аспект личности противостоит другому ее аспекту; таков конфликт, переживаемый шекспировским Гамлетом;

2) *межличностный*, при котором одна личность противостоит другой, как это имеет место в повести Гоголя "Как поссорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем";

3) конфликт типа *личность - группа*, яркий образец которого представлен Грибоедовым в его пьесе «Горе от ума»;

4) и наконец, конфликт *группа - группа*, носителями которого могут быть как малые, так и большие социальные образования, например, нации, классы, государства.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и Другие его участники, которые играют в нем второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы».

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются как с социологической, так и с психологической точек зрения.

С *социологической* точки зрения они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко неравны, о чем свидетельствуют трагические судьбы "инакомыслящих", активно выступавших против Советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке: 1) отдельные индивиды, выступающие от собственного имени, 2) далее следуют коллективы, 3) социальные слои, 4) государство. Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с *психологической* точки зрения; в этом отношении она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низменной, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает "*момент истины*" в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

3. Но кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкретно-исторические *социально-психологические условия*, в которых он разворачивается. Понятием *социальной среды* определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом.

4. Но характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от *субъективного восприятия* или *образа конфликта*, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятия не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть *трех* видов:

- 1) представления о самих себе,
- 2) восприятие других участников конфликта,
- 3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Однако, как заметил еще Иммануил Кант, наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но и могут с ней весьма серьезно расходиться, что служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется пока они не реализуются в соответствующих *обоюдных действиях*. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон.

Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а *процесс*, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статике, но и исследование *динамики, стадий и этапов его развития* [36].

2.3. Виды конфликтов

Конфликты можно классифицировать по различным основаниям. Прежде всего, конфликты подразделяют *по субъектам*, т.е. непосредственным участникам конфликта. Непосредственными участниками конфликта могут быть отдельные люди, организации, государства и другие социальные субъекты.

Здесь выделяют следующие виды социальных конфликтов:

- внутриличностные;
- межличностные;
- личность - группа;
- группа - группа.

Помимо непосредственных участников конфликта (конфликтующих сторон), существуют опосредованные (ими могут быть и представители конфликтующих сторон), которые зачастую играют значимую роль. К числу последних относятся:

- подстрекатели;
- организаторы;
- пособники;
- посредники, в т.ч. медиаторы (третья сторона, которая стремится разрешить конфликт).

Роль участников конфликта неодинакова с социальной и психологической точки зрения. Социальная точка зрения - участники могут различаться по своему социальному статусу, силе, влиянию (личность и государство).

Другим критерием типологизации конфликта является *сфера общественной деятельности, в которой непосредственно разворачивается конфликт*. Здесь можно приблизительно обозначить следующие виды конфликтов:

- Политические;
- Экономические;
- Социальные (в узком значении);
- Правовые;
- Социокультурные.

Но помимо этого, по данному критерию выделяют и другие виды конфликтов, которые пересекаются с вышеперечисленными и между собой:

- Трудовые;
- Семейные;
- Идеологические;
- Организационные;
- Управленческие;
- Межконфессиональные;
- Международные.

Перечислять можно до бесконечности. Да и каждый из указанных видов можно подразделять на подвиды. Например, семейные конфликты можно подразделить на конфликты между супругами, между родителями и детьми, между зятем и тещей (изредка тестем) и т.д.

Если говорить о 'пересечении', то семейные конфликты могут быть:

- Политическими (супруги голосуют за различные партии, предпочитают разные формы правления, да просто по разному воспринимают конкретных политиков);
- Экономические (не могут договориться, на что тратить семейный бюджет);
- Трудовые (распределение обязанностей);
- Социокультурные (различия в социализации, а, следовательно, нормах поведения, включая гендерный аспект).

Другие критерии:

1) критерий масштаба;

2) по характеру потребностей, которые оказались блокированы и вызвали конфликт:

- материальные;
- статусно-ролевые;
- духовные;

3) по направленности:

- горизонтальные (между коллегами и т.д.);
- вертикальные (между начальством и подчиненными);
- смешанные.

Наиболее часто встречаются вертикальные и смешанные конфликты.

4) по временным параметрам:

- кратковременные;
- длительные (государственные, религиозные и т.д.);

5) по критерию результативности:

- конструктивные;
- деструктивные [4; 21].

2.4. Динамика конфликта

Каждый конфликт имеет начало и конец, т.е. временные и пространственные рамки (границы). Начало конфликта - перерастание конфликта из возможности к действительности. Окончание конфликта - прекращение враждебных действий, независимо от результата. Пространственные границы конфликта - территории. Система конфликта - совокупность участников. Наличие в конфликте множества элементов приводит к выводу, что конфликт не единовременный, а длительный процесс. Анализ конфликта - рассмотрение тактики и динамики стадий конфликта.

Понятийная схема динамики конфликта. Выделяют 3 стадии развития конфликта:

- 1) латентная (скрытая);
- 2) открытого конфликта;
- 3) стадия разрешения.

На латентной стадии возникают все основные элементы конфликта (причины, участники, объекты), предпринимаются попытки решить вопрос бесконфликтно, но при отсутствии положительной реакции конфликт может перейти в открытую стадию. Признак перехода в открытую стадию - начало конфликтного поведения, выраженных внешне действий, включение в эти действия все большего числа участников, увеличение, числа причин, изменение эмоциональной окраски конфликта (неприязнь, ненависть, преобладание негативных эмоций). Для характеристики открытой стадии конфликта используется понятие

"эскалация конфликта", т.е. объем, развитие по нарастающей, генерализация. Последствия эскалации зависят от позиции сторон, особенно той, которая имеет наибольший статус, наибольшие ресурсы. Последствия конфликтов могут быть катастрофичны, могут привести даже к уничтожению одной из сторон. При обоюдном стремлении к взаимным уступкам, компромиссам, наступает стадия разрешения конфликта [36].

2.5. Функции конфликта

Функции конфликта имеют двойственный характер. Один и тот же конфликт может играть положительную и отрицательную роль в жизни противоположных, конфликтующих сторон, он может быть конструктивен и деструктивен в разные моменты своего развития. Необходимо учитывать, для кого из участников этот конфликт конструктивен, а для кого деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта или разрешение противоречия без противоборства.

В конфликтах могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Это необходимо учитывать, давая собственную оценку ситуации.

Итак, по отношению к участникам конфликта, он может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Конструктивные функции:

- Конфликт устраняет полностью или частично противоречия, возникающие в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, выполнения обязанностей и т.п. при разрешении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе.

- Конфликт позволяет более полно оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт высвечивает ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации. Он способствует раскрытию не только отрицательных, но и положительных сторон в человеке. Приблизительно в 10-15% конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

- Конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, сопровождаемое бурными эмоциями, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций. Одним из финальных ощущений конфликта может быть катарсис, т.е. выход накопившейся энергии, которая давила на человека длительное время.

- Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

- Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности. После завершения конфликта по вертикали у руководителя качество деятельности повышается в 28% случаев, понижается в 17% случаев, качество деятельности подчиненного, напротив, чаще ухудшается. Связано это, видимо, с тем, что руководитель в силу своего статуса чаще добивается своего. Не конфликтуйте с начальством!

- При отстаивании справедливых целей повышается авторитет одного из участников, заметно улучшается отношение сослуживцев к нему. Независимо от результата конфликта это происходит в четыре раза чаще, чем по отношению к оппоненту, отстаивающему сомнительные цели.

- Межличностные конфликты служат средством социализации человека, способствуют самоутверждению личности.

Деструктивные функции:

- Выраженное негативное воздействие большинства конфликтов на психическое состояние участников. Как правило, после завершения конфликта настроение в целом ухудшается в 31 случае из 100 и практически никогда не улучшается сразу после завершения конфликта.

- Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, травмированием оппонентов. По статистике большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликта.

- Конфликт сопровождается стрессом. При частых эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.

- Конфликт формирует негативный образ другого - "образ врага" - который легко восстанавливается в случае возникновения даже незначительных осложнений отношений и нередко приводит к возникновению нового конфликта.

- Если победа в конфликте одержана с помощью насилия, велика вероятность того, что впоследствии человек прибегнет в подобной ситуации к такому же способу решения проблемы без достаточных оснований.

- Поражение в конфликте отрицательно влияет на Я-концепцию человека.

Таково влияние конфликта на непосредственных участников. Но конфликт оказывает воздействие не только на участвующие в нем стороны, но иногда и на *макро- и микросреду*. Степень влияния конфликта на группу прямопропорциональна степени связи сторон с окружением, в котором этот конфликт происходит, прямопропорциональна рангу участников, интенсивности противостояния.

Конструктивные функции:

- Конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества (например, инновационный конфликт).

- Конфликт высвечивает нерешенные проблемы. Межличностные конфликты в организациях почти в три раза чаще положительно влияют на эффективность совместной деятельности, чем отрицательно.

- Конфликт проявляет общественное мнение.

- Конфликт иногда способствует созданию новых, более благоприятных условий деятельности человека.

- Конфликт может выполнять функцию сплочения группы (и даже целого народа).

- В научных коллективах конфликты создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследования, что способствует продуктивному поиску верного решения (В споре рождается истина).

- Завершение конфликта часто сопровождается повышением дисциплины работников, ускорением реагирования сотрудников на замечания и пожелания друг друга, установлением более доброжелательной обстановки.

Деструктивные функции:

- Конфликт всегда сопровождается временным нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе

- Если конфликт завершился принятием деструктивного решения, взаимоотношения в коллективе ухудшаются в 19-30% случаев.

- Частые конфликты ведут к снижению групповой сплоченности.

- Иногда ухудшается качество совместной деятельности во время конфликта. Если конфликт не разрешился, а медленно затухает или перевес на стороне того, кто, с точки

зрения группы, неправ, качество совместной деятельности снижается и после завершения конфликта.

Можно сделать вывод: хорошего понемножку. Конфликт должен быть не слишком частым и умело управляемым. Только в этом случае он приносит максимальную пользу [36].

3. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

3.1. Понятие внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт – это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т. е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.

Внутриличностный конфликт по утверждению З. Фрейда, может быть не только осознанным, но и неосознанным, что не делает его менее значимым.

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и разворачивается. Другими словами – личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя – внутриличностные конфликты, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека – это конфликт, и, прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого индивиду никуда не деться.

Личностные элементы конфликта

К личностным элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации.

Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы – все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри коллектива.

Среди *личностных элементов конфликта*, прежде всего, следует назвать:

- основные психологические доминанты поведения;
- черты характера и типы личностей;
- установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- неадекватные оценки и восприятия;
- манеры поведения;
- этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта.

Основные психологические доминанты поведения

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: ценностные ориентации; цели; мотивы; интересы; потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого. Рассмотрим их более подробно.

Ценностные ориентации людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой ситуации. На базе ценностных ориентации происходят вычленение и дифференциация объектов конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте. Например, по поводу одного и

того же предмета линия поведения религиозного и не религиозного человека может быть совершенно различной. Там, где один будет стремиться избежать конфликта, руководствуясь принципами «не убий» и «возлюби ближнего», другой, напротив, может демонстрировать агрессивное поведение, руководствуясь принципом «око за око», «кто не с нами, тот против нас» и т. д. Ценностные ориентации обнаруживаются, прежде всего, в целях участников конфликта.

Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Применительно к конфликту цель его субъектов – это представление той конечной ситуации, которая возникнет в результате разрешения противоборства и к достижению которой стремятся его участники. Именно этот полезный для участников конфликта результат и определяет направленность их поведения. Образ предвосхищаемого позитивного результата конфликта приобретет побудительную силу и таким образом становится целью, начинает направлять действия субъектов противоборства. Но это происходит тогда, когда осуществляется связь цели с мотивом поведения.

Мотив – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением тех или иных потребностей личности. Применительно к конфликту мотив – это осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий субъектов конфликта. Такой основой вступления в конфликт в конечном счете выступает необходимость реализации его субъектами своих интересов.

Интересы участников конфликта – это осознание ими объекта конфликта как своей потребности. Отсюда повышенное внимание именно к данному объекту конфликта, а не к другому. Именно противоречие интересов рождает конфликт. Если объект не представляет никакого интереса, конфликт из-за него не возникает. Это объясняется тем, что основой интереса является потребность.

Потребность. С точки зрения психологии потребность субъектов конфликта – это такое их состояние, которое выражается в том, что объект конфликта выступает как нужда, острая необходимость для их существования. Поэтому она является самым глубинным источником активности субъектов и толкает их на конфликтные действия. Потребность, таким образом, является тем состоянием личности, которое регулирует ее поведение, в том числе и конфликтное поведение. Но при этом эта регуляция осуществляется во взаимосвязи с интересами, мотивами, целями и ценностными ориентациями личности.

Черты характера и типы личностей

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, ее **базовые характеристики**. Это индивидуальные психофизиологические свойства человека, проявляющиеся в особенностях темперамента, самооценке, в способе реагирования на слова и поступки людей. В этой связи выделяют, прежде всего, две основные психологические оси личности: экстраверсия, с присущей эмоциональной неустойчивостью и интроверсия, с присущей эмоциональной стабильностью.

В зависимости от доминирования той или иной характеристики выделяют следующие типы личностей:

- **экстраверты** – это люди с присущей **эмоциональной неустойчивостью**. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены. Для них характерны раскованность поведения, веселость, вспыльчивость. Они характеризуются постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, а поэтому требуют постоянной стимуляции, «подпитки» от внешней среды.

- **интроверты** – этим людям присуща **эмоциональная стабильность**. Им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей. Стимулы для жизненной активности

они черпают изнутри, живут в основном своим внутренним миром. Они замкнуты, мало общительны, медлительны, серьезны, любят порядок, дружат с немногими, но преданно.

Крайние проявления названных качеств у личности очень редки. Каждый обычно занимает позицию в диапазоне ближе к тому или иному плюсу. Но в зависимости от того, в какой степени эти качества присутствуют в человеке, выделяют **четыре основных типа характера личности**: меланхолик; холерик; сангвиник; флегматик.

Меланхолик – человек, сочетающий в большей мере черты интроверта и эмоциональной неустойчивости. Его основные характеристики: замкнутость, пессимизм, неуравновешенность, угрюмость, тревожность. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди. Поэтому он часто уходит в себя, уединяется. Мимика его часто невыразительна, поэтому по его лицу трудно заметить те чувства и переживания, которые его обуревают.

Холерик – сочетает черты экстраверта и эмоциональной нестабильности. Это человек обидчивый, беспокойный, возбудимый, импульсивный, резкий, активный, несдержанный. Холерик увлеченно берется за новые дела, но сил у него хватает ненадолго. Ему свойственны спады и подъемы настроения. В общении холерики часто вспыльчивы и нетерпеливы.

Сангвиник – в большей степени сочетает свойства экстраверта и эмоциональной стабильности. Ему присущи такие черты, как общительность, открытость, доступность, разговорчивость, инициативность, активность, работоспособность, оптимистичность. В общении с другими сангвиники несколько поверхностны в восприятии людей и явлений.

Флегматик – сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательностью, вдумчивостью, сдержанностью, миролюбием, уравновешенностью, надежностью, спокойствием. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям.

Следует отметить, что «плохих» и «хороших» индивидуальных характеристик не бывает. Наши недостатки – продолжение наших достоинств. Однако важно отметить, что все названные личностные качества человека играют существенную роль в возникновении и развитии конфликта.

Акцентуация характера

Особо важный личностный элемент конфликта – чрезмерная выраженность отдельных черт характера индивида. Для их обозначения К. Леонгард ввел понятие акцентуация характера, то есть определенное направление характера. Акцентуированные личности испытывают дополнительные трудности во взаимодействиях с другими. А отдельные чрезмерно выраженные черты характера прямо носят конфликтную направленность.

Выделенные К. Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на две группы: акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий) и акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, эмотивный, аффективно-экзальтированный).

Рассмотрим некоторые **типы характера акцентуированных личностей**:

- **демонстративный тип** – высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, легкости;
- **педантичный тип** – высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, медлительность, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагируют на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований;
- **застревающий тип** – основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

Рассмотрим некоторые *типы темперамента акцентуированных личностей*:

- **гипертимический тип** – высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество;
- **дистимический тип** – характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости;
- **тревно-боязливый тип** – основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью;
- **экзальтированный** (аффективно-экзальтированный тип) – лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, они часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта;
- **эмотивный тип** – это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью;
- **циклотимический тип** – характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми [4].

3.2. Виды внутриличностных конфликтов

Подобно тому, как существуют многочисленные основания классификации конфликтов вообще, имеются различные основания и для выделения видов внутриличностных конфликтов. Таких видов (типов) внутриличностных (психологических) конфликтов три:

1) *Конфликт потребностей*. Его основание заключается в том, что наши потребности могут противостоять друг другу и побуждать нас к различным действиям. Иногда мы хотим одновременно противоречивых вещей и поэтому не можем действовать. Например: ребенок хочет съесть конфету. Но мать просит его отдать лакомство ей. В таком случае ребенок хотел бы съесть конфету, а также отдать ее матери. Он испытывает конфликт потребностей и начинает плакать.

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

Многочисленные примеры подобного рода внутриличностных конфликтов описаны З. Фрейдом. В его терминологии противоречие, вызывающее данный тип конфликта, – это противоречие между Оно (Ид) и Сверх-Я (Супер-Эго). Оно (Ид) – сосредоточение слепых инстинктов (либо сексуальных, либо агрессивных), стремящихся к немедленному удовлетворению. Сверх-Я (Супер-эго) включает моральные нормы, запреты и поощрения, усвоенные личностью.

3) *Конфликт социальных норм*. Сущность этого конфликта заключается в том, что человек испытывает равнозначное давление двух противоположных социальных норм.

В прошлом веке дуэль, запрещенная церковью, была единственным признанным в обществе средством смыть оскорбление и восстановить свою честь. Конфликтная ситуация для верующего дворянина заключалась в противоречии между классовым и религиозным долгом [4].

3.3. Причины и последствия внутриличностного конфликта

Внутриличностный конфликт, как и всякий другой, не возникает на «пустом месте». Человек живет в социальном мире, вовлечен в многообразные общественные отношения, которые воздействуют на него в различных направлениях и с разным знаком. Ни один индивид как существо социальное не может развиваться вне этой системы общественных отношений. И только в обществе он может удовлетворить свои потребности, утвердить интересы и достигнуть поставленных целей. Другими словами, жить в обществе и быть свободным от него нельзя. С другой стороны, всякая личность стремится к свободе и самореализации. Это объективное противоречие между личностью и обществом изначально предопределяет появление различных внутриличностных конфликтов, имеющих разнообразные последствия для развития личности.

Причины внутриличностного конфликта

Отношения человека к миру, к другим людям и к самому себе носят **противоречивый характер**, который обуславливает и противоречивость внутренней структуры личности. Человек как часть общества не может «выскочить» из целостной системы противоречивых общественных отношений, которые, в конечном счете, детерминируют его сознание, психику и весь внутренний мир.

Таким образом, можно выделить следующие **характеристики внутриличностного конфликта**:

- проявление в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- существование в структуре личности разноплановых интересов, целей, мотивов и желаний;
- внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ – большее, а наказанию предпочитает награду;
- любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;
- основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся: противоречивыми позициями сторон; противоположными мотивами, целями и интересами сторон; противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель – победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе – «не убий»); отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Многообразные отношения, – писал в этой связи А.Н. Леонтьев, – в которые человек вступает к действительности, являются объективно противоречивыми. Их противоречия и порождают конфликты, которые при определенных условиях фиксируются и входят в структуру личности.

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

- 1) внутренние причины, корнящиеся 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. Речь идет по существу о единичных, особенных и общих причинах, между которыми, как и между категориями, их отражающими, существует диалектическая взаимосвязь. Например, внутренние причины конфликта есть результат взаимодействия личности и с группой, и с обществом, а не возникают сами по себе, ниоткуда.

Внутренние причины, корнящиеся в самой личности

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. Внутриличностный конфликт, возникающий на этой основе, классически описан З. Фрейдом;
- противоречие мотивов, интересов и потребностей (и в театр хочется сходить, и к семинару надо подготовиться);
- противоречие социальных ролей (и па 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, обусловленные положением личности в социальной группе

Внешние причины внутриличностного конфликта могут быть обусловлены: 1) положением личности в группе, 2) положением личности в организации, 3) положением личности в обществе.

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. В связи с этим выделяются четыре вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт:

- **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;
- **отсутствие объекта**, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности (я хочу выпить минеральной воды, но магазины закрыты, и дома ее больше не осталось);
- **биологические ограничения** (индивиды с задержкой психического развития или с физическими дефектами, у которых препятствие коренится в самом организме);
- **социальные условия** (главный источник наибольшего числа наших внутриличностных конфликтов).

Когда наша потребность в уважении не встречает понимания, когда мы лишены свободы или чувствуем себя чужими в своем коллективе из-за отношения к нам некоторых людей, – мы находимся в состоянии **фрустрации**. Существует множество примеров конфликтных ситуаций подобного типа в жизни общества, поскольку очень часто группы оказывают давление на своих членов, что приводит к личным конфликтам.

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

- противоречие *между большой ответственностью и недостаточными правами* для ее реализации (человека повысили в должности, дали в подчинение новых сотрудников, расширили функции и т. д., а права остались прежними);

- противоречие *между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда* (во что бы то ни стало надо выполнить производственное задание, а техника старая и постоянно ломается);

- противоречие *между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями* (требования одновременно повысить качество выпускаемой продукции и вместе с тем увеличить производство ее при неизменной технологии);

- противоречие *между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами* и средствами ее выполнения;

- противоречие *между производственными требованиями, нормами и традициями в организации*, с одной стороны, *и личными ценностями или потребностями*, с другой. (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);

- противоречие *между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации*. (Многие люди в качестве жизненно важной цели стремятся к повышению квалификации, к самореализации, и если для этого нет условий, может развиться внутриличностный конфликт);

- 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);

- противоречие *между стремлением к прибыли и нравственными нормами*. (Человек работает в организации, выпускающей прибыльную, но недоброкачественную или вредную для потребителей продукцию).

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.

Для России в этой связи необходимо обратить внимание, прежде всего на ***влияние рыночных отношений***, на возникновение и развитие внутриличностного конфликта. Для нас этот вопрос является особо актуальным, потому что страна совсем недавно встала на путь рыночной экономики. И хотя в отечественной литературе этот вопрос еще не изучен в должной мере, мы можем обратиться к исследованиям, имеющимся в других странах, давно вставших на путь экономического либерализма.

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. Один из авторов современной психологии личности, ставший уже классиком, – В. Франкл писал, что считает опасным заблуждением предположение, что в первую очередь человеку требуется равновесие, или, как это называется в биологии, «гомеостазис». На самом деле человеку требуется не состояние равновесия, а скорее *борьба за какую-то цель*, достойную его.

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

- конфликты *способствуют мобилизации* ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;
- конфликты *помогают самопознанию* личности и выработке ее адекватной самооценке;
- внутриличностный конфликт *закаляет волю и укрепляет психику человека*;
- конфликт *является средством и способом саморазвития и самоактуализации* личности;
- преодоления конфликтов *дают личности ощущение полноты жизни*, делают ее внутренне богаче, ярче и полноценнее. В этом плане внутриличностные конфликты дают нам возможность насладиться победой над самим собой, когда человек свое реальное «Я» несколько приближает к своему идеальному «Я».

Отрицательные 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.

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.

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

Таковыми негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;

- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название «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.

Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к более тяжелым последствиям, наиболее сильные из которых стресс, фрустрация и невроз.

Стресс

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.

Фрустрация

Фрустрация (от лат. frustratio – расстройство, разрушение планов) – психическое состояние человека, вызываемое непреодолимыми объективными (или субъективно воспринимаемыми в качестве таковых) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или разрешению задачи. Фрустрация – всегда тягостное переживание неудачи или неразрешимого противоречия. Ее можно рассматривать как одну из форм психологического стресса.

Фрустрация – негативное следствие внутриличностного конфликта, когда рост напряжения превышает фрустрационную толерантность, т. е. устойчивость личности к фрустраторам. Фрустратор – это причина, вызывающая фрустрацию. Она сопровождается целой гаммой отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т. д. И чем сильнее внутриличностный конфликт, тем больше глубина фрустрации. Разные люди справляются с ней по-разному. Каждый имеет свой порог чувствительности и обладает индивидуальными силами для преодоления фрустрационной реакции на внутриличностный конфликт.

Неврозы

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.

Таковы основные отрицательные последствия внутриличностного конфликта [4].

4. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Межличностные конфликты можно рассматривать как столкновение личностей в процессе их взаимоотношений. Такие столкновения могут происходить в различных сферах и областях (экономической, политической, производственной, социокультурной, бытовой и т. д.). Причины таких столкновений бесконечно многообразны (от удобного места в общественном транспорте до президентского кресла в государственных структурах). Как и в других социальных конфликтах, здесь можно говорить об объективно и субъективно несовместимых, или противоположных (взаимоисключающих) интересах, потребностях, целях, ценностях, установках, восприятиях, оценках, мнениях, способах поведения и т. д.

Объективные факторы создают потенциальную возможность для возникновения конфликта. Например, появившаяся вакантная должность руководителя подразделения может стать причиной конфликта между двумя сотрудниками, если оба претендуют на эту должность. Условно объективными также можно считать сложившиеся на момент начала конфликта общественные (безличные) отношения между потенциальными участниками конфликта, например, их статусно-ролевые позиции.

Субъективные факторы в межличностном конфликте складываются на основе индивидуальных (социально-психологических, физиологических, мировоззренческих и др.) особенностей личностей. Эти факторы в наибольшей степени определяют динамику развития и разрешения межличностного конфликта и его последствия.

Межличностные конфликты возникают как между впервые встретившимися, так и между постоянно общающимися людьми. И в том, и в другом случае важную роль во взаимоотношениях играет личное восприятие партнера или оппонента. Процесс межличностного восприятия имеет сложную структуру. В социальной психологии процесс рефлексии предполагает как минимум три позиции, характеризующие взаимное отображение субъектов:

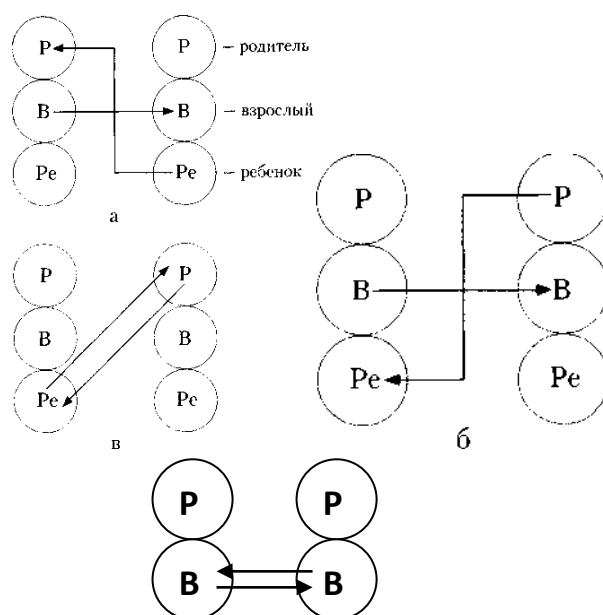
- 1) сам субъект, каков он есть в действительности;
- 2) субъект, каким он видит самого себя;
- 3) субъект, каким он видится другому.

Во взаимоотношениях субъектов мы имеем те же самые три позиции и со стороны другого субъекта рефлексии. В результате получается процесс удвоенного, зеркального взаимоотражения субъектами друг друга (рис. 1).



Рис 1.

Схожую по структуре построения с рефлексивной, но несколько иную по содержанию, схему взаимодействия субъектов предложил американский психотерапевт Эрик Берн (рис. 2).



В этой схеме основой конфликта являются различные состояния субъектов взаимодействия, а «провокацией» конфликта — пересекающиеся транзакции. Комбинации «а» и «б» являются конфликтными. В комбинации «в» один из субъектов взаимодействия явно доминирует над другим или занимает позицию покровителя, другой субъект довольствуется ролью «ребенка». В этой комбинации конфликты не возникают по причине того, что оба субъекта принимают свои позиции как должное. Наиболее продуктивной в общении людей является позиция «г» ($B \leftrightarrow B$). Это общение равноправных людей, не ущемляющее достоинство ни одной из сторон.

Адекватному восприятию человека другим нередко мешают уже сложившиеся стереотипы. Например, у человека сложилось предвзятое представление о чиновнике, как о бездушном бюрократе, волокитчике и т. д. В свою очередь, у чиновника тоже может сформироваться негативный образ просителя, незаслуженно добивающегося для себя особых льгот. В общении этих личностей будут взаимодействовать не реальные люди, а стереотипы — упрощенные образы определенных социальных типов. Стереотипы складываются в условиях дефицита информации, как обобщения личного опыта и предвзятых представлений, принятых в обществе или в определенной социальной среде. Примерами стереотипов могут быть высказывания типа: «все продавцы...», «все мужчины...», «все женщины...» и т. д.

Сформировавшийся, возможно ложный, образ другого может серьезно деформировать процесс межличностного взаимодействия и способствовать возникновению конфликта.

Препятствием на пути к нахождению согласия между индивидами может стать негативная установка, сформировавшаяся у одного оппонента по отношению к другому. Установка — готовность, предрасположенность субъекта действовать определенным образом. Это определенная направленность проявления психики и поведения субъекта, готовность к восприятию будущих событий. Она формируется под воздействием слухов, мнений, суждений о данном индивиде (группе, явлении и др.). Например, предприниматель предварительно договорился о встрече со своим коллегой из другой фирмы для заключения важного делового соглашения. В ходе подготовки к встрече он услышал от третьих лиц негативные отзывы о деловых и этических качествах предполагаемого партнера. На основании этих отзывов у предпринимателя сформировалась негативная установка и встреча может либо не состояться, либо не дать ожидаемых результатов.

В конфликтных ситуациях негативная установка углубляет раскол между оппонентами и затрудняет урегулирование и разрешение межличностных конфликтов.

Нередко причинами межличностных конфликтов становится недоразумение (неправильное понимание одного человека другим). Это происходит из-за разных представлений о предмете, факте, явлении и т. д. «Мы часто ожидаем, — пишет Максвелл Мольц, — что окружающие будут реагировать на те же самые факты или обстоятельства так же, как и мы, делая те же самые выводы. Мы забываем, что человек реагирует не на реальные факты, а на свои представления о них». Представления у людей бывают разные, порой диаметрально противоположные и этот факт надо принимать как вполне естественное явление, не конфликтовать, а попытаться понять других.

Взаимодействуя с людьми, человек защищает, прежде всего, свои личные интересы и это вполне нормально. Возникающие при этом конфликты представляют собой реакцию на препятствия достижению целей. И от того насколько значимым для конкретного индивида представляется предмет конфликта, во многом будет зависеть и его *конфликтная установка* — предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом. Она включает цели, ожидания и эмоциональную ориентацию сторон.

В межличностном взаимодействии важную роль играют индивидуальные качества оппонентов, их личная самооценка, саморефлексия, индивидуальный порог толерантности, агрессивность (пассивность), тип поведения, социокультурные различия и т. д. Существуют понятия *межличностной совместимости* и *межличностной несовместимости*. Совместимость предполагает взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности. Несовместимость — взаимное неприятие (антипатию) партнеров, основанное на несовпадении (противостоянии) социальных установок, ценностных ориентации, интересов, мотивов, характеров, темпераментов, психофизических реакций, индивидуально-психологических характеристик субъектов взаимодействия.

Межличностная несовместимость может стать причиной эмоционального конфликта (психологического антагонизма), который является наиболее сложной и трудно разрешаемой формой межличностного противоборства.

В развитии межличностного конфликта необходимо учитывать также влияние социальной и социально-психологической среды. Например, конфликты между кавалерами в присутствии дам, бывают особенно жестокими и бескомпромиссными, так как в них затрагиваются честь и достоинство оппонентов.

Индивиды сталкиваются в межличностных конфликтах, защищая не только свои личностные интересы. Они могут также представлять интересы отдельных групп, институтов, организаций, трудовых коллективов, общества в целом. В таких межличностных конфликтах накал борьбы и возможности нахождения компромиссов во многом определяется конфликтными установками тех социальных групп, представителями которых являются оппоненты.

Варианты исхода межличностного конфликта

Все причины межличностных конфликтов, возникающие из-за столкновения целей и интересов, можно условно разделить на три основных вида.

Первый — предполагает принципиальное столкновение, в котором реализация целей и интересов одного оппонента может быть достигнута только за счет ущемления интересов другого.

Второй — затрагивает лишь форму отношений между людьми, но при этом не ущемляет их духовных, моральных и материальных потребностей и интересов.

Третий — представляет мнимые противоречия, которые могут быть спровоцированы либо ложной (искаженной) информацией, либо неверной интерпретацией событий и фактов.

Межличностные конфликты могут протекать в форме:

- *соперничества* — стремления к доминированию;
- *спора* — разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения совместных проблем;
- *дискуссии* — обсуждение спорного вопроса.

В зависимости от причин конфликта и от способов конфликтного поведения оппонентов, межличностный конфликт может иметь следующие виды исхода:

- 1) *уход* от разрешения конфликта, когда одна из сторон как бы не замечает возникших противоречий;
- 2) *сглаживание* противоречий, когда одна из сторон либо соглашается с предъявленными ей претензиями (но только в данный момент), либо стремится оправдать себя;
- 3) *компромисс* — взаимные уступки обеих сторон;
- 4) *эскалация напряженности* и перерастание конфликта во все объемлющее противостояние;
- 5) *силовой вариант* подавления конфликта, когда одну или обе стороны принуждают силой (угрозой применения силы) принять тот или иной вариант исхода противоречия.

Предупреждение и разрешение межличностных конфликтов

Если возникла конфликтная ситуация, то прежде чем «ввязываться в драку», необходимо серьезно взвесить все возможные «за» и «против» в предполагаемом конфликте и задать несколько вопросов:

Действительно ли существуют противоречия, из-за которых стоит конфликтовать?

Возможно ли решить возникшие проблемы другими способами, не прибегая к конфликту?

Существуют ли гарантии, что Вы достигнете желаемых результатов в предстоящем конфликте?

Какова будет цена победы или поражения для Вас и Вашего оппонента?

Каковы возможные последствия конфликта?

Как будут реагировать на конфликт окружающие Вас люди?

Желательно, чтобы ваш оппонент в предполагаемом конфликте с этих же позиций проанализировал возникшую конфликтную ситуацию и возможные пути ее развития. Всесторонний анализ конфликтной ситуации способствует нахождению взаимоприемлемых решений, предотвращает открытую конфронтацию сторон и помогает не только сохранить нормальные отношения между бывшими оппонентами, но и установить между ними отношения взаимовыгодного сотрудничества.

Избежать конфликта можно также избегая непосредственных контактов с конфликтными людьми, с тем, кто Вас чем-то раздражает, теми, кого раздражаете Вы. Существуют различные типы так называемых трудных людей, общение с которыми чревато возникновением конфликтов. Вот некоторые из этих типов:

- 1) *агрессивисты* — задирают других и раздражаются сами, если их не слушают;
- 2) *жалобщики* — всегда на что-нибудь жалуются, но сами обычно ничего не делают для решения проблемы;
- 3) *молчуны* — спокойные и немногословные, но узнать о чем они думают и чего хотят весьма сложно;
- 4) *сверхпокладистые* — со всеми соглашаются и обещают поддержку, но слова у таких людей расходятся с делом;
- 5) *вечные пессимисты* — всегда предвидят неудачи и считают, что из затеваемого ничего не получится;

6) всезнайки — считают себя выше, умнее других и всячески демонстрируют свое превосходство;

7) нерешительные — медлят с принятием решения, потому что боятся ошибиться;

8) максималисты — хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

9) скрытые — затаивают обиды и неожиданно набрасываются на оппонента;

10) невинные лгуны — вводят других в заблуждение ложью и обманом;

11) ложные альтруисты — якобы делают добро, но «носят камень за пазухой».

Если в силу тех или иных обстоятельств избежать общения с трудными людьми не удастся, то во взаимоотношениях с ними следует использовать соответствующий подход. Все эти подходы, по мнению Джини Скотт, построены на основных принципах:

1. Осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится.

2. Не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения; сохраняйте спокойствие и нейтралитет.

3. Если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его трудностей.

4. Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.

5. Используйте совместный подход к разрешению конфликтов, которые начинают вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу, его нейтрализации или взятия под контроль».

Одним из методов предотвращения конфликта является самоотстранение от конфликтной ситуации. В соответствии с этим методом следует уклоняться от решения проблем, которые не затрагивают ваших интересов, и ваше участие в их решении ничем не обусловлено. Например, кто-то сильно раздражен и эмоционально возбужден. Вы из лучших побуждений пытаетесь помочь этому человеку, хотя вас об этом не просили. В результате вы можете ввязаться в чужой конфликт и стать объектом для «залпового выброса» отрицательных эмоций.

Если межличностный конфликт предотвратить не удалось, то возникает проблема его урегулирования и разрешения. Одним из первых шагов в этом направлении является факт признания существующих между индивидами противоречий. Бывают случаи, когда один из оппонентов еще не в полной мере осознал причины возникновения проблем. Когда же наличие противоречий осознают обе стороны конфликта, откровенный разговор помогает четче определить *предмет спора*, очертить *границы взаимных претензий*, выявить *позиции сторон*. Все это открывает следующую стадию в развитии конфликта — стадию совместного поиска вариантов его разрешения.

Совместный поиск выхода из конфликтной ситуации также предполагает соблюдение ряда условий, например:

- отделить реальные причины конфликта от инцидента — формального повода для начала столкновения;

- сконцентрировать внимание на существующих проблемах, а не на личных эмоциях;

- действовать по принципу «здесь и сейчас», т. е. решать проблемы, непосредственно ставшие причиной данного конфликта, не вспоминая другие спорные события и факты;

- создавать обстановку равного участия в поисках возможных вариантов урегулирования конфликта;

- говорить только за себя; уметь слушать и слышать другого;

- соблюдать уважительное отношение к личности оппонента, говорить о фактах и событиях, а не о качествах той или иной личности;

- создавать климат взаимного доверия и сотрудничества.

Если в межличностном конфликте преобладают негативные тенденции (взаимная неприязнь, обиды, подозрения, недоверие, враждебные настроения и т. д.) и оппоненты не могут или не желают идти на диалог, то в качестве первого этапа урегулирования конфликта следует использовать так называемые **косвенные методы урегулирования межличностного конфликта**. Рассмотрим некоторые из этих методов.

1. **Метод «выхода чувств»**. Оппоненту дают возможность высказать все, что у него наболело, и тем самым понижают спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение. После этого человек в большей степени предрасположен к поиску вариантов конструктивного урегулирования конфликтной ситуации.

2. **Метод «положительного отношения к личности»**. Конфликтующий, прав он или виноват — всегда страдалец. Надо высказать ему свои сочувствия и дать положительную характеристику его личным качествам типа: «Вы человек умный и т.д.». Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный способ разрешения конфликта.

3. **Метод вмешательства «авторитарного третьего»**. Человек, находящийся в межличностном конфликте, как правило, не воспринимает высказанных оппонентом в его адрес положительных слов. Оказать содействие в таком деле может некто «третий», пользующийся доверием. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.

4. **Прием «обнаженная агрессия»**. В игровой форме в присутствии третьего лица оппонентам дают «выговориться о наболевшем».

В таких условиях ссора, как правило, не достигает крайних форм и напряжение в отношениях оппонентов понижается.

5. **Прием «принудительного слушания оппонента»**. Конфликтующим ставят условие внимательно слушать друг друга. При этом каждый, прежде чем ответить оппоненту, должен с определенной точностью воспроизвести его последнюю реплику. Сделать это достаточно трудно, так как конфликтующие слышат только себя, приписывая оппоненту слова и тон, которых в действительности не было. Предвзятость оппонентов друг к другу становится очевидной и накал напряженности в их отношении спадает.

6. **Обмен позиций**. Конфликтующим предлагают высказывать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им «выйти» за пределы своих личных обид, целей и интересов и лучше понять своего оппонента.

7. **Расширение духовного горизонта спорящих**. Это попытка вывести конфликтующих за рамки субъективного восприятия конфликта и помочь увидеть ситуацию в целом, со всеми возможными последствиями.

Важным этапом на пути разрешения конфликта является сама готовность к его разрешению. Такая готовность появляется вследствие переоценки ценностей, когда одна или обе конфликтующие стороны начинают осознавать бесперспективность продолжения противостояния. В этот период происходят перемены в отношениях к ситуации, к оппоненту и к самому себе. Меняется также конфликтная установка.

«Сама по себе готовность разрешить проблему, — по мнению Хелены Корнелиус и Шошаны Фейр, — вовсе не означает, что вы не правы. Это означает, что вы отказались от ваших попыток доказать, что другая сторона не права: вы готовы позабыть прошлое и начать все сначала».

Для успешного разрешения конфликта, в конечном счете, необходимо, чтобы обе стороны проявили желание его разрешить. Но если такое желание будет проявлено хотя бы одной стороной, то и это даст больше возможностей и другой стороне для встречного шага. В межличностном конфликте люди как бы обоюдоскованы взаимными обидами, претензиями и другими негативными эмоциями. Сделать первый шаг на пути к разрешению конфликта довольно трудно: каждый считает, что уступить должен другой. Поэтому

готовность к разрешению конфликта, проявленная одной из сторон, может сыграть решающую роль в разрешении конфликта в целом [21].

5. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

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, приватные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

Организация — это не только производственно-технологическое объединение людей и средств производства. Это также и коллектив тружеников, которые объединяют свои усилия и способности для развития производства, принимают активное участие в решении социально-экономических проблем. Организация — это такая совокупность людей, в которой индивиды объединены определенными связями и отношениями.

В обществе функционируют различные типы организаций: предприятия, учреждения, университеты, институты, финансовые структуры, общественные организации (например, политические партии, профсоюзы и др.), ассоциативные организации (например, семья). Организации структурно состоят из целого ряда подразделений: цехов, смен, отдельных служб, бригад и др. Эти объединения выступают как первичные группы, т.е. являются социальной средой, в которой человек непосредственно контактирует с другими людьми.

Организации выполняют разнообразные функции и отличаются друг от друга по роду деятельности их членов, уровню организации и сплоченности, количественному составу.

Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

5.1. Специфика конфликта в организации

Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Социальная напряженность

Предтечей конфликта в организации является *социальная напряженность* в коллективе. Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности.

1) Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться

отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности.

3) Социальная напряженность — это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия.

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

1. К *внутренним факторам* относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;

- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;

- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;

- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;

- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;

- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

2. *Внешние факторы*:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;

- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;

- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;

- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;

- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

Соотношение интересов в организации

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

1) *полное тождество*, т.е. однонаправленность интересов;

2) *различие в направленности интересов*, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;

3) *противоположная направленность интересов* — когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях.

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут сознавать или не осознавать свои объективные интересы и их противоречивость. Но только *осознанные интересы* превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет автоматически к конфликту. Конфликт — это открытая форма существования противоречивых интересов.

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной

почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность.

Тип конфликта и его участники

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта *иррационального типа* (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют,

игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа — стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

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

Субъектами, или *сторонами*, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Исходя из этого выделяют: 1) основных участников, 2) группы поддержки, 3) других участников.

Основные участники — это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки — участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;
- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

К *другим участникам* относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Внутренние конфликты. Конфликты с внешней средой

В организациях различают: 1) внутренние конфликты и 2) конфликты с внешней средой (рис 2).

1. *Внутренние конфликты* возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые

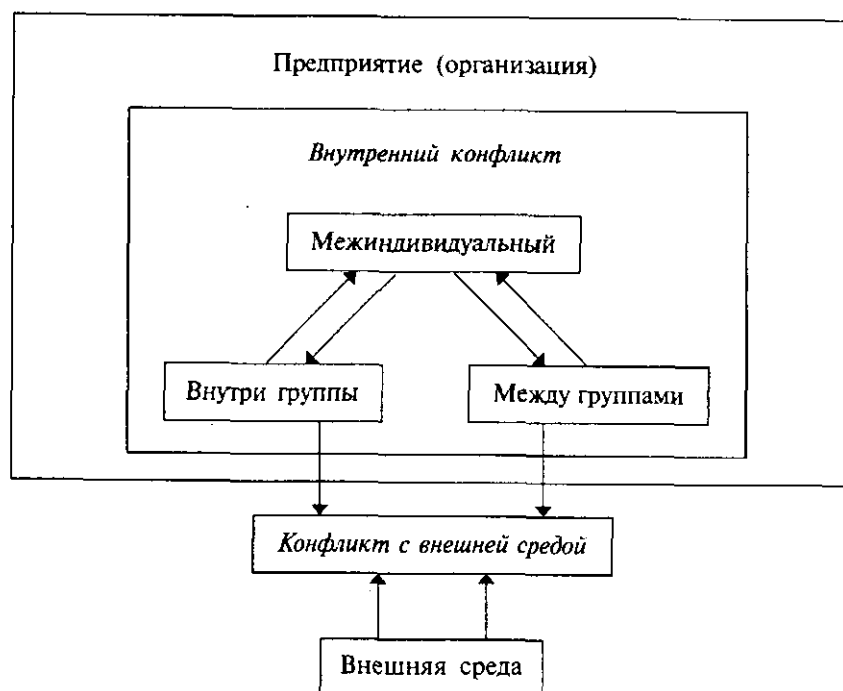


Рис. 2. Конфликты в организации

правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

1) *межиндивидуальный* конфликт — расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

2) *внутригрупповой* конфликт — между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу «Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

3) *межгрупповой* конфликт — например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти (федеральная, муниципальная собственность) и частными лицами.

2. *Конфликты с внешней средой* — это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликтная ситуация и конфликтные действия

Конфликты в организациях порождаются определенной *конфликтной ситуацией*, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь *предпосылку*, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;

- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

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

1) внешние поведенческие акты и 2) действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, породить тенденцию к его эскалации.

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

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

С наибольшей силой это проявляется в малых производственных группах, бригадах, звеньях, сменах и т.д., т.е. там, где создаются материальные ценности, решаются основные проблемы производства.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется *внешне*: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие — ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует, прежде всего, выделить следующие *типы противоречий*: организационные, производственные, деловые, инновационные.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:

- организационные;
- производственные;
- трудовые;
- инновационные.

5.2. Организационные конфликты

Организационный *конфликт* — это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

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

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

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

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и нагрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования — фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид *организационного конфликта*. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации. Так, организационный конфликт на заводе телефонной аппаратуры ярко выразил несоответствие между усложнившимися задачами, вставшими перед трудовым коллективом сегодня, и организационными формами вчерашнего дня. Принятые меры по преодолению конфликта позволили совершенствовать структуру организации, придать ей требуемое качество.

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитарные предприятия, коммандитные товарищества, акционерные общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для ее управления, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

Так, в акционерном обществе реальное право на ведение хозяйства, распоряжение и пользование собственностью имеет правление во главе с председателем (им может быть, генеральный директор, исполнительный директор, президент). Здесь возможны противоречия при пересечении полномочий и интересов правления и совета директоров акционерного общества. Достаточно выраженные противоречия могут порождать конфликты.

В качестве причин таких конфликтов могут быть:

- различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;
- случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;
- искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;
- рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли

«хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет *стиль руководства* руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя — демократический стиль, а у его заместителя — демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отдела или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива.

5.3. Производственные конфликты

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

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (*внутригрупповые конфликты*):

- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчиненными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (*межгрупповые конфликты*);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций). Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

Внутригрупповые конфликты:

1. *Конфликт между рядовыми работниками* — это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных — невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия повеления членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата

каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

2. *Конфликт между руководителями и подчиненными* — в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания — это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти другим. Имея дело с жестким, негибким начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным,

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Руководитель, облеченный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться. Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность быстро перестроиться может породить напряженность. Поскольку новый начальник недостаточно знал рабочих и не доверял им, он решил, что необходима жесткая дисциплина. Рабочих оскорбило такое отношение и они стали работать хуже, не в полную силу. Но строгий надзор не помог решить проблему. И в итоге образовался порочный круг, когда безразличие рабочих к своим обязанностям стало причиной более строгой дисциплины, вызвало еще большее безразличие и сопротивление. Рабочие были враждебно настроены, потому что чувствовали, что руководитель вел себя так, словно был «лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Так, каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству его работы, сроки и виды контроля. И лучший контроль — систематическое внимание к работе подчиненного. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить — ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как *доброе слово*. Критические замечания и форма их высказывания должны выбираться с учетом личностных особенностей подчиненного работника. Руководитель должен при этом учитывать следующие общие правила:

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;
- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи.

Так, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Если бы сотрудники конструкторского бюро были знакомы со всеми условиями, требованиями, то и не было конфликтной ситуации.

Руководитель призван *регулировать* взаимоотношения в коллективе. В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса.

Среди наиболее распространенных факторов, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие:

- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;
- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний, невниманием его к запросам и интересам работников и т.д. И как ответная реакция — неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ работникам бригады задержат отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Следует отметить, что такое качество, как *неприязнь*, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать недисциплинированность, строптивость,

противопоставление личных интересов общественным. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением — может возникнуть конфликт.

Бывают ситуации, когда одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны, но об этом не говорит открыто и не добивается изменения сложившегося положения. Это особенно часто проявляется в отношениях между руководителем и подчиненным. Последний возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не хочет портить с ним отношения. Например, фирма занимается изготовлением и реализацией вино – водочной продукции. Часть продукции реализуется, но средства от нее поступают не на счет фирмы, а расходуются в личных интересах руководителя. Это становится известно сотрудникам и вызывает их резкое недовольство. Они осуждают действия своего руководителя, но открыто его не критикуют, так как существует определенная зависимость подчиненного от руководителя. Отсутствие возможности открыто высказывать критические замечания, зажим критики — отрицательные факторы, способные привести к конфликту в организации.

3. *Конфликт между работниками различной квалификации и возраста.* Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда. Подобные обстоятельства способствуют их отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т.е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Нерешение этих проблем, т.е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать, способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

Межгрупповые конфликты

В основе межгрупповых конфликтов лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутри группового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным можно отнести те конфликты, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.

Но отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. Так, на одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в неспособности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорогую продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки. Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта. Заметим, что подобные конфликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально-технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания). Но, к сожалению, высококвалифицированные менеджеры по продажам и закупкам — еще большая редкость, а претендентов на эти должности много. Поэтому возмущения со стороны «непризнанных членов» маркетинга и сбыта сегодня уже не являются редкостью и нередко приводят к конфликтам.

Конфликты между производственными группами и администрацией

Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация (предприятие), опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

Росту напряженности в трудовых коллективах в большей степени способствует обман со стороны представителей администрации. Примером может служить инцидент, случившийся в АО «Осинникишахтострой» (Кемеровская область). Летом 1996 г. во время предвыборной президентской кампании, чтобы показать достижения жилищного строительства в шахтерском регионе, бригаде отделочников пообещали заплатить не только за работу по отделке дома, но и погасить долг по зарплате. Бригада работала почти без выходных. Дом сдали в срок. Бригаде за работу не заплатили, долг не вернули. Непосредственные руководители не держат даже тех обещаний, выполнение которых зависит от них непосредственно. Привычка к «нечестной игре» укоренилась во многих коллективах организаций, что и приводит к острым конфликтам.

Перераспределение собственности, передача ее предпринимателям или трудящимся также приводят к усилению борьбы за нее. Примером может служить конфликт интересов предприятия (в первую очередь, его владельцев) и генерального директора. Имея собственные фирмы, генеральный директор больше времени и энергии расходует на них, и только часть, вынужден тратить на исполнение директорских функций. Но директорский пост позволяет ему с помощью этих фирмочек «доить» управляемое предприятие. Следует заметить, что это относится в большей мере к крупным разгосударственным, т.е. приватизированным предприятиям.

5.4. Трудовые конфликты в организации

В условиях перехода к рынку и частного предпринимательства, усиления экономического хаоса значение приобретают трудовые конфликты как разновидность социального конфликта.

Трудовые конфликты — это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

- 1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;
- 2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;
- 3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Особенности социально – трудовых отношений в России

В нашей стране значимость трудового конфликта сегодня резко увеличивается. Происходит не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношениях собственности и в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на *собственников-работодателей* и *наемных работников* — собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

Особенностью социально-трудовых отношений в современном российском обществе стало сокращение государством своего участия в регулировании трудовых отношений: наметился как бы своеобразный уход его из сферы этих отношений. В результате достаточно наглядной стала тенденция ужесточения отношений между работодателями и наемными работниками.

Другая особенность социально-трудовых отношений в современной России в том, что они основаны не только на действующем трудовом законодательстве (КЗоТ РФ), но и на нормативных актах локального значения, таких, как трудовой договор (контракт) и коллективный договор, заключаемых субъектами этих отношений.

Обязательства, взятые на себя сторонами, участвующими в заключении как индивидуальных трудовых контрактов, так и коллективных договоров (эти стороны — наемный работник или коллектив наемных работников, с одной стороны, и работодатель или его уполномоченный представитель — с другой) должны выполняться всеми, без исключения, в полном объеме. Невыполнение или нарушение этих обязательств при соответствующих условиях создает в организации конфликтную ситуацию, переходящую, как правило, в трудовой конфликт.

В зависимости от того, кто участвует в этом противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на: 1) индивидуальные и 2) коллективные.

В *индивидуальном* трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой — работодатель.

В *коллективном* трудовом конфликте участниками выступает коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Индивидуальные трудовые конфликты

Их основное отличие от коллективных трудовых конфликтов состоит не только в том, кто принимает участие в возникшем противостоянии. Они отличаются от коллективных трудовых конфликтов еще и своим предметом и процедурой их разрешения.

Предметом индивидуального трудового конфликта являются индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта. Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обуславливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско – правовых отношений. Поэтому к индивидуально трудовому конфликту могут быть отнесены *не все* споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые имеют своим источником *постоянные* трудовые связи и отношения или те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают прежде всего в связи с такими обстоятельствами как:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т.д.

Все эти споры (конфликты) связаны с действиями сторон, которые уже урегулированы законом или другими нормативными актами, в том числе и заключенным трудовым договором (контрактом). Поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта являются те или иные действия (бездействия) или требования, выходящие за рамки трудового договора.

Почему все это происходит? В чем заключаются причины всех этих действий, выходящих за пределы заключенного трудового контракта? В исследованиях, посвященных этой проблеме, авторы¹ отмечают, что причины возникновения споров, в том числе и индивидуальных трудовых конфликтов, подразделяются на причины субъективного и организационно-хозяйственного характера.

1. К *причинам субъективного характера* относятся:

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;
- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству.

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Эти особенности субъектов, участвующих в трудовых отношениях, служат им своего рода препятствием на пути

постижения и глубокого осмысления требований соответствующих правовых норм и ориентируют их зачастую на пренебрежительное отношение к ним.

Этому способствуют также существующие недостатки в действующем трудовом законодательстве, наличие в нем пробелов, значительного числа оценочных понятий, что не может не способствовать различному его толкованию и применению в ущерб интересам субъектов трудовых отношений.

2. К причинам организационно-хозяйственного и экономического характера следует отнести:

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием российской экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;
- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

Все это, естественно, не может не вести к многочисленным нарушениям нормативных документов, регулирующих взаимоотношения работников и работодателей, создает конфликтную ситуацию на предприятии, обуславливавшую возникновение индивидуальных трудовых конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты или споры, как они определяются в *Кодексе законов о труде РФ*, бывают двух видов:

1) трудовые конфликты (споры), возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде.

Эти споры называют спорами *неискового* характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

2) трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (контракта). Это споры *искового* порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Любой индивидуальный трудовой конфликт, имеет свое *начало*. Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник (начался), необходимы *контрдействия* другой стороны (работника), направленные на защиту своих прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

Коллективные трудовые конфликты

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры. В развитие этих конституционных прав Государственная Дума РФ 25 октября 1995 г. приняла специальный законодательный акт — Федеральный закон № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», разработанный с учетом опыта законодательства зарубежных стран. Он содержит основные понятия, связанные с разрешением коллективных трудовых споров, коллективных

трудовых конфликтов, и достаточно подробно описывает саму процедуру их разрешения. Так, стержневым является понятие самого коллективного трудового конфликта.

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений¹.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами — участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, скалывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны.

Таковыми *представителями* являются:

- представители работников — органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;
- представители работодателя — руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Именно эти организации, структуры, лица являются легальными, т.е. законными представителями работников и работодателей. Никто другой, кроме них, не имеет права представлять и защищать интересы и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом - выражают интересы не только представляемой стороны, но и свои собственные.

Поэтому все обязательства, взятые в ходе переговоров от имени определенной стороны, в полном объеме распространяются на ее представителя.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

1) конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они, в свою очередь, подразделяются на споры, связанные с заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке других нормативных актов или связанных с ними изменениями в их содержании;

2) конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К этому виду коллективных трудовых конфликтов следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании (интерпретации) содержания коллективно-договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода *социально — бытовые* проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

Экономическая ситуация в стране влияет и на динамику трудовых конфликтов, и на их особенности. Если в 80-е годы в основном выдвигались социально-экономические требования, диктуемые недостатками в уровне и качестве жизни, то на рубеже 1980—1990 гг. к ним добавились политические требования. Конфликты возникали в коллективах

организаций непроизводственной сферы из-за низкой зарплаты, задержек ее индексации. Но позже основной ареной коллективных трудовых конфликтов стала промышленность и, в первую очередь, добывающие отрасли топливно-энергетического комплекса. Так, на предприятиях этой отрасли бастовало 60% всех забастовщиков 1998 г., давших свыше 70% всех годовых потерь рабочего времени. Не остались в стороне и представители среднего и высшего образования, здравоохранения, научных учреждений. Постепенно были вовлечены в трудовые конфликты работники машиностроения, обрабатывающих отраслей, транспорта, авиационные диспетчеры. При этом практически отсутствовали трудовые конфликты на частных предприятиях.

Сегодня основными причинами трудовых конфликтов являются:

- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией;
- неудовлетворенность размером оплаты труда;
- взаимные неплатежи между предприятиями-производителями и потребителями;
- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства (нарушение принятых обязательств работником, нарушения законодательства о труде руководителем, нарушения коллективных договоров обеими сторонами);
- систематические задержки бюджетных ассигнований;
- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- недостатки информатизацией ной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

Обращает на себя внимание тот факт, что задержки выплат имели место из-за хронического недофинансирования бюджетной сферы и кризиса неплатежей, а также из-за превращения задержек зарплаты в высокодоходный бизнес как на государственных, так и на частных предприятиях. Поданным Госкомитета по статистике, не платили своевременно зарплату и имелась большая задолженность по ней на каждом третьем крупном и среднем предприятии. Так, за семь месяцев 1996 г. было проверено 89 тыс. предприятий и организаций, где выявлено свыше 45 тыс. нарушений законодательства по охране труда.

В последние годы появились многообразные формы *организованной борьбы работников в защиту своих законных прав* и интересов:

коллективные забастовки, пикетирования зданий федерального правительства и местной администрации, митинги и т.д.

Используются и более острые формы группового сопротивления доведенных до отчаяния людей: голодовки, ломка оборудования на рабочем месте, саботаж. Нередко протест конфликтующих на рабочих местах сочетается с акциями гражданского неповиновения властям и сознательного нарушения общественного порядка с целью привлечь к своему бедственному положению внимание населения и администрации.

Сегодня одна из наиболее активных форм борьбы работников за свои права — забастовка.

Забастовка — это форма коллективного трудового спора. Это временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязательств (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора.

Забастовка — крайняя, исключительная мера борьбы. Она применяется наемными работниками для достижения своих целей и принуждения работодателя и его представителей к выполнению требований работников, т.е. является своеобразным методом урегулирования уже вышедшего из латентной (скрытой) стадии коллективного трудового конфликта.

Для современной России забастовка — сравнительно новое явление. В странах дальнего зарубежья она прошла долгий путь своего развития. Как свидетельствует опыт

мирового забастовочного движения, забастовки по формам их проведения — не однородны. Их можно разделить на несколько видов:

1) «*обычная забастовка*» — работники прекращают производство и оставляют свои рабочие места. Выпуск продукции, различного рода изделий, полностью прекращается;

2) «*работа по правилам*», или «итальянская забастовка» — работники не прекращают производство, а, наоборот, в процессе производства строго следует всем правилам производства, правилам технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и т.д. Строжайшее соблюдение все этих правил обычно приводит к тем или иным сбоям в работе предприятий, организаций, учреждений. Такие забастовки не урегулированы действующим законодательством — находятся вне правового регулирования. Претензий к работникам, включившимся в такую забастовку, практически невозможно предъявить;

3) «*замедление работы*» — по сравнению с «обычной забастовкой» она носит как бы половинчатый характер: производство продукции не прекращается полностью, а лишь сокращаются ее объемы;

4) «*пульсирующая забастовка*» — частичное, кратковременное прекращение работы работниками всего предприятия или работниками, чей труд определяется тем или иным этапом технологии производства (слесари-ремонтники, сборщики, токари, снабженцы и т. д.).

Все эти формы забастовок широко распространены за рубежом. В России же чаще всего проводятся «обычные забастовки», но уже имели место и «итальянские забастовки». Так, о намерении «работать по правилам», т.е. не выпускать на линии неисправные поезда, заявили в свое время машинисты московского метрополитена, а водители одного из липецких автопредприятий в ответ на ограничение прав их профсоюзной организации отказались от работы на мало-мальски неисправных автобусах.

Следует заметить, что в какой бы форме ни проводилась забастовка, право на забастовку каждому работнику, гражданину *гарантировано* Конституцией РФ (ст. 27), а сам Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» подробно регламентирует все вопросы, связанные с их проведением.

Особенностью трудовых отношений на большинстве промышленных предприятий и бюджетных организаций в современной России стал хронический конфликт по поводу длительных задержек заработной платы. Ярким примером трудового конфликта в бюджетной сфере явились события в г. Прокопьевске (Кузбасс) в 1996—1997 гг. Здесь произошло конфликтное столкновение учителей одной из школ города с представителем своего работодателя — начальником Управления образования, в результате чего государственный чиновник «попал в заложники» к своим подчиненным. Эта акция протеста педагогов произошла в начале апреля 1997 г. Весной 1997 г. задержка зарплаты работникам сферы образования города составила семь-восемь месяцев, т.е. большую часть учебного года учителя отработали бесплатно. Да и зарплата их составляла 400 тыс. руб. — это вместе с дополнительными часами и доплатой за классное руководство (по курсу 1997 г.).

Опыт борьбы за свои права позволил учителям и их профсоюзным лидерам направить сложившуюся ситуацию в конструктивное русло. Готовность к «акту гражданского неповиновения» вылилась в конкретную форму — «*захват заложников*. Конкретным результатом учительской акции протеста стала выплата части задолженности по зарплате и части летних отпускных денег.

На трудовые отношения в сфере образования накладывает отпечаток и специфика работодателя. Школа (или детсад) не являются в полном смысле предприятием, а директор школы выполняет функции работодателя лишь частично. Юридически работодателем является Управление образования города — это структурная единица администрации города. Практически оно не выполняет все функции работодателя, в частности, своевременную выплату зарплаты. Совет председателей профсоюзных комитетов работников образования

находит новые формы взаимодействия с работодателем. Традиционная система коллективных договоров ограничена тем, что непосредственный руководитель — директор школы — не полноценный работодатель. Некоторые директора даже отказывались заключать такие договора. Поэтому эта система коллективных договоров дополняется системой соглашения Совета с органами, осуществляющими финансирование образования — с Управлением образования города, городской и областной администрацией. Такие соглашения заключались в наиболее острые моменты борьбы учителей за свои права. Эффективность таких соглашений невысока, ибо графики погашения задолженности по зарплате, как правило, нарушались. Но они позволяли вносить хоть какую-то определенность в положение работников.

Важно и то, что длительные задержки выплаты зарплаты в бюджетной сфере приводили к политизации трудовых конфликтов. Простая забастовка оказывалась мало эффективным средством защиты прав работников и нередко ухудшала их положение.

Многочисленные трудовые конфликты последних лет показывают, что акции протеста чаще всего проходят в виде *демонстраций*, для привлечения внимания к неблагополучию в коллективах. А причина — отсутствие диалога между работниками и работодателями. Озлобление вызывают даже не сами жизненные трудности, а абсолютное неведение людей в том, кто и как будет устранять возникшие трудности.

В борьбе за свои права люди прибегали к радикальным формам коллективных действий — захват заложников, перекрытие железнодорожных магистралей и другие насильственные действия. Впервые бастующие шахтеры Анжеро-Судженска предприняли такие действия в 1994 г. — перекрыли Транссиб. Новый всплеск насилия произошел весной 1997 г. Сначала учителя Прокопьевска захватили в заложники заведующего городским отделом образования. Затем повторно перекрыли железную дорогу анжерские рабочие. В Салаире и Киселевске бастующие захватили здания городских администраций. Длительные забастовки провели ростовские шахтеры, авиадиспетчеры Быковского авиапредприятия, энергетики Приморья, работники районных судов Петербурга и др.

В результате этих акций Правительством РФ, администрациями территорий были предприняты меры по погашению задолженности. Эти действия позволили несколько снизить напряженность, приостановить забастовки работников разных сфер (образования, здравоохранения, промышленности и др.). Усилия бастующих не были напрасны. С большими трудностями, но добивались успеха коллективы организаций, особенно там, где имели место согласованные действия участников забастовок и твердые позиции профсоюзов. Наглядно это показали шахтеры Приморья.

Таким образом, проблема трудовых конфликтов в современной России вышла на передовые рубежи. Решить эту проблему, или хотя бы приуменьшить ее остроту, возможно лишь, опираясь на систему *социального партнерства*. С его помощью можно осуществлять регулирование социально-трудовых отношений, преодолевать дефицит конструктивного диалога между работниками и работодателями, их взаимную необязательность, неумение выработать правила игры и жестко их придерживаться в рамках трудовых отношений.

5.5. Инновационные конфликты

В условиях рыночной экономики на уровне организаций (предприятий) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства; к разработке и внедрению нововведений в различных подсистемах своих организаций — производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий

для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Инновации (или *нововведения*) — это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;
- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);
- изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы делопроизводства, учета и контроля);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

- 1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- 2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- 3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;
- 4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- 5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- *«независимые новаторы»* — ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;
- *«новаторы по должности»* — специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;
- *«новаторы по духу»* — это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Инновации и социальные противоречия

Поскольку инновации открывают новые перспективы изменения гибкости на изменение спроса и предложения, т.е. идет замена старого — новым, это объективно порождает *социальные противоречия*. Дело в том, что преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового.

Всякое нововведение связано с разработкой, «пробиванием», распространением и использованием новшеств в производстве. При этом возникает *противоречие между сторонниками и противниками нововведения*. Причина этого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом — с другой. Объективно между ними будут возникать достаточно противоречивые взаимоотношения. Так, возможны ситуации, когда нововведение выгодно предприятию (организации в целом), но не отвечает интересам отдельных групп его

работников, или наоборот — невыгодно предприятию, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций могут иметь разное содержание для предприятия и работников. Например, с точки зрения интересов организации (предприятия) основным результатом может стать рост производства продукции, полученный за счет создания особых условий в одном из отделений (бригад), работающих на коллективном подряде. В бригадах результаты могут выражаться, прежде всего, в росте доходов, расширении участия в управлении, обогащении содержания труда. А в остальных звеньях, выпускающих такую же продукцию, результат данного нововведения может выразиться в ухудшении их положения из-за ограничения техники, которая была переброшена из отделения на подряд.

Часто экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный «знак» по отношению к экономическому;
- последствия инноваций могут противостоять результатам;
- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации. Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично *функциональный*, а частично *дисфункциональный* характер.

Конфликты могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта. Примером может быть конфликт коллектива Выборгского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК) за право работать на своем предприятии. Немного истории: с 1996 г. предприятие дважды перепродавалось за бесценок новым владельцам. Два года предприятие, способное выпускать уникальную экологически чистую продукцию (бумагу), не работало, люди не получали зарплату. Представитель нового владельца объявил сокращение работающих с 2100 до 800 человек и реорганизацию ЦБК в лесопилку. Это вызвало взрыв негодования и протеста. Рабочие осознали, что только профсоюз может стать единственной правовой базой, способной остановить «разбазаривание» градообразующего предприятия. Они провели перевыборы профкома. Профсоюз стал учредителем ЗАО и появилась возможность вести дела. Организовали работу на «захваченном» предприятии. Впервые за два года запустили бумагоделательные машины, начали регулярно выплачивать зарплату работникам комбината.

Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в нем неправой стороной.

Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Ибо они открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

Причины инновационных конфликтов

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда **их** приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть 1) деловыми и 2) личностными.

Деловые инновационные конфликты

Такие конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-экономическими отношениями. Перестройка дала импульс многим организационно-управленческим нововведениям, меняющим организацию производства и управления. Новые организационные формы связаны с созданием кооперативов, арендного, семейного подряда и т.д. Особенность многих организационных форм — их гибкость и ориентация на удовлетворение запросов потребителей. В то же время новые организационные формы порождают новые конфликты и противоречия.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще *новаторам*, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Межличностные инновационные конфликты

Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты.

Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К *ситуативным* предпосылкам конфликта относятся:

- чувство неопределенности и неуверенности;
- недостаточная или искаженная информированность;
- непризнание работника коллективом;
- несправедливость.

К *характерологическим* предпосылкам можно отнести:

- черты характера;
- склонность к агрессивному поведению;
- пониженная самокритичность;

- нетерпимость к недостаткам других;
- невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его «неадекватности» целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где «не принято» заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтогенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

5.6. Особенности управления конфликтами

Предупреждение конфликта в организации

Оно 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 разрешению¹.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

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

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.

Исследование конфликта и поиск его причин

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

- 1) 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;
- 2) 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;
- 3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;
- 4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта

Эта стадия предполагает:

- 1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
- 2) достижение компромисса — частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;
- 3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе:

путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) 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.

Современная конфликтология выделяет *два* основных типа разрешения конфликта в организациях:

1. *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. Они практически неотделимы. 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, внешне задушен и возможен его возврат.

2. *Партнерский тип* разрешения конфликта — разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- 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 конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять — это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

6. СЕМЕЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Семья — древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько человек самым тесным образом взаимодействуют в течение длительного времени, насчитывающего десятки лет, т. е. на протяжении большей части человеческой жизни. В такой системе интенсивного взаимодействия не могут не возникать споры, конфликты и кризисы.

1. Типичные межличностные конфликты у супругов

В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между: супругами; родителями и детьми; супругами и родителями каждого из супругов; бабушками (дедушками) и внуками.

Ключевую роль в семейных отношениях играют супружеские конфликты. Они чаще возникают из-за неудовлетворения потребностей супругов. Исходя из этого выделяют *основные причины супружеских конфликтов*:

- психосексуальная несовместимость супругов;
- неудовлетворение потребности в значимости своего «Я», неуважение чувства достоинства со стороны партнера;
- неудовлетворение потребности в положительных эмоциях: отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания;
- пристрастие одного из супругов к чрезмерному удовлетворению своих потребностей (алкоголь, наркотики, финансовые расходы только на себя и т.д.);
- неудовлетворение потребности во взаимопомощи и взаимопонимании по вопросам ведения домашнего хозяйства, воспитания детей, в отношении к родителям и т.д.;
- различия в потребностях по проведению досуга, увлечениях.

Кроме того, выделяют факторы, влияющие на конфликтность супружеских отношений. К ним относят *кризисные периоды в развитии семьи* (С. Кратохвил).

Первый год супружеской жизни характеризуется конфликтами адаптации друг к другу, когда два «Я» становятся одним «Мы». Происходит эволюция чувств, влюбленность исчезает и супруги предстают друг перед другом такими, какие они есть. Известно, что в первый год жизни семьи вероятность развода велика, до 30% общего числа браков (И. Дорно).

Второй кризисный период связан с появлением детей. Еще неокрепшая система «Мы» подвергается серьезному испытанию. Что же лежит в основе конфликтов в этот период?

- Ухудшаются возможности профессионального роста супругов.
- У них становится меньше возможностей для свободной реализации в лично-привлекательной деятельности (увлечения, хобби).
- Усталость жены, связанная с уходом за ребенком, может привести к временному снижению сексуальной активности.

• Возможны столкновения взглядов супругов и их родителей по проблемам воспитания ребенка

Третий кризисный период совпадает со средним супружеским возрастом, который характеризуется конфликтами однообразия. В результате многократного повторения одних и тех же впечатлений у супругов наступает насыщение друг другом. Это состояние называют голодом чувств, когда наступает «сытость» от старых впечатлений и «голод» по новым (Ю. Рюриков).

Четвертый период конфликтности отношений супругов наступает после 18—24 лет совместной жизни. Его возникновение часто совпадает с приближением периода инволюции, возникновением чувства одиночества, связанного с уходом детей, усиливающейся эмоциональной зависимостью жены, ее переживаниями по поводу возможного стремления мужа сексуально проявить себя на стороне, «пока не поздно» (С. Кратохвил).

Значительное влияние на вероятность возникновения супружеских конфликтов оказывают *внешние факторы*: ухудшение материального положения многих семей; чрезмерная занятость одного из супругов (или обоих) на работе; невозможность нормального трудоустройства одного из супругов; длительное отсутствие своего жилья; отсутствие возможности устроить детей в детское учреждение и др.

Перечень факторов конфликтности семьи был бы неполным, если не назвать *макрофакторы*, т. е. изменения, происходящие в современном обществе, а именно: рост социального отчуждения; ориентация на культ потребления; девальвация моральных ценностей, в том числе традиционных норм сексуального поведения; изменение традиционного положения женщины в семье (противоположными полюсами этого изменения являются полная экономическая самостоятельность женщины и синдром домохозяйки); кризисное состояние экономики, финансов, социальной сферы государства.

Исследования психологов показывают, что в 80—85% семей есть конфликты. Оставшиеся 15—20% фиксируют наличие «ссор» по различным поводам (В. Поликарпов, И. Залыгина). В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи (В. Торохтий).

Кризисная семья. Противостояние интересов и потребностей супругов носит острый характер и захватывает важные сферы жизнедеятельности семьи. Супруги занимают непримиримые и даже враждебные позиции по отношению друг к другу, не соглашаясь ни на какие уступки. К кризисным брачным союзам можно отнести все те, которые или распадаются, или находятся на грани распада.

Конфликтная семья. Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы сталкиваются, порождая сильные и продолжительные отрицательные эмоциональные состояния. Однако брак может сохраняться благодаря другим факторам, а также уступкам и компромиссным решениям конфликтов.

Проблемная семья. Для нее характерно длительное существование трудностей, способных нанести ощутимый удар стабильности брака. Например, отсутствие жилья, продолжительная болезнь одного из супругов, отсутствие средств на содержание семьи, осуждение на длительный срок за преступление и ряд других проблем. В таких семьях вероятно обострение взаимоотношений, появление психических расстройств у одного или обоих супругов.

Невротическая семья. Здесь основную роль играют не наследственные нарушения в психике супругов, а накопление воздействия психологических трудностей, с которыми встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу, повышенная агрессивность и т.д.

Конфликтное поведение супругов может проявляться в скрытой и открытой формах. Показателями скрытого конфликта являются: демонстративное молчание; резкий жест или взгляд, говорящий о несогласии; бойкот взаимодействия в какой-то сфере семейной жизни;

подчеркнутая холодность в отношениях. Открытый конфликт проявляется чаще через: открытый разговор в подчеркнуто корректной форме; взаимные словесные оскорбления; демонстративные действия (хлопанье дверью, битье посуды, стучание кулаком по столу), оскорбление физическими действиями и др.

Психотравмирующие последствия. Конфликты в семье могут создавать психотравмирующую обстановку для супругов, их детей, родителей, в результате чего они приобретают ряд отрицательных свойств личности. В конфликтной семье закрепляется отрицательный опыт общения, теряется вера в возможность существования дружеских и нежных взаимоотношений между людьми, накапливаются отрицательные эмоции, появляются психотравмы. Психотравмы чаще проявляются в виде переживаний, которые в силу выраженности, длительности или повторяемости сильно воздействуют на личность. Выделяют такие психотравмирующие переживания, как состояние полной семейной неудовлетворенности, «семейная тревога», нервно-психическое напряжение и состояние вины.

Состояние полной семейной неудовлетворенности возникает в результате конфликтных ситуаций, в которых проявляется заметное расхождение между ожиданиями индивида по отношению к семье и ее действительной жизнью. Выражается в скуке, бесцветности жизни, отсутствии радости, ностальгических воспоминаниях о времени до брака, жалобах окружающим на трудности семейной жизни. Накапливаясь от конфликта к конфликту, такая неудовлетворенность выражается в эмоциональных взрывах и истериках.

Семейная тревога чаще проявляется после крупного семейного конфликта. Признаками тревоги являются сомнения, страхи, опасения, касающиеся прежде всего действий других членов семьи.

Нервно-психическое напряжение — одно из основных психо-травмирующих переживаний. Оно возникает в результате:

- создания для супруга ситуаций постоянного психологического давления, трудного или даже безвыходного положения;
- создания для супруга препятствий для проявления важных для него чувств, удовлетворения потребностей;
- создания ситуации постоянного внутреннего конфликта у супруга.

Проявляется в раздражительности, плохом настроении, нарушениях сна, приступах ярости.

Состояние вины зависит от личностных особенностей супруга. Человек чувствует себя помехой для окружающих, виновником любого конфликта, ссор и неудач, склонен воспринимать отношения других членов семьи к себе как обвиняющие, укоряющие, несмотря на то, что в действительности они такими не являются.

Предупреждение супружеских конфликтов. Разработано много рекомендаций по нормализации супружеских взаимоотношений, предупреждению перерастания спорных ситуаций в конфликты (В. Владин, Д. Капустин, И. Дорно, А. Егидес, В. Левкович, Ю. Рюриков). Большинство из них сводится к следующему:

Уважай себя, а тем более другого. Помни, что он (она) самый близкий для тебя человек, отец (мать) твоих детей. Старайся не копить ошибки, обиды и «грехи», а сразу реагируй на них. Это исключит накопление отрицательных эмоций. Исключи сексуальные упрёки, так как они не забываются. Не делайте замечаний друг другу в присутствии других (детей, знакомых, гостей и т.д.).

Не преувеличивай собственные способности и достоинства, не считай себя всегда и во всем правым. Большие доверия и ревность своди к минимуму. Будь внимательным, умеи слушать и слышать супруга. Не опускайся, заботься о своей физической

привлекательности, работай над своими недостатками. Никогда не обобщай даже явные недостатки супруга, води разговор только о конкретном поведении в конкретной ситуации.

Относись к увлечениям супруга с интересом и уважением. В семейной жизни иногда лучше не знать правду, чем во что бы то ни стало пытаться установить истину. Старайтесь находить время для того, чтобы хотя бы иногда отдохнуть друг от друга. Это поможет снять эмоционально-психологическую перенасыщенность общением.

Разрешение конфликтов между супругами. Конструктивность разрешения супружеских конфликтов, как никаких других, зависит в первую очередь от умения супругов понимать, прощать и уступать.

Одно из условий завершения конфликта любящих супругов — не добиваться победы. Победу за счет поражения любимого человека трудно назвать достижением. Важно уважать другого, какая бы вина ни лежала на нем. Нужно быть способным честно спросить у самого себя (и главное, честно ответить себе), что же тебя на самом деле волнует. При аргументации своей позиции стараться не проявлять неуместный максимализм и категоричность. Лучше самим прийти к взаимопониманию и не втягивать в свои конфликты других — родителей, детей, друзей, соседей и знакомых. Только от самих супругов зависит благополучие семьи.

Отдельно стоит остановиться на таком радикальном способе разрешения супружеских конфликтов, как развод. По мнению психологов, ему предшествует процесс, состоящий из трех стадий: а) эмоциональный развод, выражающийся в отчуждении, безразличии супругов друг к другу, утрате доверия и любви; б) физический развод, приводящий к раздельному проживанию; в) юридический развод, требующий правового оформления прекращения брака.

Многим развод приносит избавление от враждебности, неприязни, обмана и того, что омрачало жизнь. Конечно, он имеет и негативные последствия. Они различны для разводящихся, детей и общества. Наиболее уязвима при разводе женщина, у которой обычно остаются дети. Она больше, чем мужчина, подвержена нервно-психическим расстройствам.

Негативные последствия развода для детей гораздо значительнее по сравнению с последствиями для супругов. Ребенок теряет одного (подчас любимого) родителя, ибо во многих случаях матери препятствуют отцам встречаться с детьми. Ребенок часто испытывает давление сверстников по поводу отсутствия у него одного из родителей, что сказывается на его нервно-психическом состоянии. Развод ведет к тому, что общество получает неполную семью, увеличивается число подростков с отклоняющимся поведением, растет преступность. Это создает для общества дополнительные трудности [35].

II. Конфликты во взаимодействии родителей и детей

Данная разновидность конфликтов — одна из самых распространенных в повседневной жизни. Однако она в определенной степени обойдена вниманием специалистов — психологов и педагогов. Мы не рассматриваем проблему конфликта поколений, которая намного шире и активно разрабатывается социологами. Из более чем 700 психолого-педагогических работ по проблеме конфликта вряд ли наберется с десятков-другой публикаций, в центре которых стояла бы проблема конфликтов между родителями и детьми. Она, как правило, изучается в контексте более обширных исследований; семейных отношений (В. Шуман), возрастных кризисов (И. Кон), влияния супружеских конфликтов на развитие детей (А. Ушатиков, А. Спиваковская) и др. Однако невозможно найти такую семью, где бы отсутствовали конфликты между родителями и детьми. Даже в благополучных семьях в более чем 30% случаев отмечаются конфликтные взаимоотношения (с точки зрения подростка) с обоими родителями (И. Горьковая).

Почему же возникают конфликты между родителями и детьми? Кроме общих причин, продуцирующих конфликтность взаимоотношений людей, которые рассмотрены выше, выделяют *психологические факторы* конфликтов во взаимодействии родителей и детей.

1. *Типы внутрисемейных отношений.* Выделяют гармоничный и дисгармоничный типы семейных отношений. В гармоничной семье устанавливается подвижное равновесие, проявляющееся в оформлении психологических ролей каждого члена семьи, формировании семейного «Мы», способности членов семьи разрешать противоречия.

Дисгармония семьи — это негативный характер супружеских отношений, выражающийся в конфликтном взаимодействии супругов. Уровень психологического напряжения в такой семье имеет тенденцию к нарастанию, приводя к невротическим реакциям ее членов, возникновению чувства постоянного беспокойства у детей.

2. *Деструктивность семейного воспитания.* Выделяют следующие черты деструктивных типов воспитания:

- разногласия членов семьи по вопросам воспитания;
- противоречивость, непоследовательность, неадекватность;
- опека и запреты во многих сферах жизни детей;
- повышенные требования к детям, частое применение угроз, осуждений.

3 *Возрастные кризисы детей* рассматриваются как факторы их повышенной конфликтности. Возрастной кризис представляет собой переходный период от одного этапа детского развития к другому. В критические периоды дети становятся непослушными, капризными, раздражительными. Они часто вступают в конфликты с окружающими, особенно с родителями. У них возникает отрицательное отношение к ранее выполнявшимся требованиям, доходящее до упрямства. Выделяют следующие возрастные кризисы детей:

- кризис первого года (переход от младенчества к раннему детству),
- кризис «трех лет» (переход от раннего детства к дошкольному возрасту);
- кризис 6—7 лет (переход от дошкольного к младшему школьному возрасту);
- кризис полового созревания (переход от младшего школьного к подростковому возрасту — 12—14 лет);
- подростковый кризис 15—17 лет (Д. Эльконин).

4. *Личностный фактор.* Среди личностных особенностей родителей, способствующих их конфликтам с детьми, выделяют консервативный способ мышления, приверженность устаревшим правилам поведения и вредным привычкам (употребление алкоголя и т.д.), авторитарность суждений, ортодоксальность убеждений и т.п. Среди личностных особенностей детей называют такие, как низкая успеваемость, нарушения правил поведения, игнорирование рекомендаций родителей, а также непослушание, упрямство, эгоизм и эгоцентризм, самоуверенность, леность и т.п. Таким образом, рассматриваемые конфликты могут быть представлены как результат ошибок родителей и детей.

Выделяют следующие *типы отношений* родителей и детей:

- оптимальный тип отношений родителей и детей;
- потребностью это назвать нельзя, но родители вникают в интересы детей, а дети делятся с ними своими мыслями;
- скорее родители вникают в заботы детей, чем дети делятся с ними (возникает обоюдное недовольство);
- скорее дети испытывают желание делиться с родителями, чем те вникают в заботы, интересы и занятия детей;
- поведение, жизненные устремления детей вызывают в семье конфликты, и при этом скорее правы родители;
- поведение, жизненные устремления детей вызывают в семье конфликты, и при этом скорее правы дети;

•родители не вникают в интересы детей, а дети не испытывают желания делиться с ними (противоречия не замечались родителями и переросли в конфликты, взаимное отчуждение — С. Годник).

Наиболее часто конфликты у родителей возникают с детьми подросткового возраста. Психологи выделяют следующие типы конфликтов подростков с родителями: конфликт неустойчивости родительского отношения (постоянная смена критериев оценки ребенка); конфликт сверхзаботы (излишняя опека и сверхожидания); конфликт неуважения прав на самостоятельность (тотальность указаний и контроля); конфликт отцовского авторитета (стремление добиться своего в конфликте любой ценой).

Обычно ребенок на притязания и конфликтные действия родителей отвечает такими *реакциями* (стратегиями), как:

- реакция оппозиции (демонстративные действия негативного характера);
- реакция отказа (неподчинение требованиям родителей);
- реакция изоляции (стремление избежать нежелательных контактов с родителями, сокрытие информации и действий). Исходя из этого *основными направлениями профилактики* конфликтов родителей с детьми могут быть следующие:

1. Повышение педагогической культуры родителей, позволяющей учитывать возрастные психологические особенности детей, их эмоциональные состояния.

2. Организация семьи на коллективных началах. Общие перспективы, определенные трудовые обязанности, традиции взаимопомощи, совместные увлечения служат основой выявления и разрешения возникающих противоречий.

3. Подкрепление словесных требований обстоятельствами воспитательного процесса.

4. Интерес к внутреннему миру детей, их заботам и увлечениям. По мнению психологов (Д. Лешли, А. Рояк, Т. Юферова, С. Якобсон), *конструктивному поведению родителей* в конфликтах с маленькими детьми может способствовать следующее:

- всегда помнить об индивидуальности ребенка;
- учитывать, что каждая новая ситуация требует нового решения;
- стараться понять требования маленького ребенка;
- помнить, что для перемен нужно время;
- противоречия воспринимать как факторы нормального развития;
- проявлять постоянство по отношению к ребенку;
- чаще предлагать выбор из нескольких альтернатив;
- одобрять разные варианты конструктивного поведения;
- совместно искать выход путем перемены в ситуации;
- уменьшать число «нельзя» и увеличивать число «можно»;
- ограниченно применять наказания, соблюдая при этом их справедливость и необходимость;
- дать ребенку возможность прочувствовать неизбежность негативных последствий его проступков;
- логически разъяснять возможности негативных последствий;
- расширять диапазон моральных, а не материальных поощрений;
- использовать положительный пример других детей и родителей;
- учитывать легкость переключения внимания у маленьких детей [35].

7. СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

7.1. Предупреждение конфликтов

Общаясь, взаимодействуя, люди, так или иначе, влияют друг на друга. Руководители определяют функции подчиненных в труде, преподаватели передают обучающимся знания, родители воспитывают своих детей. И все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

При исследовании проблем управления конфликтным взаимодействием конфликтология опирается наряду с выводами социологии и психологии также и на основные положения современной науки управления, которая рассматривает основные принципы управленческой деятельности всех видов в любых организациях от малых групп и до общества в целом. Особую значимость для конфликтологии имеет тот уровень теории менеджмента, который рассматривает прикладные аспекты управления, разрабатывает практические рекомендации по рационализации трудовой и иной человеческой деятельности, особенно методам социально-психологического воздействия.

Конфликтология исходит из того, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не только на материально-технические факторы производства, но и на человеческий фактор, не только на объект, но и на субъект, не только на ресурсы, но и на людей, от которых в решающей степени зависит результат любой социальной деятельности.

Из этого следует важный вывод, что возможности любой управленческой деятельности ограничены, так как она воздействует не только на вещи, но и на живых людей, поведение которых определяется не только рациональными, но и иррациональными импульсами и потому бывает трудно предсказуемым. Эти моменты стихийности особенно возрастают в условиях эмоциональной напряженности, а порою и стрессов, с которыми связаны конфликты, что и делает задачу их регулирования с помощью научных методов чрезвычайно сложной.

Тем не менее, опираясь на теоретические выводы современной социологии, психологии и теории управления, а также на имеющуюся практику разрешения конфликтов, современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающий конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение.

Предупреждение 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 предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- *знанием* общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- *уровнем* общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- *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;
- *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.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути [4; 36].

Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло:

- ***психологическая природа, связанная с человеческой психикой***, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим, всякое вмешательство, люди воспринимают, как правило, негативно. Оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу;

- ***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.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: психологическими, нравственными и 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, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути 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 как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Конфликтогенные причины

Как отмечалось, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: объективный, или социальный и субъективный, или психологический.

Рассмотрим эти группы конфликтогенных причин и способы воздействия на них в целях профилактики конфликтов.

Объективные, или социальные причины – это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т. п. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня достаточно хорошо известны и сводятся к:

- ***проведению*** экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;
- ***укреплению*** во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;
- ***повышению*** культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

Реализация этих социальных программ – самое надежное средство исключения из социальной жизни разрушительных конфликтов, как и многих других негативных явлений.

Важнейшую роль среди этих программ играет воздействие, прежде всего с помощью средств массовой информации, на духовный мир людей, изжитие из массового сознания

«субкультуры» насилия и агрессии, изменение ценностных ориентации в направлении уважения к правам личности, доброжелательности во взаимоотношениях, укрепления взаимного доверия, преодоления нетерпимости и насилия.

Знание и учет в практической деятельности общих причин разнообразных конфликтов помогает на основе применения дедуктивного метода, движения от общего к частному разобраться в источниках не только межличностных конфликтов, но и в конфликтах внутри малых групп, а также в тех масштабных противоборствах, которые порою охватывают все общество. Дедуктивным методом, можно прогнозировать, предсказывать возможность возникновения самых разнообразных социальных коллизий и своевременно их предупреждать.

У любого социально обусловленного конфликта всегда есть своя психологическая составляющая. Развитая психика – неотъемлемое качество человека, которое, так или иначе, проявляется во всех формах его деятельности. Но эта особенность человеческой психики, ее высокий уровень развития обуславливает и ее относительную самостоятельность, независимость от той природной и социальной среды, с которой она связана. Причем эта самостоятельность и независимость приводит иногда к созданию людьми различного рода мифов, весьма далеких от реальной природной и социальной действительности, но выступающих, тем не менее, в качестве руководства к действию, как в личной, так и в общественной жизни.

Поэтому и существуют формы человеческой активности, в том числе и конфликтного характера, порожденные чисто психологическими моментами, в которых трудно усмотреть тот или иной социальный подтекст. Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, ущемленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами. Причем, несмотря на свою эфемерную, идеальную природу эти мотивы могут обретать весьма зримые, драматические формы агрессивных действий участников конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является весьма и весьма сложной задачей. Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе, возможно, добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств.

Однако в работе по предупреждению конфликта любого вида нельзя надеяться на использование каких-то быстродействующих, чудодейственных средств. Это работа не эпизодическая, не разовая, а систематическая, повседневная, будничная. Наиболее надежным способом профилактики конфликтов как психологического, так и социального уровня является создание в семье, в организации, в коллективе, наконец, в обществе в целом такой нравственно-психологической атмосферы, которая исключает самую возможность возникновения агрессивных устремлений, ведущих к тяжелому конфликту.

Достижение этой высокой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно-управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на коррекцию мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

• **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;

• **метод доброжелательности, или эмпатии**, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение;

• **метод сохранения репутации партнера**, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения;

• **метод взаимного дополнения**. Он 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 взаимодополнения 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, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а, следовательно, помогают избежать конфликтов;

• **метод недопущения дискриминации** людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, и каких бы то ни было другими различиями между ними;

• **метод психологического поглаживания**. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются 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.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие [4; 36].

Проблемы конфликтных личностей

Профилактика конфликтов предполагает учет психологических типов, играющих 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.

Типы конфликтных личностей

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 оказывается 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 обвиняет 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, реально оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности [4; 36].

7.2. Разрешение конфликтов

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным: **тактика ухода, или избегания конфликта; силовое подавление, или метод насилия; метод односторонних уступок или приспособления; 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.

Рассмотрим каждую из этих тактик более детально.

Тактика избегания конфликта и метод насилия

Тактика ухода

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 или 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.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем: она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов; дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы.

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:

- **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;

- **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;

- **при ограниченности имеющихся сведений о конфликте,** отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта;

- **при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил,** которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт.

Тактика ухода, или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтантов:

- **утаивании, засекречивании информации,** необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;

- **отказе от признания самого факта существования причин конфликта** в расчете на то, что он, так или иначе, решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;

- **затягивании под теми или иными предлогами окончательного решения проблемы,** вызвавшей противоборство.

Силовое подавление

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:

- **решающий перевес одной из сторон** в имеющихся материальных и психологических ресурсах;

- **возникновение чрезвычайной ситуации**, требующей незамедлительных действий;
- **внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения**, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной;
- **бесспорная правомерность действий** стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем;
- **любые проявления деструктивных форм поведения** со стороны членов организации.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих поведенческих формах:

- **использование** преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств;
- **применение** жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;
- **использование** в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода **«разделяй и властвуй»** и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием **механизм сдерживания и противовесов**. Эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников [4; 36].

Два подхода к разрешению конфликта: «выигрыш – проигрыш»; «выигрыш – выигрыш»

Две тактики: **«выигрыш – проигрыш»**, **«выигрыш – выигрыш»** наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. Массовое использование методов ухода и борьбы не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на выигрыш, победу одной стороны и проигрыш, поражение в конфликте другой стороны.

Первые тактики **«выигрыш – проигрыш»** исторического характера: именно тактики «выигрыш – проигрыш» как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия их использования людьми накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях.

Вторые тактики **«выигрыш – выигрыш»** психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматический, рефлексивный характер, стало устойчивым психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими до сих пор при разрешении конфликтных ситуаций.

Тактикам «выигрыш – выигрыш» противопоставляются основанные на принципе «выигрыш – выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы: тактика односторонних уступок и тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Эти тактики более многообразны и богаты по своему содержанию, хотя и более сложные для реализации на практике, поскольку требуют от участников конфликта определенного уровня конфликтологической грамотности. Их общая черта – нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, повышение уровня сплоченности организации. Овладение этими тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

Одна из разновидностей тактик подобного рода – **метод односторонних уступок или приспособления**. Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

- обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон;
- значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, решаясь на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия;
- в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие;
- когда отказ от уступок, грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном.

Вместе с тем, следует учитывать, что и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш – проигрыш». При его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе, оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

Поэтому более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Компромисс, таким образом, есть вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести:

- **готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок** по принципу «**выигрыш – выигрыш**» или «**отдай – получи**»;
- **полную невозможность разрешения конфликта** силовым методом или способом ухода, т. е. по принципу «**выигрыш – проигрыш**».

В реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры. Переговорный процесс, проведение дискуссий в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников, так называемые «*зоны согласия*». Чрезвычайно полезно начинать переговоры с вопросов, входящих в эту зону и позволяющих другой стороне сказать «Да!». Но для успеха переговоров необходимо соблюдение целого ряда условий, например, определить место и сроки их проведения, состав участников, наличие посредников, формы принятия решений и ряд других условий.

Конечно и тактика компромисса, важнейшим элементом которой выступают переговоры, не является универсальной, безотказной во всех видах конфликтных ситуаций. Ее применение так же, как и использование других рассмотренных методов, является проблемным, сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании тактики компромиссов. Наиболее часто возникают такие трудности:

- отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности;
- выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым;
- содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

Но, несмотря на эти и некоторые другие трудности компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку они имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

- способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацелены на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш – выигрыш»;
- демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта [4; 36].

Основные механизмы тактики взаимного выигрыша

Механизмы осуществления тактики компромисса

Именно поэтому наиболее эффективной по сравнению с этой тактикой, а также в сравнении с тактиками ухода, применения силы и использования односторонних уступок признается тактика взаимного выигрыша.

Преимущества подхода «выигрыш – выигрыш» заключается в том, что выгоду получают обе стороны, в связи с чем принятое решение приобретает более прочный, устойчивый характер. В связи с этим в конфликтологической литературе эта тактика разработана наиболее глубоко и детально, включая не только ее предпосылки, достоинства и недостатки, но и механизмы ее практического осуществления.

Эти механизмы призваны решить две основные задачи: сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте; выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

Решение первой из этих задач обеспечивается углубленным изучением конфликтной ситуации, учетом всех факторов, вызвавших конфликт. В качестве наиболее удобного способа ее практического осуществления предлагается составлять карту конфликта, основные элементы которой: описание сути проблем, вызвавших конфликт, определение природы конфликта (психологической или социальной); перечень участников конфликта (отдельных лиц, групп, отделов, организаций). И самое важное – характеристика потребностей участников конфликта, а возможно, и возникших у них опасений в связи с появлением препятствий, мешающих удовлетворению тех или иных потребностей.

Однако овладение информацией о конфликте – необходимое, но недостаточное условие его успешного регулирования. Для достижения этой сложной цели необходимо также решение и второй задачи – обеспечение на основе этой информации определенным образом организованных действий, поведения участников конфликта. Информация, взятая сама по себе, – явление невидимое, эфемерное, плохо контролируемое. Она обретает зримые формы только в общении людей, вербальном и невербальном. Родившись в процессе общения, конфликт только в процессе общения может быть и преодолен.

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия достигается, как показывает опыт, в результате осуществления следующих действий или шагов.

Первый шаг – 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 другую сторону в том, что преодоление разногласий выгодно и ему, но не связывать ее 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.

Второй шаг – следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. Это означает 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. Только соблюдение этих основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

Третий шаг – соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Остановимся на самых главных из них:

- прежде всего, с самого начала диалога следует выразить оптимистическую надежду 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 этих 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.

Четвертый шаг – заключение договора. Он является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. 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.

Рассмотренный процесс проведения диалога с целью урегулирования конфликта на основе тактики компромисса получил наименование **четырёхшагового метода**. Он рекомендуется конфликтологами как наиболее эффективный способ преобразования конфликтного поведения в отношения сотрудничества.

Таковы некоторые методы разрешения конфликта путем ухода, силы, односторонних и взаимовыгодных уступок. Каждая из этих тактик реализуется с помощью специфических, только ей присущих средств, механизмов [4; 36].

Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты

Универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта 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, такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует учитывать, 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 и 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.

Негативные методы

Под негативными методами понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе *«выигрыш – выигрыш»*. 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.

Всего этого надо избегать в условиях конфликта. Использование подобных приемов может привести к росту эмоциональной напряженности, к усилению конфликта, даже в условиях, когда его конструктивное разрешение кажется совсем близким.

Позитивные методы

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.

Первая группа. 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 сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т. е. проявлять способность к сочувствию, эмпатии.

Вторая группа. 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, как говорят, «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете, состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

Третья группа. 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 приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

Четвертая группа. 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. В некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон; 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.

Бесспорно, все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

Вместе с тем накопившийся опыт управления конфликтами, постепенно превращает его в своего рода свод правил, кодекс принципов. Один из таких сводов правил поведения в конфликтной ситуации предлагает отечественный конфликтолог *В.И. Андреев*. Он включает в себя следующие правила:

1. Не стремитесь доминировать, во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.
3. Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте!
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь.
8. Будьте независимы, но не самоуверенны!
9. Не превращайте настойчивость, в назойливость!
10. Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность!
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!

Подобные кодексы не только являются обобщением содержания современной теории и практики управления конфликтом, но и служат практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации.

Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения, как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов: позитивные, или конструктивные; негативные, или деструктивные.

Позитивный, или **конструктивный** результат успешно разрешенного конфликта может быть выражен в:

- **разрядке** эмоциональной напряженности;
- **глубоком взаимопонимании** сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;
- **росте производительности труда**, стимуляции социальных изменений, прогресса;
- **вскрытии имеющихся противоречий** и определении путей их преодоления;
- **увеличении возможностей** переоценки прежних ценностей и норм;
- **усилении взаимного доверия**, терпимости членов данной группы, их сплоченности.

Негативные последствия конфликтов состоят в следующем:

- **чувстве неудовлетворенности**, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;
- **низкой степени сотрудничества**, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;
- **утверждении «комплекса врага»**, т. е. представлений о другой стороне как о враге;
- **тенденции к увеличению враждебности** между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;
- **сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта**.

Сопоставление двух полярных по своему характеру результатов завершения конфликтной ситуации еще раз показывает высокую цену эффективного управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения [4; 36].

7.3. Переговоры как способ разрешения конфликтов

Переговоры – способ разрешения конфликтов, при котором каждая из сторон выдвигает собственный набор требований, но склонна к уступкам, к компромиссу. Как правило, предусматривается равноправие сторон, исключаются попытки силового разрешения конфликта. Переговоры ведутся на основе определенных и одобряемых их участниками правил, и предполагает, что стороны имеют не только частные, но и общие интересы. Одним из основных элементов переговоров, является получение и обмен информацией с целью достижения согласия. Во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, термин «переговоры» используется для обозначения широкого круга ситуаций, в которых люди пытаются обсудить те или иные проблемы, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. Понятие «переговоры» используется не только в привычном смысле – применительно к ситуациям официальных переговоров, но и к различным ситуациям частной жизни. А такого рода ситуации могут иметь место как в рамках сотрудничества (когда участники переговоров строят новые отношения), так и в условиях конфликта (когда речь идет обычно о перераспределении имеющегося). В данном случае приоритетное внимание при рассмотрении переговоров уделяется тем их аспектам, которые связаны с процессами урегулирования и разрешения конфликтов.

Общая характеристика переговоров

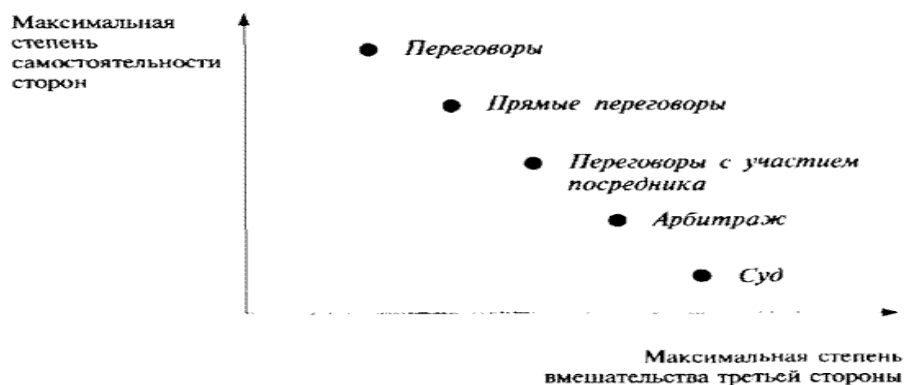
Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом

широкого научного исследования они становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание.

Особенности переговоров

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. Место переговоров среди различных способов урегулирования и разрешения конфликтов, отличающихся степенью самостоятельности участников в принятии решения и степенью вмешательства третьей стороны, иллюстрирует на рисунке.



Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

Типология переговоров

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- **двусторонние** переговоры;
- **многосторонние** переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- **прямые переговоры** — предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;
- **непрямые переговоры** — предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- переговоры *о продлении действующих соглашений*;

- переговоры *о перераспределении обязательств, ответственности* и т. п.;
- переговоры *о создании новых условий или заключении новых соглашений*;
- переговоры по достижению побочных эффектов – ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т. п.).

Функции переговоров

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров:

- главной функцией переговоров является *поиск совместного решения проблемы*. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет;

- *информационная функция* заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов;

- близка к информационной *коммуникативная функция*, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон;

- важной функцией переговоров является *регулятивная*. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта;

- *пропагандистская функция переговоров*. Она состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.;

- переговоры могут выполнять и *«маскировочную» функцию*. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся *«квазипереговорами»* [4; 36].

Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются *две основные стратегии* ведения переговоров: позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный тип поведения* и переговоры на основе интересов, предполагающие *партнерский тип поведения*.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш»

Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «выигрыш – проигрыш», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т. е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, – а в итоге сумма равна нулю).

Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся **на основе позиционного торга** и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон – соперничества и приспособления. **Соперничество** подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно, также и **приспособление**, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модели: «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш»

Если же стороны стараются избежать **«игры с нулевой суммой»**, то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Большинство конфликтов представляет собой **«игры с ненулевой суммой»**, т. е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такой подход предполагает проведение переговоров – в зависимости от ожидаемых результатов – либо в рамках модели **«проигрыш – проигрыш»**, либо – **«выигрыш – выигрыш»**.

Переговоры с ориентацией на вариант **«проигрыш – проигрыш»** также связаны с использованием стратегии **позиционного торга** и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. **Компромисс** предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель **«выигрыш – выигрыш»**. Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.

Итак, рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение могут быть представлены следующим образом.

Результат переговоров	Стили поведения	Стратегии переговоров
«Выигрыш – проигрыш»	Соперничество Приспособление	Позиционный торг
«Проигрыш – проигрыш»	Компромисс	
«Выигрыш – выигрыш»	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику.

Позиционный торг

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- **позиции** – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- **интересы** – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.
- В целом позиционный торг отличают следующие особенности:
 - участники переговоров **стремятся к реализации собственных целей** в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
 - переговоры ведутся **на основе первоначально выдвинутых крайних позиций**, которые стороны стремятся отстаивать;
 - **подчеркивается различие между конфликтующими сторонами**, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
 - **действия участников направлены, прежде всего, друг на друга**, а не на решение проблемы;
 - **стороны стремятся скрыть или исказить информацию** о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;
 - перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
 - если конфликтующие стороны допускают **участие в переговорах третьей стороны**, то предполагают использовать ее **для усиления собственной позиции**;
 - в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, **мягкий стиль** ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон **жесткого стиля** может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Недостатки позиционного торга кроются в следующем:

- **приводит к неразумным соглашениям**, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- **торг не эффективен**, так как в ходе переговоров растут цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск тот, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- **угрожает продолжению напряженных отношений между участниками переговоров**, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- **может усугубиться**, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках, позиционный торг, весьма часто, используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не

стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе интересов

Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели *«выигрыш – выигрыш»*.

Основные особенности переговоров на основе интересов, характеризуются следующими параметрами:

- *участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты* ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- *внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон*, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

- *участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов* решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

- *конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии*, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны, открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- *в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются*, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к оппоненту;

- *достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех* участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

- *выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке*. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- *использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным* потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных

столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

• **эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш», не может считаться оптимальной** в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этил стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени [4; 36].

Динамика переговоров

Переговоры представляют собой **неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий**, каждая из которых отличается по своим задачам. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса включает **три основные стадии** переговоров: подготовка к переговорам; процесс ведения переговоров; анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам – это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный.

Организационный аспект

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера: это прежде всего, выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. В данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть различна: **от одного – двух дней до нескольких месяцев**.

Определение повестки дня

Определение повестки дня – не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого клубка проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как **формирование состава участников переговоров**. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и

персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу. В противном случае необоснованно значительная численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

Содержательный аспект

В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

- **анализ** проблемы и интересов сторон;
- **оценку** возможных альтернатив переговорному соглашению;
- **определение** переговорной позиции;
- **разработку** различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- **подготовку** необходимых документов и материалов.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих».

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других – общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны – это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- **обдумывание плана действий** в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- **совершенствование различных вариантов** альтернативных решений идей и разработка их практического воплощения;
- **выбор наиболее приемлемого варианта** для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс

веления переговоров. К тому же, «прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь».

Следующим шагом в подготовке к переговорам является определение переговорной позиции. Позиция – это то, о чем принято решение. И все же чаще участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях конфликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждой из конфликтующих сторон необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения – по одному на каждого оппонента. Такой подход конфликтующих сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов.

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

В данном контексте термин «решение» употребляется в широком значении как результат осознания целей, выработки и оценки различных вариантов и окончательного выбора способа действий.

Характеризуя содержательный аспект подготовки к переговорам, нельзя не затронуть следующую проблему. Если речь идет об участии в переговорном процессе делегаций, представляющих интересы конфликтующих сторон, то самые первые переговоры имеют место внутри каждой из сторон. Согласование позиций, альтернатив, вариантов решений, предложений может оказаться непростым делом и потребовать значительных усилий и времени. Кроме того, следует иметь в виду, что выработанное каждой из сторон в ходе согласований решение имеет групповой, а не индивидуальный характер. Известная поговорка: «Ум – хорошо, а два – лучше» позволяет предположить, что групповое решение более эффективно, чем индивидуальное. Это предположение верно лишь отчасти.

Преимущества группового принятия решений состоят в следующем:

- групповое обсуждение ***порождает больше идей***, чем индивидуальное;
- в неоднозначных ситуациях, требующих разнообразных знаний и навыков, ***участие нескольких людей в процессе принятия решения более плодотворно***, чем единичные усилия;
- привлечение членов группы к обсуждению решения ***облегчает его дальнейшее воплощение***;
- групповое обсуждение ***стимулирует появление критических замечаний*** по тому или иному вопросу.

С другой стороны, **групповое принятие решений имеет свои недостатки**. Существует распространенное мнение, будто бы группы более осторожны, чем индивиды. Однако, установлено, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название **«сдвиг риска»**. Это проявляется в том, что **группа чаще всего принимает более рискованные решения**, чем ее отдельные члены, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск.

Природа этого феномена все еще остается спорным вопросом. По мнению ряда исследователей, склонность группы к риску представляет собой следствие деиндивидуализации, поскольку при групповых решениях ответственность ложится на многих людей, а доля личной ответственности невелика. Определенную роль может сыграть и взаимное «заражение смелостью», возникающее при групповом обсуждении.

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию. А в результате принятое решение может быть неэффективным. Этот феномен получил определение как «огрупплением мышления» и имеет свои симптомы:

- **иллюзия неуязвимости** – члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм;

- **безграничная вера в непогрешимость групповых действий** – члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не нуждаются в критических оценках со стороны;

- **игнорирование неприятной или неудобной информации** – не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются;

- **негативная стереотипизация посторонних** – цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т. п.;

- **групповое давление на несогласных** – требование конформистского поведения приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям ее членов;

- **самоцензура** – отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения, предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения;

- **иллюзия единодушия** – самоцензура и конформизм приводят к быстрому достижению внешнего консенсуса без необходимого всестороннего обсуждения. Более того, кажущийся консенсус служит подтверждением правильности группового решения;

- **ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений** – отдельные члены группы стремятся не дать возможности участвовать в делах группы людям, не входящим в ее состав, поскольку опасаются, что это нарушит групповое единодушие.

Означает ли все сказанное, что групповое принятие решений неизбежно ущербно, а поэтому результаты подготовки к переговорам далеки от совершенства? Нет, группа способна к выработке оптимальных решений. Чтобы нейтрализовать негативные проявления группового принятия решения и тем самым повысить эффективность подготовительной работы, следует:

- **собирать** разностороннюю информацию;

- **использовать** старый флотский принцип: сначала свое мнение высказывал младший по званию офицер, далее по возрастающей, а капитан – последним, что позволяло снизить давление авторитета и статуса;

- **поощрять** возражения и сомнения;

- **развивать** свободу мнений и беспристрастность;

• **выбрать одного из членов группы на роль «адвоката дьявола»**, задача которого состоит в поиске слабых мест любого предложения:

• **привлекать экспертов** для оценки различных вариантов решений;

• **отказаться от принципа групповой ответственности** за принятое решение, позволяющего «спрятаться за чужие спины» (при этом в случае неудачи – все виновны, но никто в отдельности), в пользу персональной ответственности;

• **использовать при обсуждении метод «мозгового штурма»**.

Целенаправленная подготовка конфликтующих сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать – «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Ведение переговоров

Переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся: повестка дня; временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса; очередность выступлений оппонентов; методика принятия решений; условия участия в переговорах посредники, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

• **уточнение** интересов и позиций сторон;

• **обсуждение**, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;

• достижение соглашения.

Уточнение интересов и позиций сторон

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Заслуживают внимания шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

• **рациональность**. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон;

• **понимание**. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения;

• **общение**. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта;

• **достоверность**. Избегайте использования ложной информации;

• **отсутствие поучительного тона.** Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение;

• открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Понять точку зрения другого – еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента – верный путь к разрыву отношений.

Этап обсуждения

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны **выработать основные параметры совместного решения проблемы**, а в условиях конфликта осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их **умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы**.

Остановимся более подробно. **Умение слушать лежит в основе любых переговоров.** Часто участники конфликта уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание – это весьма непростое искусство. Выделяют два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, дающее возможность оппоненту высказаться. Однако, неререфлексивное слушание неуместно в том случае, если:

- возникает опасность того, что молчание может быть истолковано как согласие с точкой зрения оппонента;
- возникает сомнение, что вы, верно, поняли говорящего.

Рефлексивное слушание – это необходимость реагировать на смысл сообщения. В ситуации конфликта это особенно важно.

В этих случаях следует прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, т. е. расшифровывать смысл сообщений. Эти приемы таковы:

- **выяснение – обращение к говорящему** за уточнениями при возникновении неясности фразы или двусмысленности слова;
- **перефразирование – повторение мысли говорящего** своими словами для проверки его точности;
- **резюмирование – подведение итогов** основным идеям говорящего;
- **отражение чувств**, стремление показать оппоненту, что вы понимаете его чувства.

Для того чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения, участникам переговоров необходимо **умение убеждать**. Характерная особенность обращения, прежде всего, к разуму человека и использование аргументации; т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Действенность убеждения в значительной мере зависит от соблюдения ряда принципов и владения методами аргументации.

Аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих принципов:

- **простота.** Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента;
- **аналогичность общения.** Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы;
- **наглядность.** Обосновывая свою точку зрения, необходимо использовать также наглядные доводы;
- **приспособление** аргументов к логике оппонента. Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать следующие методы аргументации:

• **фундаментальный метод** – представляет собой изложение фактов и конкретных сведений;

• **метод противоречия** – основан на выявлении претворении в рассуждениях оппонента;

• **метод извлечения выводов** – основывается на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;

• **метод сравнения** – придает рассуждению яркость, делает его более зримым;

• **метод «да... но»** – используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Этот метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить;

• **метод подхвата реплики** – предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является умение задавать вопросы. Объясняется это тем, что верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Можно выделить следующие **виды вопросов**:

• **закрытые** – требуют ответов типа «да нет». Их рекомендуется задавать в тех случаях, когда необходимо ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутые договоренности;

• **открытые** – требуют обстоятельного ответа. Задаются в тех случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию или уточнить позицию оппонента;

• **риторические** – утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

• **наводящие** – содержат в себе элементы требуемого ответа. Их можно использовать тогда, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в определенное русло.

Все усилия конфликтующих сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди склонны к шаблонному мышлению. Попробуйте решить следующую задачу: «Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?». Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает следующее:

• **умение отказаться от стереотипа;**

• **умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;**

• **умение находить неожиданные, уникальные решения.**

Обращая внимание на этот аспект ведения переговоров, следует **выделить несколько типичных ошибок, сковывающих творческое мышление оппонентов**:

• **преждевременное суждение.** Критический настрой, и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество конфликтов могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали тотчас же чужие идеи;

• **поиск единственного варианта.** Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, конфликтующие стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант;

• **убежденность в невозможности «увеличить пирог».** Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность участников конфликта в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша для другого. А значит, главное – выиграть как можно больше, а не искать другие подходы;

• **«Решение их проблемы – их проблема».** Вступая на путь переговоров, конфликтующие стороны ориентируются на заключение того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

Подобные просчеты участников переговоров создают труднопреодолимые барьеры на пути к соглашению. Избежать их помогут следующие рекомендации по созданию вариантов решения проблемы:

• **отделяйте поиск вариантов от их оценки.** Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и лишь затем выбирать наиболее приемлемые среди них;

• **расширяйте круг вариантов.** Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если конфликтующим сторонам есть из чего выбирать;

• **ищите взаимную выгоду.** Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь. Во-первых, оппонентам необходимо выявить общие интересы, которые снижают конфронтацию и облегчают достижение соглашения. Во-вторых, участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов. В-третьих, успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой;

• **старайтесь облегчить оппоненту принятие решения.** Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. В соответствии с этим, недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров.

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов. Уход из-за стола переговоров и поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации.

Уход из-за стола переговоров

В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;

- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, – сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны значительно повышается опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных вариантов решения.

Однако не стоит забывать, что, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. И если переговорный процесс будет сорван, то останется неразрешенным то противоречие, которое легло в основу конфликта.

Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто **технического средства – объявление перерыва на переговорах**. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

Достижение соглашения

Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Оно включает: позицию сторон (А и В); зону вынужденного соглашения сторон (А и В); зону вероятного соглашения сторон.

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений: серединного; асимметричного; принципиально нового решения.

Первый тип решений. Типичным решением на переговорах является **серединное, или компромиссное, решение**. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны.

Второй тип решений. Однако чаще участники переговоров находятся и такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название

принципа Парето, по имени известного итальянского социолога и экономиста *В. Парето* (1848–1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.

Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;
- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.

Третий тип решения – принципиально новое решение, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего, участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы: общие ценности, моральные принципы; обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами; законы, инструкции, профессиональные нормы; экспертные оценки; прецеденты.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе – устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее – утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения: консенсус и большинство голосов.

Метод консенсуса

Метод консенсуса (от лат. consensus – согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов.

Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;

- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;

- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей.

В случае успеха переговоров они завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями – в зависимости от официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в ситуациях межличностных конфликтов такая практика фактически отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров конфликтующие стороны могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего каждому из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет. И решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему:
 - пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
 - какие возникали трудности в процессе переговоров;
 - каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
 - какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
 - каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

Важнейший показатель успеха – степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противостояния сторон различен:

- завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;
- завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш – проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

Другим важным критерием успешности являются субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны

удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как выполнение условий соглашения. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей. Иллюстрацию тому можно обнаружить опять же в истории русско-персидских отношений.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу [4; 36].

Тактические приемы ведения переговоров

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется **воздействию на оппонента** и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Тактические приемы при позиционном торге

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны:

- **«Завышение требований».** Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок;

- **«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».** Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента;

- **«Выжидание»** используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения;

- **«Салями»** выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры;

- **«Палочные доводы»** используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний: «Вы понимаете, на что покусаетесь?!»;

- **«Преднамеренный обман»** используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения;

- **«Выдвижение требований по возрастающей».** Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований;

• **«Выдвижение требований в последнюю минуту».** Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого;

• **«Двойное толкование»** заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах;

• **«Оказание давления на оппонента»** используется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход:

• **«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».** Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу;

• **«Разделение проблемы на отдельные составляющие»** состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия;

• **«Вынесение спорных вопросов «за скобки»** используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей;

• **«Один режет, другой выбирает».** Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т. д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно;

• **«Подчеркивание общности».** Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

Тактические приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются:

• **«Опережение возражений».** Прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента;

• **«Экономия аргументов»** заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет

место другой вариант данного приема. «Экономия аргументов» облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом;

• **«Возвращение к дискуссии»**. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным;

• **«Пакетирование»**. Заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и мало приемлемые для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников;

• **«Блоковая тактика»**. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны;

• **«Уход»** (тактика избегания) может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо: обдумать предложение; согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. Эти цели заключаются: либо в желании облегчить достижения взаимовыгодного результата; либо в стремлении к одностороннему выигрышу.

В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипулятивные». Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение [4; 36].

Посредничество в переговорном процессе

В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Однако не всегда ситуация складывается таким образом, что страны готовы вести прямые переговоры. В этом случае

выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны. Ее участие целесообразно и тогда, когда прямые переговоры между конфликтующими сторонами зашли в тупик.

Формы участия третьей стороны

Термин «третья сторона» – широкий и собирательный. Можно выделить три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта.

- **суд** – его отличает четко разработанная, законодательно закрепленная процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт;

- **арбитраж** – характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.

- **посредничество** – это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Важно обратить внимание на то, что среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта лишь последняя ориентирована на использование переговорного подхода.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;

- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;

- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;

- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;

- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т. е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело, как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;

- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Выбор посредника

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне:

- необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его **компетентность**, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон;

- другим важным требованием к посреднику является его **беспристрастность**, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не

действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта;

- немаловажное значение имеет и такое требование, как обладание авторитетом. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим.

Влияние посредника на переговорный процесс

От того, насколько посредник соответствует этим требованиям, напрямую зависят его возможности оказывать влияние на переговорный процесс, а значит, в конечном счете, – результаты его посреднической деятельности. К числу основных аспектов этого влияния относятся следующие:

- содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сторон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника;

- посредник принимает активное участие и в определении повестки дня. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны;

- не секрет, что отношения участников конфликта характеризуются враждебностью, недоверием, подозрительностью. Поэтому заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в формировании рабочей атмосферы на переговорах. Во многом сам факт присутствия третьей стороны способен удерживать оппонентов от проявления враждебности по отношению друг к другу. Однако посреднику не стоит ограничиваться этим и необходимо приложить максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих сторон. Заметное влияние на атмосферу во время переговоров оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам и понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроя на совместную работу. Посредник также помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных феноменов восприятия;

- оказание помощи в поиске решения является ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс.

Оптимизируя этот поиск, **посредник осуществляет следующие действия:**

- **оказывает** участникам **содействие** в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;

- **обращает внимание** сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, скажем, перспективу широкомасштабного экономического сотрудничества;

- **помогает обнаружить** непересекающиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;

- **выступает** дополнительным **источником идей и вариантов** для решения проблемы;

- **оказывает** оппонентам **помощь** в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;

- **предлагает** общую формулу возможного соглашения.

Эффективность этих усилий посредника во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, соотношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт и т. п. располагает посредник:

- определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достижению соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса;

- в том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль над выполнением соглашения. Как отмечалось выше, успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Поэтому посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств. Возможно также установление нечто вроде испытательного срока, т. е. времени, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения. Кроме того, посредник может выступить гарантом выполнения договоренностей. Такая миссия вполне по плечу, скажем, руководителю в разрешении конфликта между подчиненными.

Модели посреднической деятельности

Описанные выше составляющие влияния посредника на переговорный процесс характеризуют, прежде всего, традиционное посредничество, не акцентируя внимание на специфических особенностях различных его модификаций. Такие особенности отличают следующие модели посреднической деятельности: фасилитаторство; консультационное посредничество; посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества:

- **фасилитаторство.** Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений;

- **консультационное посредничество.** Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения;

- **посредничество с элементами арбитража.** В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто.

Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т. п. При наличии такого большого числа

разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Оценка эффективности посреднической деятельности

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

Объективные критерии, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- завершение конфликта;
- снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов.

Важно ориентироваться также и на **субъективные показатели**, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что:

- оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;
- без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;
- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать следующий вывод. Деятельность посредника сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолевать. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

Завершая рассмотрение переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную вам точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неотъемлемым свойством общественных отношений. А значит, каждый из нас становится участником того или иного конфликта, сохраняя такую перспективу и в будущем. Переговоры же (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но и актуальным для любого из нас. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае, конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение [4; 36].

ГЛОССАРИЙ

АБСТРАКЦИЯ — мысленное отвлечение от ряда свойств предметов и отношений между ними.

АВТОРИТЕТ — общепризнанное значение, влияние; человек или группа, пользующиеся общим признанием.

АГОНИЯ — состояние, предшествующее наступлению смерти.

АГРЕССИЯ — индивидуальное или коллективное повеление 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.

АДЕПТ — ревностный приверженец какого-либо учения.

АДМИНИСТРАЦИЯ — должностные лица, руководящий персонал какого-либо учреждения или предприятия.

АЛЬТЕРНАТИВЫ РЕШЕНИЙ — новые, оригинальные варианты решений проблемы, лежащей в основе конфликта, которые отличаются от подходов, ранее предлагавшихся сторонами в ходе развития конфликта.

АНТАГОНИЗМ — непримиримое противоречие.

АНТАГОНИСТ — непримиримый, враждебный человек; сторона конфликта, жестко отстаивающая свои интересы; человек, поведение которого основано на антагонистическом, непримиримом противоречии.

АНТИПАТИЯ — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности.

АЛЬТРУИЗМ — бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

АМБИВАЛЕНТНОСТЬ — двойственность переживания, выражающаяся в том, что один объект вызывает у человека одновременно два противоположных чувства, например, симпатию и антипатию.

АНТИПАТИЯ — чувство неприязни, недоброжелательности.

АНТИСЕМИТИЗМ — форма национальной и религиозной нетерпимости, выражающаяся во враждебном отношении к евреям.

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.

АСИМЕТРИЧНОЕ РЕШЕНИЕ — решение проблемы в отношениях оппонентов, при котором полностью или почти полностью реализуются интересы только одной стороны.

АУТОАГРЕССИЯ — агрессивные действия, направленные на самого себя (например, суицидальное поведение).

АФФЕКТ — сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для человека жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

АФФИЛИАЦИЯ — стремление человека быть в обществе других людей. Тенденция к аффилиации возрастает при вовлечении индивида в потенциально опасную стрессовую

ситуацию. В известных пределах близость других приводит к снижению тревожности, смягчая последствия стресса.

БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ — совокупность психических процессов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых человек не отдает себе отчета. Наряду с сознанием, надсознанием и подсознанием является частью психики. Бессознательное находит свое выражение в интуиции, аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, привычных действиях и других явлениях психической жизни человека.

БЛЕФ — тактический прием конфликтного противоборства, одна из составляющих демонстративных действий, заключается в формировании у оппонента убеждения в том, что вторая сторона обладает значительными силами и средствами, которых на самом деле нет или их мало.

БЛОКОВАЯ ТАКТИКА — согласование своих действий с партнерами, выступающими одним блоком.

ВНУТРИГРУППОВОЙ (ИНГРУППОВОЙ) ФАВОРИТИЗМ — стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ — состояние внутренней структуры личности, выражающееся и противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения. Всякий внутри личностный конфликт сопровождается отрицательными переживаниями и эмоциями, а на достаточно глубокой стадии его развития он может привести к появлению невротической личности.

ВЗАИМОДЕЙСТВИИ — процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

ВЗАИМОДЕЙСТВИИ 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.

ГЕНЕРАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА — переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, которое сопровождается расширением границ конфликта.

ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА — рамки и пределы конфликт, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

ГИПНОЗ — временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и резкой фокусировкой на содержании внушения, что связано с изменением функции индивидуального контроля и самосознания.

ГОМЕОСТАЗ (ИС) — подвижное равновесное состояние какой-либо системы, сохраняемое путем ее противодействия нарушающим это равновесие факторам.

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. Основные виды девиантного поведения — преступность, аморальное поведение, пьянство, распушенность и пр.

ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ — изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своего «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.

ДИСПОЗИЦИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ — иерархически организованная система интересов, ценностных ориентаций, установок и мотивов, определяющих готовность личности к тому или иному поведению в конфликте.

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. Защита психологическая выражается в таких защитных механизмах, как: подавление, отрицание, сублимация, проекция, идентификация и других.

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 противоборством сторон.

КАТАРСИС — очищение, освобождение от аффекта, ранее вытесненного в подсознание и являющегося причиной невротического конфликта.

КОЛЛИЗИЯ — столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

КОМПРОМИСС — стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ — психопатологический синдром, стойкая уверенность человека в собственной неполноценности как личности, ведущая к невротическим отклонениям и невротическому конфликту.

КОНКУРЕНЦИЯ — 1) в широком смысле — один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле — соперничество, активное соревнование на каком-либо

поприще между отдельными субъектами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.

КОНСЕНСУС — согласие, способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

КОНФЛИКТ — противоборство сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы.

КОНФЛИКТ АДАПТАЦИОННЫЙ — конфликт, возникающий на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации.

КОНФЛИКТ ЛАТЕНТНЫЙ — скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

КОНФЛИКТ МОРАЛЬНЫЙ — 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, имеющих выраженный нравственный компонент.

КОНФЛИКТОЛОГИЯ — междисциплинарная область научного исследования конфликта. Объектом ее являются конфликты различного уровня: зооконфликты, внутриличностные, социальные конфликты (межличностные, межгрупповые, межгосударственные), предметом — общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также основные принципы, способы и приемы деятельности по отношению к конфликту, т.е. управление конфликтом.

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.

ЛИБИДО — одно из ключевых понятий психоанализа, обозначающее лежащую в основе всех сексуальных проявлений индивида психическую энергию З. Фрейдом понятие либидо вначале использовалось как синоним сексуального влечения, в более поздних работах как синоним влечения к жизни (Эроса).

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 в поведении личности и ее развитии 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.

МЕЖГРУППОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ — установление различий между собственной и другой группами, которое может служить предтечей конфликта.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ — субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся и характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

МОЗГОВАЯ АТАКА (брейншторминг) — свободное высказывание идей членами группы по какому-либо вопросу. Методика стимуляции творческой активности и продуктивности, которая предполагает, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением стереотипов, привычных форм принятия решений.

МОТИВАЦИЯ — влечение или побуждения, вызывающие активность субъекта и определяющие ее направленность.

НАВЯЗЧИВЫЕ СОСТОЯНИЯ — непроизвольные тягостные мысли, представления или побуждения к действию, воспринимаемые человеком как чуждые, эмоционально-неприятные, которые могут сопровождать внутриличностный конфликт.

НАПРЯЖЕННОСТЬ ПСИХИЧЕСКАЯ — психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

НАСИЛИЕ — любые формы принуждения в отношении индивида или группы: один из крайних способов разрешения конфликта.

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 в 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.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ — дифференцированное и взаимноупорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ.

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 — чувствах одиночества, обособленности, покинутости, враждебности и т.д.

ПАРОКСИЗМ — острая форма переживания какой-либо эмоции (например, ярости, ужаса, отчаяния).

ПЕРЕГОВОРЫ — способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

ПОВЕЛЕНИЕ 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.

ПОГРАНИЧНАЯ СИТУАЦИЯ — ситуация индивидуального существования (личного бытия), в которой самосознание личности обостряется и она непроизвольно и глубже познает себя. Пограничные ситуации возникают перед лицом решающих или очень важных для жизни человека событий (например, смерти) и могут вызвать чрезмерное напряжение всех сил (стресс), могут послужить причиной невротического конфликта.

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. Потребность выступает источником активности субъекта.

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА — противоречие, лежащее в основе конфликта.

ПРЕТЕНЗИЯ — притязание, заявление права на обладание чем-либо.

ПРЕЛИМИНАРИИ — предварительные переговоры или соглашения, проченные решения.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ — содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

ПРОТЕКЦИОНИЗМ (социально-психологический аспект) — корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих властью. Протекционизм ведет к возникновению привилегированного круга лиц, культивированию конформизма и угодливости, готовности подчиняться авторитарному давлению. Вследствие этого протекционизм негативно сказывается на психологическом климате группы, он несовместим с социальной справедливостью и может вызвать недовольство и конфликт.

ПСИХИЧЕСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ — система медико-психологических, педагогических и социальных мероприятий, направленных на восстановление или корреляцию нарушенных психических функций и состояний личности.

ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ — состояние душевного благополучия, характеризующееся отсутствием сильных внутриличностных напряжений, болезненных психических проявлений и обеспечивающее адекватную условиям окружающей среды регуляцию поведения и деятельности.

ПСИХОДРАМА — вид групповой психотерапии, в котором пациенты попеременно выступают в качестве актеров и зрителей с целью более глубокого самопознания.

ПСИХОЗ — глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражении реального мира, изменении поведения и отношения к окружающим.

ПСИХОПАТИЯ — патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

РАНГ ОППОНЕНТА — потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

РЕВОЛЮЦИЯ — коренной переворот в социально-политическом устройстве общества. Коренной вопрос всякой революции — вопрос о государственной власти.

РЕЛАКСАЦИЯ — состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

РОЛЬ — социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения человека в зависимости от его статуса в обществе или в группе.

САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ — стремление личности к возможно более полному развитию своих личных возможностей.

САМООЦЕНКА — оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Самооценка является важным регулятором поведения личности.

СОВЕСТЬ — способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно формулировать для себя нравственные обязанности и производить самооценку совершаемых поступков.

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.

СТЕРЕОТИП СОЦИАЛЬНЫЙ — относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта — группы, человека, события.

СТРЕСС — состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (стрессоры). Стресс может оказывать как положительное, мобилизирующее воздействие, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до полной ее дезорганизации.

СТЫД — эмоция, возникающая в результате осознания человеком реального или мнимого несоответствия его поступков принятым в данном обществе и разделяемым им самим требованиям морали. Стыд переживается как неудовлетворенность собой, осуждение или обвинение себя.

СУБЛИМАЦИЯ — один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутри личности или конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества. Частным случаем сублимации является переключение энергии либидо на процесс творчества, а 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.

ТЕРРОР — политика устрашения, подавления политических противников насильственными методами.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ — 1) терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям; 2) отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

ТОТАЛИТАРИЗМ — система насильственного политического господства, характеризующаяся полным подчинением общества, всех сфер его жизни власти господствующей элиты, организованной и целостный военно-бюрократический аппарат и возглавляемый лидером.

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.

ФОБИИ — неадекватные переживания страхов, охватывающих человека в определенной обстановке. Фобии встречаются в рамках невротического конфликта.

ФРУСТРАЦИЯ — переживание неудачи, блокирование целенаправленного поведения.

ЦЕЛЬ — осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлено действие личности.

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ — идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА — процесс постепенного развития конфликта от простых к более сложным формам.

ЭЙФОРИЯ — повышенное радостное настроение, состояние благодушия и беспечности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

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

1. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. — М.: Луч, 1993. — С. 78-79, 80, 93.
2. Анцупов, А.Я., Баклановский, С.В. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие для студ. вузов. — СПб.: Питер, 2006. — 288 с.
3. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: теория, история, библиография. — М.: Дом Советов, 1996. — 143 с.
4. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 591 с.
5. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Словарь конфликтолога. — М.: ВУ, 1995. — 68 с.
6. Атоян, А.Д. Конфликтология: Конспект лекций. — М.: А-Приор, 2010. — 64 с.
7. Бандурка, А.М., Друзь В.А. Конфликтология. — Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997. — 335 с.
8. Беляева, Т.Б. Активные методы формирования конфликтологической компетентности у студентов// Психология обучения. - 2008. — № 7. — С. 34-49.
9. Вершинин, М.С. Конфликтология: Конспект лекций. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 20001. — 64 с.
10. Волков, Б. С., Волкова, Н.В. Конфликтология : учеб. пособие для студ. вузов. — Изд. 4-е, испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2010. — 412 с.
11. Гришина, Н. В. Психология конфликта. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб. : Питер, 2008. — 544 с.
12. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2000. — 320 с.
13. Дмитриев, А. В. Конфликтология: Учебник / А.В. Дмитриев. — 3-е изд., перераб. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. — 336 с.
14. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 400 с
15. Зайцев, А. К. Социальный конфликт на предприятии. — Калуга, 1993. — С. 58.
16. Замедлина, Е. А. Конфликтология: Учеб. пособие / Е.А. Замедлина. — 2-е изд. — М.: ИЦРИОР: НИЦ Инфра-М, 2013. — 141 с.
17. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: Учебник / М. Ю. Зеленков. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 324 с.
18. Канатаев, Ю.А. Психология конфликта. — М.: ВАХЗ, 1992. — 79 с.
19. Карпухин, О. Н. Культура организации. // Социально-политический журнал, 1997. — №2. С. 141-142.
20. Кибанов, А. Я. Конфликтология: Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я. Кибанова; Гос. Универ. Управл. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ Инфра-М, 2014. — 301 с.
21. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. — 176 с.
22. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии: учебник / Г.И. Козырев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. — 240 с.
23. Козырев, Г. И. Политическая конфликтология: Учебное пособие / Г.И. Козырев. — М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. — 432 с.
24. Козырев, Г. И. Конфликтология: Учебник / Г.И. Козырев. — М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 304 с.
25. Конфликтология /под ред. А. Я. Кибанова. — Изд. 2-е., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 302 с.

26. Конфликтология/ под ред. В.П. Ратникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 543 с.
27. Леонов, Н. И. Конфликтология: Учеб. пособие / Н. И. Леонов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. — 232 с.
28. Литвак, М.Е. Психологический вампиризм: Анатомия конфликта. — Ростов/Д.: Изд-во «Феникс», 2000. — 416 с.
29. Мириманова, М. С. Конфликтология : учебник для студ. образоват. учрежд. сред. проф. образования. — Изд. 2-е., испр. — М.: Академия, 2004. — 320 с.
30. Некрасова, А.Н. Конфликтология. Конфликты в организации: Учеб.пособие для вузов / А.Н. некрасова. — М.: МИИТ, 2008. — 94 с.
31. Олейник, А.Н. Основы конфликтологии. — М.: АПО, 1992. — 53 с.
32. Платонов, Ю. В, Социальные конфликты на производстве. // Социологические исследования. 1991. — № 11. — С. 21.
33. Психология конфликта / Сост. и общая редакция Н.В.Гришиной. — СПб.: Питер, 2001. — 448 с.
34. Решетникова, К. В.Организационная конфликтология: учеб. пособие / К.В. Решетникова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 175 с.
35. Социальная конфликтология : учеб. пособие для студ. / под ред. А. В. Морозова; Моск. гос. соц. ун-т. — М.: Академия, 2002. — 336 с.
36. Трушников, Д. Ю. Конфликтология / Д. Ю. Трушников: учебник. — Тюмень: ТюмГНГУ, 2009. — 448 с.
37. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «Экмос», 2000. — 272 с.
38. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студ. вузов. — 4-е изд., стер. — М.: Академия, 2008. — 190 с.
39. Цветков, В. Л. Конфликтология : учеб. пособие. — М.: Щит-М, 2004. — 176 с.

Учебное текстовое электронное издание

Овсянникова Елена Александровна

**ОСНОВЫ
КОНФЛИКТОЛОГИИ**

Учебное пособие

1,25 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2016 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра педагогики
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru