

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

М.А. БЛЮМ, Н.В. МОЛОТКОВА

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Утверждено Учёным советом университета
в качестве учебного пособия
для студентов дневного и заочного отделений
направления 10700 «Торговое дело»*



Тамбов
Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
2011

УДК 347.71:316.485.6(075.8)
ББК С524.228я73
Б712

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры КиБИ ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
О.Ю. Радько

Кандидат экономических наук,
ведущий экономист ООО «Тэко-Сервис»
П.И. Андреев

Блюм, М.А.

Б712 Управление конфликтами в коммерческой деятельности : учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 104 с. – 50 экз.
ISBN 978-5-8265-1012-4

Знакомит студентов с основными понятиями конфликтологии как научной дисциплины. Раскрывает сущность и природу конфликта как социального феномена, динамику конфликта и его взаимосвязь с общественными отношениями; функции конфликта в системе общественных действий и взаимодействий; виды конфликтов, возникающих в различных формах социальной жизни; технологии регулирования и разрешения конфликтов.

Предназначено для студентов дневного и заочного отделений направления 10700 «Торговое дело».

УДК 347.71:316.485.6(075.8)
ББК С524.228я73

ISBN 978-5-8265-1012-4

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2011

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении всей истории человечества его практически на каждом шагу сопровождали конфликты. Конфликты всегда негативно влияли на людей, а в XX в. стали основной причиной гибели людей. В основном войны, борьба за власть, бытовые конфликты, конфликты на всех уровнях общения унесли до 300 млн. человеческих жизней в этом столетии. Люди издавна мечтали о таком обществе, в котором прекратятся всякие разногласия и утвердятся вечный мир. Но вместо этого они вновь и вновь оказывались в состоянии войны.

Конфликты играют решающую роль в жизни человека, семьи, общества, государства, человечества в целом, и каждому человеку необходимы знания о способах предупреждения и разрешения конфликтов.

Рассматривая конфликты в коммерческой деятельности, необходимо отметить, что конфликты в настоящее время являются ключевой проблемой жизни как отдельных личностей, так и целых коллективов в коммерческой деятельности. Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека победить, сохранить или улучшить своё положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или неявном виде цели.

Часть конфликтов являются надуманными, искусственно раздутыми, созданными для прикрытия профессиональной некомпетентности некоторыми лицами и вредны в коммерческой деятельности. Другие же конфликты, являясь неизбежным условием жизни любого коллектива, могут быть весьма полезны и служат импульсом для развития коммерческой деятельности в лучшую сторону. В одних конфликтах противоположной стороной выступает сознательно и целенаправленно действующий активный противник, заинтересованный в нашем поражении, сознательно препятствующий успеху, старающийся сделать всё от него зависящее, чтобы добиться своей победы любыми средствами. В других конфликтах такого реального противника нет, а действуют лишь такие непредвиденные обстоятельства, как погодные условия, состояние торгового оборудования

на предприятии, болезни сотрудников, что так или иначе влияет на результат коммерческой деятельности.

Для чего необходимо изучать конфликты и способы управления ими?

Каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с конфликтами разного рода. Мы хотим чего-то достичь, но цель оказывается трудно достигаемой. Мы переживаем неудачу и готовы обвинить окружающих нас людей в том, что мы не смогли достичь желаемой цели. А окружающие – будь то родственники или сотрудники – полагают, что мы сами виноваты в собственной неудаче: либо цель была нами неверно сформулирована, либо средства её достижения выбраны неудачно, либо мы не смогли верно оценить сложившуюся ситуацию, и обстоятельства нам помешали. Возникает взаимное непонимание, которое постепенно перерастает в недовольство, создаётся обстановка неудовлетворённости, социально-психологического напряжения и конфликта.

Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. Наиболее важные конфликты между людьми и социальными группами концентрируются в сфере политики. Очень часто политика оказывается средством провоцирования конфликтов. Политика сопряжена с властью. К власти стремятся не все, но очень многие, в особенности социально активные люди. Но число властных позиций в обществе ограничено. Если эти властные позиции не определяются нормами наследования, как это имеет место при монархическом политическом устройстве, то обязательно возникает конфликт между теми, кто имеет некоторые шансы и возможности занимать те или иные властные позиции.

Следует отметить, что среди учёных до сих пор нет единства в понимании природы конфликта как социального явления. Одни из них видят в конфликте норму социальной жизни, полагая, что бесконфликтное общество так же немислимо, как, например, сухая вода. По их мнению, в мире существует только одно место, где нет конфликтов, – это кладбище. «Если в вашей жизни нет конфликтов, – иронически замечает один из американских конфликтологов, – проверьте, есть ли у вас пульс».

Но другие учёные оценивают роль конфликтов иначе. Для них конфликт – это опасная болезнь, социальная патология, которая раз и навсегда должна быть исклочена из общественной жизни, из всех форм человеческого общения, как инородный элемент. Один из современных отечественных авторов считает, что место конфликта в общении не является необходимым и поэтому с ними нужно вести последовательную, ненасильственную борьбу, постепенно освобождая общение от конфликтов.

1. КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Основные понятия темы. Конфликтология, конфликт, отрасли конфликтологии, объект конфликтологии, предмет конфликтологии, структурно-функциональный метод, процессуально-динамический метод, метод типологизации, прогностический метод, регулятивный метод.

1.1. МЕСТО КОНФЛИКТОЛОГИИ В НАУЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Конфликты всегда были неотъемлемой частью человеческого существования. Начиная с древнейших времён и по сегодняшний день человек ежедневно сталкивался с конфликтами в семье, с властью, во взаимодействии с другими людьми. Одно племя конфликтовало с другим, рабы восставали против рабовладельцев. Но самое большое распространение получили этнополитические и религиозные конфликты.

Конфликтология как научная дисциплина сложилась в 50 – 60-х гг. XX в. в недрах западной политологии и социологии. Её предметом стало объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных систем и подсистем посредством конфликта. 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 значимых для общества конфликтных отношений.

Для России конфликтология – одна из новых дисциплин. Конфликтологии как таковой до 1991 г. в СССР не существовало. Считалось, что в Советском Союзе конфликтов нет. Актуальной тема стала лишь во время перестройки. В настоящее время наше общество вновь находится на переходном историческом этапе. Оно охвачено системным кризисом и глубокими противоречиями, переходящими в конфликты. Поэтому разработка конфликтологии и её изучение становятся особенно актуальной задачей.

Дискуссии по вопросу о становлении конфликтологии как самостоятельной науки в России развернулись с 1990 г.

Периоды становления конфликтологии в России наиболее полно представлены в работах Анатолия Яковлевича Анцупова и Сергея Леонидовича Прошанова (являются специалистами в области конфликтологии, стресса и его профилактики, оптимизации процесса управления организациями). Они обобщили научные работы в области исследования конфликтов и сформулировали основные методологические подходы и принципы её становления. Ими выделено несколько этапов развития конфликтологии в России.

Первый этап – до 1924 г. Характеризуется зарождением и развитием практических и научных знаний о конфликтах, но как специальный объект исследования конфликт не выделяется.

Второй этап – 1924 – 1989 гг. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух (правоведение, социология), а к концу периода одиннадцати наук. Второй этап включает 4 фазы: 1924 – 1934 гг. – увеличение числа публикаций в разных дисциплинах; 1935 – 1948 гг. – полное отсутствие публикаций в связи с войной и репрессиями; 1949 – 1972 гг. – возвращение интереса к конфликту, появление научных работ (25 кандидатских диссертаций с явным преобладанием работ по искусствоведению); 1973 – 1989 гг. – появление докторских диссертаций по конфликтам.

Третий этап – с 1990 г. по настоящее время. Конфликтология выделяется в самостоятельное научное направление и учебную дисциплину. Появляются попытки разработать парадигму конфликтологии как науки на основе разных подходов: междисциплинарного, системного, личностно-социально-деятельностного, эмпирического и ситуационного. Отрасли конфликтологии: военные науки (1988 – год опубликования первой работы; 1,4% – количество публикаций данной науки в общем объёме); искусствоведение (1939; 6,7%); исторические науки (1972; 7,6%); математика (1933; 2,7%); педагогика (1964; 6,3%); политические науки (1972; 14,7%); правоведение (1924; 5,8%); психология (1930; 26,4%); социобиология (1934; 4,3%); социология (1924; 16,9%); философия (1951; 7,2%).

Таким образом, конфликтология – относительно молодая наука. В завершённом виде она появилась лишь к середине XX в. Но конфликты существовали всегда, а первые попытки их осмысления относятся к глубокой древности.

Конфликтология – это дисциплина, возникшая на пересечении психологии, медицины, педагогики и социальных наук. Как следует из её названия, она изучает конфликты и способы их регулирования и решения. Конфликтология – это наука о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Конфликтология – теоретико-прикладная дисциплина. Это означает, что её содержание складывается из следующих уровней знания (задачи конфликтологии):

- теоретического объяснения конфликта как социального феномена;
- анализа природы конфликта, его динамики, взаимосвязи со всеми общественными отношениями;
- анализа места и функций конфликта в системе общественных действий и взаимодействий;

- изучения конкретных видов конфликтов, возникающих в различных формах социальной жизни (семья, коллектив, фирма и т.д.);
- технологии регулирования и разрешения конфликтов.

Как видно, эти задачи носят не только теоретический, но в значительной мере и практический, прикладной характер.

Не успев ещё оформиться как самостоятельная дисциплина, конфликтология начинает «разветвляться» и специализироваться. Поэтому существенной особенностью конфликтологии является её комплексный характер. Поскольку конфликты имеют место во всех сферах общественной жизни и на всех уровнях её организации и развития, эволюция конфликтологии непосредственно происходит за счёт тех наук, которые имеют давнюю свою историю. Выделяют педагогическую, юридическую, политическую конфликтологию, социологию конфликта, этнополитическую конфликтологию, психологию конфликта. Это свидетельствует о сложности, специфичности данной дисциплины и отражает её многофункциональную структуру и многообразие форм, процессов разворачивания и протекания конфликтов в разных сферах человеческой деятельности. Исследованием конфликтов занимаются одиннадцать научных дисциплин.

Конфликтология тесно взаимодействует прежде всего с философией, социологией, политологией, психологией, экономикой, историей, правом. Даже учёные, занимающиеся точными науками (например, медициной, математикой, химией), в определённой степени обогащают конфликтологию, изучают различные аспекты общественных конфликтов, их развития и преодоления. Именно эти науки являются основой различных направлений, которые имели место в эволюционном развитии конфликтологии. Понятие «конфликт» сегодня стало весьма многозначным. Так, в современной физике говорят о «большом взрыве» как о первом конфликте, породившем нашу Вселенную, всё дальнейшее развитие которой также представляет собой цепь космических катастроф. Биологическая наука рассматривает в качестве важнейшего условия существования и развития всего живого борьбу за существование, которая представляет собой непрерывный конфликт между различными видами живого из-за территории, пищи, места в иерархии. Культурология исследует конфликты идей, теорий, научных направлений и религиозных систем. В педагогике конфликтные ситуации рассматриваются как возможность для учителей «высветить» состояние отношений между детьми и подростками в школьной жизни (классе). Стихийно возникающие конфликты, проявляющиеся в острых формах, используются в педагогических целях. Основная задача учителя – активно вмешиваться в разбор конфликтной ситуации в случае её обострения. Как приём конфликт используется в психологии (например, в терапии) в целях коррекции поведения субъектов в разрешении реальных конфликтов. Одной из причин психических расстройств и недуг

гов в классической психодраме считаются ролевые конфликты. Исходя из того, что человек «несёт на себе отпечаток исполняемых им ролей», через них можно раскрыть непосредственно индивидуальную структуру личности или конфликтующих партнёров. Ролевые конфликты могут возникнуть стихийно и разыгрываться с помощью специалистов в виде интерперсонального конфликта между разными людьми.

Общая для всех смежных наук цель – выявление и объяснение механизмов, управляющих общественными процессами, связанными с конфликтами, их динамикой; обоснование возможности предвидения тех или иных актов поведения субъектов в конфликтных ситуациях.

1.2. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Под предметом любой науки понимается мысленная, идеальная, теоретическая модель того объекта, на который направлен главный интерес науки. Предмет и объект науки – тесно связанные между собой, близкие, но не тождественные понятия.

Объектом конфликтологии являются конфликты во всех формах их проявления. Объект конфликтологии – это сама социальная жизнь, всё бесконечное разнообразие реальных конфликтов, от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

Предметом конфликтологии является изучение следующих вопросов:

- причина конфликтов;
- сущность конфликтов;
- различные формы конфликтов;
- динамика конфликтов;
- поиск наиболее эффективных и безболезненных путей предупреждения и разрешения конфликтов.

Существуют некоторые трудности в процессе изучения конфликтологии. Например, среди учёных нет единства в понимании природы, сущности конфликта как социального явления: одни считают, что конфликт – норма в социальной жизни, «бесконфликтное общество так же немислимо, как сухая вода», «конфликтов нет только на кладбище», «если в жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у Вас пульс»; другие учёные считают, что конфликт – опасная болезнь и от неё раз и навсегда надо избавиться, что впереди общество без конфликтов. Но, тем не менее, мы живём, и независимо от различных точек зрения существование конфликтов признаётся. Задачи конфликтологии носят не только теоретический, но и чисто практический характер, так как помимо выявления сущности конфликтов, их причин, этапов и участников учёным необходимо на основе этого изучения определить методы и способов регулирования и предотвращения конфликтных ситуаций; установление основных форм конфликтов и их типология.

1.3. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ МЕТОДЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

С объектом науки тесно связан и её метод (от греч. – путь, исследование, прослеживание), под которым понимается совокупность определённых правил, приёмов, норм практического и теоретического освоения действительности. Совокупность этих методов иногда называют методологией, под которой понимаются учение о методах познания, система принципов, объясняющая пути и обосновывающая способы приращения, построения и применения знания.

Объект, теория и метод любой науки тесно связаны между собой.

Конфликтное взаимодействие является одной из сфер социальной жизни. Поэтому его исследование предполагает разработку конфликтологией специальной методологии, т.е. таких процедур исследования, которые диктуются социально-психологической природой её объекта, своеобразием её предмета. Методологическая стратегия конфликтологии представлена на рис. 1.

Каждый из указанных на рисунке методов имеет свои особенности.

Структурно-функциональный метод способствует выявлению основных элементов конфликтного взаимодействия, определению роли каждого из них. Для структурного подхода характерно рассмотрение явления в статике, как находящегося в состоянии покоя. Преимущество этого метода в том, что он помогает найти некоторые устойчивые составляющие даже в таком подвижном явлении, как социальный конфликт. Совокупность таких компонентов, как объект конфликта, состав его участников, уровень напряжённости конфликтного взаимодействия и т.п., образует структуру конфликта, а исполняемая этими элементами роль или работа и есть их функция в конфликте. Выявление структурных элементов и их функций в конфликте является важнейшей предпосылкой его успешного

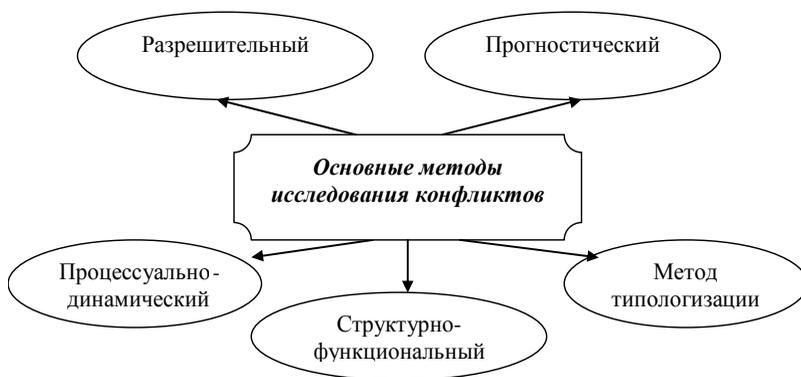


Рис. 1. Методологическая стратегия конфликтологии

регулирования. Однако слабое место структурно-функционального метода (при всех его несомненных достоинствах) – статичное, внепроцессуальное рассмотрение социальных явлений.

Процессуально-динамический метод исследования конфликта, учитывая динамичную, текучую природу этого социального явления, должен быть дополнен процессуально-динамическим методом, позволяющим углубить исследование конфликта. Важнейший инструмент процессуального анализа – определение основных этапов или стадий развития конфликта. Например, конфликт, начавшийся с митингов протеста, может продолжаться в виде массовых демонстраций и завершиться силовыми столкновениями. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня, разрядки напряжённости.

Метод типологизации служит связующим звеном эмпирического, конкретно-социологического и теоретического уровней исследования, обеспечивающим поиск общего в особенном и единичном. Типологизация – ещё один эффективный метод социально-психологического анализа. Исходя из философских категорий общего, особенного и единичного, он обеспечивает группировку, классификацию как видов конфликтных личностей, так и форм конфликтного взаимодействия. Типологизация способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому уяснению их устойчивых, сущностных признаков, проявляющихся в многообразии форм социального противостояния. С помощью первых трёх методов конфликтологией решаются объяснительные задачи.

Прогностический метод обеспечивает предвидение возможного развития и результатов конфликта. Прогнозирование опирается на результаты предварительного глубокого структурного, генетического и типологического анализа. Причём научное прогнозирование исходит из признания вероятностного характера общественного развития и необходимости в связи с этим учёта ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Описывая возможные варианты развития конфликтного взаимодействия, прогностический подход вместе с тем описывает оптимальные пути и средства урегулирования конфликта. Прогнозы могут быть подразделены на кратко-, средне- и долгосрочные. Прогнозирование может использовать методики экспертных оценок, математическое моделирование и др.

Все указанные методы, как объяснительные, так и прогностические, подчинены решению практических задач предупреждения и регулирования конфликтов. Вместе с тем в современной конфликтологии совокупность приёмов и средств разрешения конфликтов часто рассматривается в качестве особого разрешительного метода, или метода регулирования конфликта, который нацелен непосредственно на соответствующую практику. В рамках этого метода рассматриваются как основные стратегии, так и тактики улаживания конфликтов. К числу таких стратегий относятся стратегии ухода от конфликта, его силового подавления, а также наиболее

часто используемая в демократических странах стратегия компромисса, взаимных уступок.

Вся совокупность указанных основных методов конфликтологии составляет её методологическую стратегию.

2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА

Основные понятия темы. Конфликт, социальный конфликт, соперничество, конкуренция, соревнование, спор, признаки конфликта, объект конфликта, предмет конфликта, функции конфликта, участники конфликта, медиация, медиатор.

2.1. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

Термин «конфликт» может быть распространён на многие явления, вплоть до борьбы между животными, борьбы с неодушевлёнными предметами (например, в борьбе за существование). Но есть такое понятие, как «социальный конфликт». Во-первых, в социальном конфликте субъектом, или стороной конфликта, является конкретный человек, социальная группа, социальная структура. Во-вторых, конфликт представляет собой не просто противоречие, возникшее между определёнными социальными субъектами, а противоречие, так или иначе осознанное и оценённое. А так как животные не осознают свои противоречия (это чисто человеческая способность), то и «помещать» их отношения защиты и нападения в конфликт по этому основанию невозможно. В-третьих, конфликт характеризуется наличием негативных эмоций. На каком основании мы можем утверждать, что у животных есть негативные эмоции. В естественной среде животные обладают только двумя ярко выраженными реакциями: защитно-агрессивной и нападающей. Прирученные животные показывают и положительные реакции, но связаны они не с осознанием, а с выживанием в человеческой среде.

Таким образом, определение конфликта не позволяет признать, что конфликт может быть в среде животных, так как все характеристики, которые перечислены выше, присущи человеческому сообществу, но не животному миру.

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нём участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединённые теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым разным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и под-

вержена постоянным стрессам. Кому, например, не знакома внутренне напряжённая ситуация «и хочется, и колется» (стремление начать новое дело, испытать новые ощущения, с одной стороны, и боязнь потерять то, что имеешь, боязнь наказания, с другой) или проблема буриданова осла (когда приходится выбирать между двумя одинаковыми по значимости ценностями). Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обуславливает трудность определения их понятия и создания типологии конфликтов.

Как у многих понятий, у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них, например, определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает всё, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Слово «конфликт» пришло в русский и другие языки от латинского *conflictus*, что в буквальном переводе означает «столкновение».

В русском языке слово «конфликт» стало употребляться с XIX в. В классическом «Толковом словаре живого великорусского языка» Владимира Даля его ещё нет. А современный «Толковый словарь русского языка» Сергея Ивановича Ожегова не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в XX в. оно имеет очень широкую область применения: «семейный конфликт», «вооружённый конфликт на границе», «конфликт с сослуживцами», «конфликтная комиссия» и т.д. В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьёзное разногласие, спор».

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Льюисом Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определённый статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника.

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определённых интересов и целей. Приведём для примера некоторые из определений конфликта.

Андрей Григорьевич Здравомыслов: Конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Юрий Григорьевич Запрудский: Социальный конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

Анатолий Васильевич Дмитриев: Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение.

В этом плане всякий конфликт есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей, основанное на отрицательных эмоциях.

Сущность конфликта – это межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

Конфликт – это социальное явление, в котором отношения между людьми насыщены борьбой, противостоянием и открытым предъявлением противоречий, столкновением. Однако сами по себе борьба и противостояние не являются элементами, относящимися только к конфликту. Эти отношения включены в человеческую деятельность наряду с другими отношениями, такими как согласие, сотрудничество, конкуренция, взаимопомощь и т.п. Здоровый конфликт содержит в себе характеристики социально-позитивного конфликта и способствует разрешению противоречий, решению проблем и переходу человека, организации, общества на новый уровень развития.

Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая меняется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта.

Социальный конфликт – это тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппо-

зиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Рассматривая сущность и специфику конфликта, необходимо дать определения некоторым ключевым терминам, используемым в данном контексте. Необходимо отметить, что в социально-экономической литературе термины «соперничество» и «конфликт» зачастую используются как синонимы, что неверно. Хотя соперничество приводит к конфликту, не все стадии конфликта могут быть названы соперничеством. Соперничество – это борьба за признание личных достижений и творческих способностей со стороны общества, социальной группы, социальной организации. Цель соперничества – приобретение лучших позиций, признания, демонстрация превосходства путём достижения престижных целей. Таким образом, соперничество подразумевает противоположность целей участвующих сторон, причём с увеличением шансов одной из сторон на достижение цели уменьшаются шансы другой. Соперничество истекает из несовместимых целей. Тем не менее конфликт может возникнуть и при отсутствии явной противоположности целей. Так, если, например, два совладельца по бизнесу спорят о методах стимулирования сбыта, это не означает противоположность их целей – их цели как раз сходны. Это и есть различие между конфликтом и соперничеством.

Также часто отождествляются понятия «конфликт» и «спор». Более того, в российском законодательстве понятие «конфликт» подменено словом «спор». Но отождествление этих двух понятий с позиций конфликтологии недопустимо. Приведём пример. Допустим, спорят двое школьников и представители двух государств. В случае если спорят между собой два школьника, то это классический спор, который можно рассматривать как расхождение во мнениях, убеждениях, позициях. В случае если спорящие – представители разных государств, то мы имеем дело не просто со спором, а со спором, в котором затрагиваются интересы сторон (в отличие от первого). Такой спор является внешним отражением конфликта между государствами. Таким образом, спор не обязательно затрагивает интересы сторон, а если такое происходит, то это и есть внешнее проявление конфликта.

Следующий аспект рассмотрения специфики и сущности конфликта касается его соотношения с такими близкими по форме явлениями, как различного рода соревнования: спортивные, культурные, рациональные. Когда команды или отдельные индивиды участвуют в спортивной игре, в конкурсе на лучшую песню, в математической олимпиаде, что это – конфликт или не конфликт?

Всякое соревнование изначально предполагает определённые условия его проведения и строгие временные рамки. Оно регулируется различного рода правилами. Его процесс и результат контролируем в рамках установленных правил, процедур и соглашений. И с этими, заранее уста-

новленными, правилами согласны все участники соревнования. В этом состоит существенное отличие конфликта от соревнования. Однако если правила соревнования нарушаются, оно может перерасти в конфликт, сопровождающийся негативными эмоциями. Но это (конфликтное) взаимодействие возникнет уже совсем по другому поводу.

Второй момент, который необходимо учитывать при разграничении конфликта и соревнования, состоит в том, что соревнование полностью представляет собой игру. Как видно, несмотря на некоторые сходные черты, по своей сущности соревнование и игра во многом противоположны конфликту. Конфликт – это не переживание удовольствия, а, напротив, переживание отрицательных эмоций и т.д. Конфликт – это не игра. Конфликт – это всегда серьёзно.

Выделяют следующие признаки конфликта.

1. Конфликт – это свойство человеческих взаимоотношений, его нельзя отождествлять с конфликтами у животных.

2. Конфликт – психическое внутреннее состояние души человека.

3. Конфликт – внешне выраженная форма человеческого поведения на вербальном и невербальном уровне.

4. Конфликт – особое состояние психической напряжённости, которое отличается от спортивных и трудовых соревнований, от честной конкуренции.

5. Конфликтная ситуация существует, когда в наличии по крайней мере двое участников.

6. Участвующие стороны осознают взаимоисключающие потребности или ценности.

7. Участвующие стороны обращаются друг к другу, предпринимая взаимно противостоящие действия, чтобы добиться лучшего положения по отношению к другой стороне.

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта.

Та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется объектом конфликта.

В отличие от объекта предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства. Предметом конфликта могут быть экономические и социальные блага, материальные и духовные ценности, политические режимы, юридические институты, политические и общественные лидеры, их программы, идеологические доктрины, религиозные верования, права и свободы человека, нравственные и эстетические идеалы, разнообразные традиции и многое другое, что составляет элементы цивилизованной социальной жизни.

Существуют некоторые различия между объектом и предметом конфликта.

В общем смысле объект конфликта – это та сторона реальности, которая вовлечена в процесс взаимодействия с субъектами конфликта. В отличие от этого предмет конфликта – это различия, разногласия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Объект конфликта может быть истинным или ложным, потенциальным или актуальным, ложным и иллюзорным, смещённым и т.д. Предмет конфликта всегда реален и актуален. Борьба между оппонентами может развернуться не на жизнь, а на смерть, несмотря на то что в споре могут отстаиваться утопические по своему содержанию идеи.

Объект конфликта может быть как явным, так и латентным, тогда как предмет всегда проявляется отчётливо.

Выделяют следующие характеристики объекта конфликта:

- объект конфликта не существует сам по себе, он становится таковым при наличии интереса к нему со стороны взаимодействующих субъектов (когда появляется желание им обладать, его использовать, контролировать, присвоить и т.д.);

- дефицитность объекта конфликта и наличие необходимости его использования обеими сторонами;

- конкретно исторический характер объектов конфликта (вторая мировая война происходила за землю, следующая в качестве объекта может иметь, например, воду);

- релятивистский характер объекта, связанный с разными субъективными оценками его значимости для разных субъектов;

- реалистический объект конфликта и нереалистический – тот, который в самом себе содержит цель и содержание (девиантное поведение не ради достижения каких-то уступок, а ради самого акта).

Необходимо отметить, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета. Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Формулу конфликта можно представить следующим образом: конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент.

2.2. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Функция конфликта – определённое назначение конфликта в зависимости от принятых норм в группе, коллективе, обществе. Долгое время считалось, что конфликты вредны и пользы от них нет никакой, они ведут

лишь к различного рода потерям. В 1956 г. учёный Льюис Козер (США) в работе «Функции социальных конфликтов» предложил рассматривать положительные функции конфликта в отношении организации и участников конфликта. К ним относятся разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами, получение новой информации об оппоненте, сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом, стимулирование к изменениям и развитию и т.д.

Под функцией конфликта понимают влияние конфликтов на отдельные элементы системы (личность, группы, общности) и на систему в целом, а также возможные последствия такого влияния. На основе работ классиков в современной конфликтологии выделяются следующие функции конфликта (рис. 2).



Рис. 2. Функции конфликта

1. Функциональные (конструктивные, позитивные) – ведут к повышению эффективности организации работы. Если конфликт способствует позитивным изменениям, стимулирует инновационную активность личности, можно считать, что конфликты выполняют позитивную функцию. При функциональных конфликтах «оппоненты не выходят за рамки этических норм, совместно ищут решение назревших проблем и рассматривают разумные аргументы». Выделяют следующие конструктивные функции конфликта:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики;

- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп. Позитивным выходом из конфликта может стать более отчётливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности;

- получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая разведка боем;

- создание и поддержание баланса сил, и в частности власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации;

- нормотворчество. При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;

- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из родоначальников новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей.

2. Дисфункциональные (деструктивные, негативные) – приводят к снижению личной удовлетворённости, разрушают групповое сотрудничество. Если происходит ухудшение психологического климата, усиление конфронтации, можно считать, что конфликты выполняют негативную функцию. Возникают вследствие социально-психологической несовмес-

тимости людей, затрудняют принятие необходимых решений. Выделяют следующие деструктивные функции конфликта:

- ухудшение социально-психологического климата, увольнение сотрудников, снижение дисциплины;
- уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами;
- материальные и эмоциональные затраты;
- дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе, чем к решению реальных проблем;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга.

Представление о функциях конфликта у конфликтологов неоднозначное. Некоторые учёные насчитывают около 30 функций конфликта.

В литературе встречаются и другие классификации функций.

Необходимо отметить прежде всего такую общую функцию, как информационно-познавательная. Конфликт стимулирует познание интересов, ценностей, позиций, сталкивающихся субъектов, так как способствует получению информации об окружающей социальной среде, о соотношении силового потенциала конкурирующих формирований, создаёт условия для идентификации группы, помогает находить друзей и союзников и выявляет врагов и недоброжелателей. Информационно-познавательная функция имеет две стороны – сигнализирующую и коммуникативную.

Сигнализирующая функция сигнализирует об очагах социальной напряжённости. Выражается в том, что администрация начинает обращать внимание на нерешённые проблемы, обнаруживает недостатки в условиях и охране труда, выявляет произвол, различного рода злоупотребления служебным положением, начинает стимулировать сотрудников и реализовывать потребности, интересы и ценности коллектива. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации.

Коммуникативная функция выражается в том, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объём информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

Другая всеобщая функция конфликта – интегративная. Конфликт способствует интеграции, объединению людей, установлению стабильности в обществе. Разрешение конфликта сплачивает группы, сообщества, способствует гармонизации общественных отношений. Интегративная функция конфликта заключается в сплочении коллектива, установлении и поддержании нормативных и физических границ группы, установлении

неформальной иерархии в группе и обществе, в том числе выявлении неформальных лидеров. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействия между ними. Это явление получило наименование эффекта группового фаворитизма. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам общественной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

Одна из общих функций конфликта – функция стимулирования адаптации субъектов конфликта к изменяющейся среде. Социальным группам, индивидам приходится постоянно сталкиваться с новыми условиями и новыми потребностями, порождаемыми происходящими изменениями. Отсюда необходимость адаптации к новой ситуации путём переоценки ценностей, критики устаревших образцов поведения и мышления.

В целом в литературе выделяют также:

- активизирующую;
- инновационную;
- профилактическую функции конфликта.

Активизирующая функция конфликта активизирует социальные связи, придаёт взаимодействию сотрудников большую динамичность и мобильность; происходит усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнёрства.

Инновационная функция конфликта способствует содействию творческой инициативе, повышению активности и мотивации к работе, стимулированию роста квалификации, генерированию новых и оптимальных решений.

Профилактическая функция способствует профилактике противоборств, урегулированию разногласий на взаимной основе, ослаблению конфронтации в социально-трудовых отношениях.

Следует ещё подчеркнуть, что к отмеченным выше позитивным и негативным функциям не следует подходить с оценочными категориями, так как «их ценность ситуативна». Все трансформации, происходящие во время конфликта, одновременны и взаимосвязаны. «Только послеконфликтный анализ может вывести реальную направленность конфликта». Так, функциональный конфликт может перерасти в дисфункциональный, особенно при его подавлении: загнанные вглубь противоречия накапливаются, а если проявляются в форме явного конфликта, то могут привести к серьёзным потрясениям. Несомненно одно: конфликт есть нормальное

явление и самой большой ошибкой является его игнорирование, стремление представить ситуацию таким образом, что всё идёт гладко. Но лучшей стратегией решения конфликтов является та, которая вовлекает в решение сложной ситуации как можно большее количество сторон с целью выявления всех мотивов и позволяет сделать тот или иной выбор наиболее оптимальным. Это должна быть стратегия сотрудничества, так как именно она делает чаще всего конфликты функциональными.

2.3. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Для дальнейшего анализа конфликта необходимо определить его составные части, или элементы структуры конфликта, которые при всём многообразии конфликтных взаимодействий, тем не менее, задают некий скелет, устойчивую форму, присущую любому конфликту. Каждый конфликт имеет более или менее чётко выраженную структуру, включающую: сторону, предмет, объект, цели, причины и окружающую среду конфликта (рис. 3).

1. Стороны конфликта. В любом конфликте есть конфликтанты – как минимум две конфликтующие стороны, к которым относятся отдельные индивиды и группы. Конфликты могут быть и многосторонними, когда во взаимодействии участвуют более двух сторон. Конфликтантов можно различать по следующим объективным характеристикам:

- по ролям;
- по рангам оппонентов;
- по социальному статусу;
- по потенциалу (силе);
- по интересам;
- по позиции.

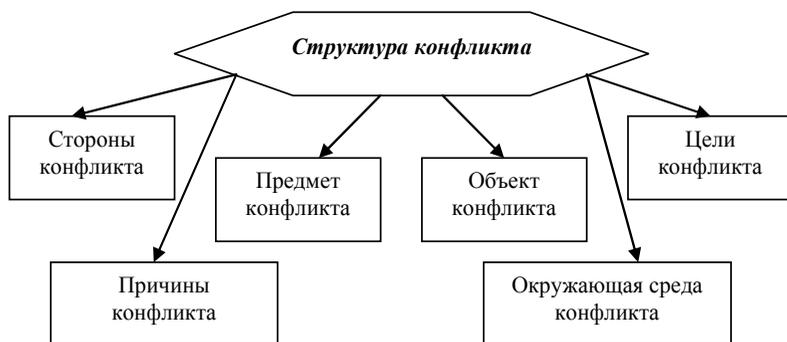


Рис. 3. Структура конфликта

По ролям (совокупности прав и обязанностей). Роли различаются по включённости в конфликт, которая может быть:

- прямой и активной, по которой можно определить субъектов (или оппонентов) конфликта;
- косвенной и вспомогательной, по которой можно определить тех, кто их явно или неявно поддерживает, это участники конфликта.

По рангам оппонентов:

- оппонент 1 ранга – человек, выступающий от своего собственного имени и преследующий собственные интересы;
- оппонент 2 ранга – отдельные индивиды, преследующие групповые интересы;
- оппонент 3 ранга – структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп;
- оппонент 4 ранга – государственные структуры, выступающие от имени закона.

По социальному статусу – общему положению личности или группы в обществе, связанному с определённой совокупностью прав или обязанностей.

По потенциалу (силе) – возможностью и способностью сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию оппонента; это вся совокупность потенциальных и актуальных средств и ресурсов стороны конфликта. Американский социолог Элвин Тоффлер выделяет, согласно западным стандартам, три наиболее важных источника силы: насилие, богатство, знание. Насилие – низкокачественная сила, может быть использована только негативно. Богатство может быть использовано как позитивно, так и негативно. Оно гораздо гибче, чем принуждение силой. Поэтому богатство есть сила среднего качества.

Сила наивысшего качества исходит из применения знаний. При этом ложные и двусмысленные факты, наряду с правдивыми фактами, научными законами, религиозными взглядами, являются оружием силовой игры и выступают формами знания. Знание выступает наиболее демократическим источником силы.

По интересам – эмоциональное состояние, связанное с осуществлением познавательной деятельности и характеризующееся побудительностью этой деятельности, преимущественной её направленностью на какой-либо объект.

По позиции – то, о чём заявляют друг другу стороны конфликта. Интересы от позиции отличаются наличием побуждения.

Помимо сторон конфликта выделяют и иные структурные элементы. Прежде всего, это зона разногласий, или предмет конфликта.

2. Предмет конфликта – то, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или воспринимаемая в качестве таковой проблема, служащая основой конфликта; это то противоречие, ради разрешения которого стороны и вступают в конфликт.

3. Объект конфликта – конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Это материальная (ресурс), духовная (идея, норма, принцип и т.д.) или социальная (власть) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Условием конфликта является притязание одной из сторон на неделимость объекта, владение им.

Существует три типа объектов конфликта:

1) объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-нибудь невозможно;

2) объекты, которые могут быть разделены на части в различных пропорциях;

3) объекты, которыми участники конфликта могут владеть совместно (это ситуация мнимого конфликта).

4. Цели конфликта – субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;

5. Причины конфликта – у всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования и т.д. Причины конфликтов необходимо знать для их устранения и предупреждения, преодоления или конструктивного разрешения.

6. Окружающая среда – совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает большое влияние на причины его возникновения и его динамику. С точки зрения уровней социальной системы различают макро- и микросреду. Макросреда – это совокупность условий взаимодействия людей, влияющих на большие социальные группы и государства. Микросреда влияет на малые группы, внутриличностное самочувствие и межличностное взаимодействие. По природе составляющих её компонентов можно выделить физическую (гео, климатическую, экологическую и пр.) и социальную (социальные условия, в которых развивается конфликт, включая его косвенных участников) среду. Поэтому можно говорить о том, что каждый конфликт имеет характеристики:

– пространственные: географические границы, сферы возникновения и проявления конфликта, условия и повод возникновения, конкретные формы проявления, средства и действия, которыми пользуются субъекты, результат конфликта;

– временные: длительность, частота, повторяемость, продолжительность участия каждого субъекта, временные характеристики каждого из этапов;

– социально-пространственные: количество и интересы людей, втянутых в конфликт.

Конфликт неустраим до тех пор, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода).

2.4. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА КОНФЛИКТА

Важно различить следующих действующих лиц (участников) конфликта (зачинщик, субъект, сторона конфликта) (рис. 4).

Участником конфликта может быть любой человек, а также организация или группа лиц, которые принимают в нём участие, не обязательно отдавая себе отчёт о целях и задачах конфликтного состояния. Участники конфликта делятся на прямых и косвенных.

Зачинщик конфликта является прямым участником конфликта. Зачинщик конфликта – это инициатор выяснения противоречивых отношений.

Субъектом конфликта выступает та личность, организация или группа, которая способна создавать конфликтную ситуацию, т.е. прочно и относительно самостоятельно влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами, оказывать влияние на поведение и положение других, вызывать важные изменения в социальных отношениях. Субъект конфликта заинтересован вовлечь в конфликт как можно больше участников, для этого им применяется тактическое действие, в результате чего интересы этого участника также могут быть замешаны в данную конфликтную ситуацию, а впоследствии другая сторона для него станет противником.

Сторона конфликта – новое единство, объединённое из распавшихся частей прежнего единства вокруг вновь возникающих интересов, способное действовать в конфликте как самостоятельное целое.

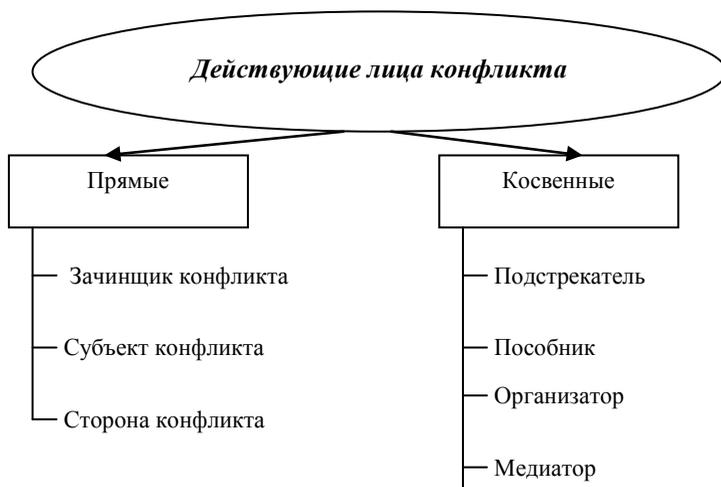


Рис. 4. Действующие лица конфликта

Эпизодическая роль в конфликте может принадлежать косвенным участникам конфликта, которые характеризуются ролевым поведением.

Выделяют следующих косвенных участников конфликта.

Подстрекатель, провокатор – это лицо, организация или государство, подталкивающее другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать, его задача в том, чтобы спровоцировать, развязать конфликт между другими лицами.

Пособник, союзник, группа поддержки – лицо, содействующее конфликту советами, технической помощью и другими способами. При групповых конфликтах, особенно если в них участвует толпа, многие присутствующие люди фактически выступают как пособники основных участников. Кто-то выкрикивает лозунги, бросает камни, палки.

Организатор – лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников и др.

Медиаторы (посредник, судьи) – третья сторона в конфликте и его косвенные участники.

Косвенные участники конфликта могут:

- провоцировать конфликт (подстрекатель, провокатор, его цель – спровоцировать конфликт для достижения собственных интересов);
- поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно (пособник, союзник или группа поддержки);
- организовать конфликт (организатор конфликта – тот, кто его планирует и руководит его протеканием);
- содействовать уменьшению остроты или полному прекращению конфликта (посредник, медиатор, судьи).

2.5. РОЛЬ МЕДИАТОРА В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА

Медиация (от лат. *mediatio*) – посредничество. Во всём мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным. Медиация – это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

Цель посредничества – добиться прекращения конфликта путём нахождения компромисса между его оппонентами.

Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта. При этом в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные. Такими посредниками на самых разных уровнях и в самом разном качестве могут быть: маги, колдуны, старейшины, «воры в законе», священнослужители, видные деятели культуры, государственные деятели, международные организации типа ООН и т.д.

Необходимо выделить следующие принципы медиации.

1. **Беспристрастность.** Медиатор должен проводить медиацию беспристрастно и справедливо. Идея беспристрастности медиатора является центральной в процессе медиации. Медиатор должен проводить медиацию только тех дел, в которых он может оставаться беспристрастным и справедливым. В любое время, если медиатор не способен проводить процесс в беспристрастной манере, он обязан прекратить медиацию. Медиатор должен избегать такого поведения, которое давало бы повод почувствовать пристрастность по отношению к другой стороне. Качество процесса медиации повышается, когда у сторон есть уверенность в беспристрастности медиатора. Когда медиатор назначается судом или другим институтом, то такая организация должна приложить разумные усилия по обеспечению беспристрастности услуг медиатора. Медиатор должен остерегаться пристрастности или предубеждений, основанных на личностных характеристиках сторон, их социального происхождения или поведения на медиации.

Обратной стороной беспристрастности является отсутствие заинтересованности в конфликте. Медиатор должен раскрыть все имеющиеся или потенциальные собственные интересы в конфликте, в той или иной степени известные ему. После обнаружения таковых медиатор должен отказаться от медиации или же получить согласие сторон на её проведение. Необходимость защиты от пристрастности медиатора в конфликте может влиять также на поведение сторон во время и после медиации. Интерес медиатора в конфликте порождает сделку или такие отношения, которые могут создать впечатление предубеждения. Основной подход к вопросу о заинтересованности медиатора в конфликте согласуется с понятием самоопределения. Медиатор несёт ответственность за обнаружение всех имеющихся или потенциальных конфликтов, которые в той или иной мере ему знакомы и которые могут породить вопрос о беспристрастности. Если все стороны согласятся на медиацию после того, как были проинформированы о конфликте, медиатор может продолжить медиацию.

Однако если интерес в конфликте порождает ряд сомнений целостности процесса, медиатор должен отказаться от процесса. Медиатор должен избегать проявления заинтересованности в конфликте как во время, так и после медиации. Без согласия всех сторон медиатор не должен впоследствии устанавливать профессиональные отношения с одной из сторон по касающемуся или некасающемуся делу при условии, если это может поднять законные вопросы целостности процесса медиации.

2. Конфиденциальность. Медиатор должен обеспечить разумные ожидания сторон в отношении конфиденциальности. Конфиденциальность зависит от обстоятельств медиации и любого соглашения, к которому придут стороны. Медиатор не должен разглашать ход и результаты медиации, если на это нет разрешения всех сторон или если этого не требует закон. По отношению к конфиденциальности стороны могут разработать свои правила, или заранее договориться с медиатором, или действовать на основе уже имеющихся определённых правил. Так как гарантия конфиденциальности является важной для сторон, медиатор должен обсудить её с конфликтующими сторонами. Если медиатор проводит private заседания со сторонами, содержание таких заседаний с точки зрения конфиденциальности должно быть обсуждено со всеми сторонами предварительно. В целях защиты целостности процесса медиации медиатор должен избегать передачи кому-либо информации о поведении сторон во время процесса медиации, качестве дела или предлагаемых решениях. Если это необходимо, медиатор может сообщить о причине неявки одной из сторон. Если стороны договорились, что вся или часть выявленной информации во время процесса медиации является конфиденциальной, такое соглашение сторон должно являться для медиатора обязательным.

Конфиденциальность не может быть истолкована как ограничение или запрет на мониторинг, научные исследования или оценку программ медиации ответственными людьми. При соответствующих обстоятельствах научным работникам может быть разрешён доступ к статистическим данным и с разрешения сторон к зарегистрированным делам, присутствие на процессе медиации, интервью с участниками медиации.

3. Добровольность. Процедура медиации является сугубо добровольной. Стороны никто не может заставить воспользоваться медиацией или хотя бы попытаться это сделать. Медиация – добровольный процесс, он основан на стремлении сторон достигнуть честного и справедливого соглашения. Добровольность выражается в том, что ни одну сторону нельзя принудить к участию в медиации; выйти из процесса на любом этапе или продолжать медиацию – личное дело каждого участника; согласие с результатом процесса медиации также сугубо добровольно; стороны сами контролируют своё будущее, а не подвергаются контролю третьей стороны, такой как судьи или арбитры, которые, конечно, не обладают полными сведениями и представлениями обо всех фактах и подоплёке

сторон и спора; услуги того или иного медиатора на какой-то части процесса или в течение всей процедуры принимаются обеими сторонами также добровольно.

В принципе, в качестве медиатора может выступать кто угодно. Существуют, однако, группы людей, которые в силу их статуса относятся к официальным медиаторам, неофициальным медиаторам, спонтанным медиаторам (рис. 5).

Необходимо отметить, что если в роли медиатора выступают «спонтанные медиаторы», то в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи.

Выделяют пять типов медиаторов (с точки зрения стиля медиации):

1) «третейский судья» – обладает максимальными возможностями для решения проблемы, изучает проблему всесторонне, и его решение не обжалуется;

2) «арбитр» – то же самое, но стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому;

3) «посредник» (нейтральная роль) – обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта, но окончательное решение принадлежит оппонентам;



Рис. 5. Классификация медиаторов

- 4) «помощник» – организует встречу, но не участвует в обсуждении;
- 5) «наблюдатель» – своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение.

Первые два типа называют высокоавторитарными. Они выгодны, если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три способа.

Выделяют следующие тактики воздействия медиатора на стороны.

1. Тактика поочерёдного выслушивания – применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. Директивное воздействие – акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов. Цель – склонение к примирению.

3. Сделка – посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон.

4. Давление на одного из оппонентов – посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции.

5. Челночная дипломатия – медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

Процесс медиации распадается на ряд стадий с применением характерных техник.

Стадия 1 – Формирование структуры и доверия. Эта стадия закладывает ту основу взаимоотношений, которая будет соблюдаться на протяжении всего медиаторского процесса. Медиатор должен потратить значительное количество времени и усилий для того, чтобы процесс медиации стал понятным и приемлемым для участников.

Стадия 2 – Анализ фактов и выявление проблем. Для того чтобы приемлемое решение было принято, все участники должны иметь равный объём информации и хорошо понимать действительные проблемы. Поэтому вторая стадия медиаторского процесса направлена на анализ значимых фактов и выявление таких проблем. Ведь чтобы разрешить конфликт, его сначала надо хорошо осознать. Следует заметить, что данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации. Задача медиатора на второй стадии – выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет, как известно, комплексный характер. Причём нужно добиться не только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта.

Стадия 3 – Поиск альтернатив. Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: «Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать, с наибольшим эффектом?» В поиск ответа вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что, несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в

первую очередь. После обзора всех проблем и определения среди них главных медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания. Затем делается следующий шаг – анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям.

Стадия 4 – Переговоры и принятие решения. Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае когда разговор всё же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости. Нужно помнить и ещё об одном: слишком длинный список предложений для обсуждения и выбора в ряде случаев затрудняет принятие решения и, следовательно, должен быть максимально сокращён.

Стадия 5 – Составление итогового документа. Функция этой стадии производство документа (плана или соглашения), в котором были бы чётко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем. Чем занимается медиатор на данной стадии? Он организывает составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений. В процессе выработки приемлемого соглашения стоит помнить, что начинать путь к нему целесообразно с наиболее лёгких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров и демонстрирует принципиальную возможность достижения договорённостей. Столь же позитивное воздействие данный приём оказывает и на общественное мнение.

Стадия 6 – Правовая процедура и утверждение соглашения. Довольно часто бывает, что конфликт между сторонами затрагивает и их внешнее окружение, а принятое соглашение или план нуждается в институционализации, что предполагает правовое сопровождение и утверждение (ратификацию) ответственными инстанциями: комитетами и комиссиями представительных органов власти, исполнительными структурами, судами и т.п. Таким образом, на медиаторской сессии следует определить, какие механизмы обеспечат наиболее быструю и эффективную ратификацию принятого документа, какие представители сторон будут этим заниматься и какие ресурсы для этого потребуются.

Стадия 7 – Выполнение, пересмотр и коррективы соглашения. Когда стороны начинают работать в соответствии с достигнутыми договорённостями, пункты этих договорённостей могут переосмысливаться, ситуа-

ция – меняться. Могут возникать непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства. Во всех этих случаях будет лучше, если стороны не ограничатся спонтанной реакцией, а заранее предусмотрят возможность новых встреч, согласований и обсуждений. Эти встречи будут представлять собой мини-сессии с перечисленными выше стадиями. Поскольку стороны уже накопили некоторый опыт участия в медиаторском процессе, новые сессии займут значительно меньше времени, чем предыдущие. Следует подчеркнуть, что стадии 6 и 7 могут отсутствовать совсем (если принятое соглашение исчерпывает проблему и касается только участников медиации) либо проводиться сторонами самостоятельно, без участия посредника.

Таким образом, медиация – это процесс урегулирования спора между двумя конфликтующими сторонами с участием третьей нейтральной стороны. Являясь альтернативой судебной процедуре и другим силовым способам разбирательства, медиация обладает целым рядом преимуществ, самым главным из которых является то, что разрешение спора достигается путём принятия сторонами решения на добровольной и равноправной основе, одинаково устраивающего все заинтересованные стороны, так, чтобы интересы всех участников спора могли бы быть удовлетворены.

3. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ

Основные понятия темы. Объективные противоречия, субъективные противоречия, мнимые противоречия, конфликтогены, причина конфликта.

3.1. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ

Основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом выделяют:

- объективные (не зависящие от сознания людей) противоречия, играют ключевую роль в возникновении конфликтов в обществе;
- субъективные (обусловлены субъективными личностными факторами);
- мнимые (однако если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию).

Следует рассмотреть наиболее уязвимое место в конфликте, называемое конфликтогеном.

Конфликтогены – это источники конфликтов: люди, отношения, события, состояние дел (рис. 6).

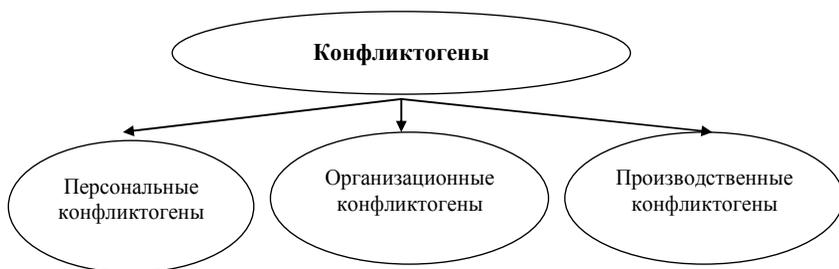


Рис. 6. Классификация источников конфликта

Персональные конфликтогены возникают на уровне рабочих мест и чаще всего сводятся к личности, а иногда – к группе. Наиболее простой способ установления конфликтогенов на персональном уровне – это социометрия. Здесь речь идёт о столкновении интересов различных людей.

Организационные конфликтогены связаны с неэффективной организацией рабочих циклов, распределения работ и делегирования полномочий: слабая организация работы, например когда одни перегружены ею, а другие ищут возможности для приложения собственных ресурсов; отсутствие контроля или возможностей контроля; неэффективный стиль управления.

Производственные конфликтогены детерминированы заданным производственным алгоритмом – срывы по работе, потеря позиций в конкуренции, закрытие или частичное сокращение данного вида деятельности и пр. Организационные конфликтогены опережают производственный процесс, поскольку заложены в рабочую среду как данное (исходное положение). Каждый конфликтоген актуален сам по себе и ещё более актуализирует другие конфликтогены (на стадии конфликтных ситуаций) до тех пор, пока система – организация – не ощущает (осознаёт) опасность такого развития ситуации.

3.2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Причина конфликта – это различные обстоятельства, силы, желания и т.п., вызывающие противоречия в интересах разных сторон и приводящие к их противостоянию.

Объект конфликта, а значит, и причины конфликтной ситуации формируются:

- в зависимости от желания и воли субъектов – участников конфликта; такие причины называются субъективными;
- вне зависимости от воли сторон, из-за сложившихся внешних обстоятельств; такие причины называются объективными.

В современной конфликтологии выделяют существование четырёх групп причин.

1. Объективные:

- социальные;
- политические;
- экономические;
- идеологические и иные.

2. Организационно-управленческие:

– структурно-организационные (ошибки в проектировании структуры, изменение структуры и постепенное несоответствие деятельности; проблемы в технической структуре: неодинаковая оснащённость рабочих мест, изматывающий темп работы; проблемы во властной структуре: несоответствие прав и обязанностей, компетенций и ответственности, распределения власти в целом);

– функционально-организационные (неоптимальные функциональные связи с внешней средой, между структурными подразделениями организации; взаимозависимость задач; неправильное распределение ответственности; ограниченность ресурсов, которые нужно делить между отдельными работниками; неудовлетворительные коммуникации: отсутствие, искажённость или противоречивость информации; слабость контактов руководства и рядовых сотрудников);

– лично-функциональные (неполное соответствие работника занимаемой должности по моральным, профессиональным и другим качествам; противоречивость должностных инструкций; различие формальных требований к работнику; противоречивость требований профессиональных и личных);

– ситуативно-управленческие (ошибки в принятии и исполнении управленческого решения).

3. Социально-психологические:

– естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;

– конфликт ценностей: между свободой и равенством, справедливостью и неравенством, коллективизмом и индивидуализмом, ксенофобией (вражда к иностранцам) и открытостью к миру, демократией и авторитарностью, стремлением к общественной собственности и ориентацией на частную собственность);

– потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации (недостаток словарного запаса, времени для общения, внимания или понимания; невозможность высказать понимание из-за бессознательных причин);

– разбалансированное ролевое взаимодействие людей (пересечение трансакций);

– выбор разных способов оценки результатов деятельности (существует 5 способов оценки: сравнение с идеальным положением дел, требование к данной деятельности по нормативам, степень достижения цели деятельности, сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми при выполнении той же деятельности, сравнение с положением дел в начале деятельности; при этом, оценивая других людей, мы используем способы 1 – 4, оценивая же себя, – 4 и 5);

– разный подход к оценке одних и тех же должных событий (притча о слепых и слоне), внутригрупповой фаворитизм, соревнование и конкуренция, ограниченная способность к децентрации (изменению собственной позиции в результате сопоставления с позицией других людей);

– концепция депривации Е. Вятра – польского исследователя (состояние, при котором расходятся между собой ожидания людей и возможности их удовлетворения, в частности работает случай условной депривации, впервые описанный французом А. де Токвилем в классической работе «Старый порядок и революция» в XIX в.: «Революция может вспыхнуть не тогда, когда массы живут абсолютно хуже, а тогда, когда после этого их жизнь стала несколько легче и появились необоснованные ожидания быстрого улучшения положения»);

– стремление больше брать, чем отдавать;

– стремление к власти;

– психологическая несовместимость.

4. Личностные: субъективная оценка поведения партнёра как недопустимого (возможное поведение оценивается как желательное, допустимое, нежелательное и недопустимое; к разным людям разный подход и у разных людей разный подход из-за стремления к власти, эгоизма, реального настроения); низкая конфликтоустойчивость, плохое развитие эмпатии, неадекватный уровень притязаний, акцентуации характера (чрезмерная выраженность отдельных черт характера).

Также конфликтная ситуация может быть вызвана другими причинами. В открытом конфликте причины осознаются конфликтующими сторонами – это открытые причины. Однако существуют более сложные, запутанные или вовсе не подозреваемые обстоятельства, которые остаются скрытыми хотя бы для одной из сторон. Такие причины принято называть латентными.

К конфликту могут привести несколько причин одновременно. Среди них выделяются причины, которые создают противоречие, – основные причины, а также причины, которые лишь незначительно обостряют противоречие, – второстепенные причины.

Причины, по которым впервые сталкиваются интересы сторон, – это первичные причины. Причины, возникшие вследствие дальнейшего обострения взаимоотношений, в том числе за счёт первопричин, следует отнести к производным причинам.

1. Причины конфликтов

| Уровень конфликта | Вид конфликта | Причины конфликта |
|-------------------|------------------|---|
| Первый | Внутриличностный | <ul style="list-style-type: none"> • <i>фрустрация</i> (психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели); • <i>диалектика цели</i> (конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избеганию цели); • <i>взаимодействие ролей</i> (необходимость играть одновременно несколько ролей – руководитель/подчинённый); • <i>неопределённость роли</i> (неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает) |
| Второй | Межличностные | <ul style="list-style-type: none"> • <i>индивидуальные различия</i> (отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системе ценностей и т.д.); • <i>дефицит информации</i>; • <i>неэффективные коммуникации</i> (коммуникативные барьеры, искажающие информацию); • <i>несовместимость ролей</i> (недостаточно чёткое распределение властных полномочий и ответственности) |
| Третий | Межгрупповые | <ul style="list-style-type: none"> • <i>конкуренция за получение ограниченных ресурсов</i> (борьба за приоритеты и влияние); • <i>взаимозависимость задач</i> (деятельность групп подчиняется и определяется последовательностью при решении задачи, стоящей перед организацией в целом); • <i>неопределённость полномочий</i> (недостаточно чёткое распределение прав и обязанностей между группами, низкий уровень исполнительской дисциплины); • <i>борьба за статус</i> (определение ценности вклада группы в выполнение задач организации) |

| Уровень конфликта | Вид конфликта | Причины конфликта |
|-------------------|---|---|
| Третий | Организационные (на уровне организации) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>структурный конфликт</i> (организационная структура препятствует реализации декларированной миссии – распределению властных полномочий); • <i>функциональный конфликт</i> (не сбалансированы функции подразделений, и одна из них приобретает доминирующее положение); • <i>конфликт между линейным и штабным персоналом</i> (завышение или занижение уровня самооценки деятельности); • <i>конфликт между формальной и неформальной организациями</i> (несовпадение целей) |
| Четвёртый | Организационные (между организацией и внешней средой) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>потенциальные конфликты с другими организациями</i> (конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товар-заменители); • <i>конфликты с контролирующими организациями;</i> • <i>конфликты с местными органами власти, общественными организациями и т.п.</i> |

В качестве причин конфликта стороны могут ссылаться на те обстоятельства, которые и в действительности создали данную конфликтную ситуацию. Эти причины называются истинными. Тем не менее в конфликте очень часто сторонами делается ссылка на те обстоятельства, которые на самом деле нельзя называть причинами данного конфликта. Цель применения таких приёмов – отвлекающие или заблуждающие манипуляции для сокрытия истинных причин. Такие причины называются вымышленными.

Существует несколько уровней конфликтов и, соответственно, вызывающих их причин (табл. 1).

На каждом из этих уровней формируются свои специфические причины конфликта. Тем не менее можно выделить ряд причин независимо от того, на каком уровне возникает конфликт:

1) нехватка ресурсов – к ресурсам относятся власть, энергия, деньги, время и другие материальные, информационные и трудовые ресурсы;

2) организационные причины – несправедливая или неэффективная организация взаимодействия и распределения ресурсов, задач, а также системы контроля и оценки деятельности;

3) ценностные причины – различия в профессиональных, религиозных, культурных, региональных, политических и других ценностях, убеждениях, оценках справедливости;

4) поведенческие причины – задевающее чувство собственного достоинства субъекта, угрожающее его безопасности, непредсказуемое, эгоистичное, «несправедливое» поведение.

Особо следует выделить социально-психологические причины конфликтов:

- стрессовое состояние партнёров;
- агрессия со стороны партнёра или посторонних субъектов;
- неадекватное восприятие партнёра;
- настроение;
- слабая мотивация;
- различие в статусно-ролевых позициях;
- сложившийся стереотип не в пользу партнёра;
- манера убеждения и аргументации;
- установка на победу;
- излишняя конформность;
- диссонанс, вызванный большим количеством вариантов решения;
- неприязнь по отношению к ситуации (проблеме) и партнёру;
- различия в интересах, ценностях и др.

4. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Основные понятия темы. Внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт, межгосударственный конфликт, зооконфликт, монополярный конфликт, биполярный конфликт, многополярный конфликт, антагонистический конфликт, компромиссный конфликт, организованный конфликт, стихийный конфликт, сознательный конфликт, бессознательный конфликт, насильственный конфликт, ненасильственный конфликт.

4.1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ К ТИПОЛОГИИ И КЛАССИФИКАЦИИ КОНФЛИКТОВ

Известно, что проблема классификации (типологии) возникает во многих науках. В конфликтологии очень существенно разнообразие критериев, применяемых при типологии конфликтов. Оценивая труды многих

учёных, приходится констатировать тот факт, что произошёл отказ от поиска единой типологии конфликта, что предполагает признание множества типологий. Речь пойдёт о конфликтах, возникающих в процессе человеческой деятельности и поведения людей. Рассмотрим некоторые варианты.

Нейл Смелзер (профессор Калифорнийского университета в Беркли, вице-президент Международной социологической ассоциации) выделяет три вида конфликтов, связанных с развитием культуры:

1) аномию (термин введён Эмилем Дюркгеймом), т.е. нарушение единства культуры в связи с отсутствием ясно сформулированных социальных норм;

2) культурное запаздывание (термин введён Уильямом Огборном), когда перемены в материальной жизни общества опережают трансформацию нематериальной культуры;

3) чуждое влияние, когда множество противоположных элементов культуры тормозит процесс национальной интеграции в обществе.

В основе данной классификации положена основа жизнедеятельности – культура.

Здравомыслов Андрей Григорьевич, анализируя конфликты на макроуровне, выделяет две группы конфликтов:

1) между новыми и старыми порядками;

2) конфликты по поводу способа становления и реального содержания новых отношений.

В основу выделения групп им положены ценности (выбор между новыми (инновационными) и старыми (традиционными, консервативными) порядками, а также выбор пути и содержания новых отношений).

Анатолий Яковлевич Анцупов предлагает классифицировать конфликты с участием человека (социальные и внутриличностные) и без участия человека (зооконфликты) (рис. 7).

Однако классификация конфликтов может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

В зависимости от сферы возникновения:

- экономические;
- правовые;
- этнические;
- трудовые;
- социально-психологические;
- нравственные;
- семейные.

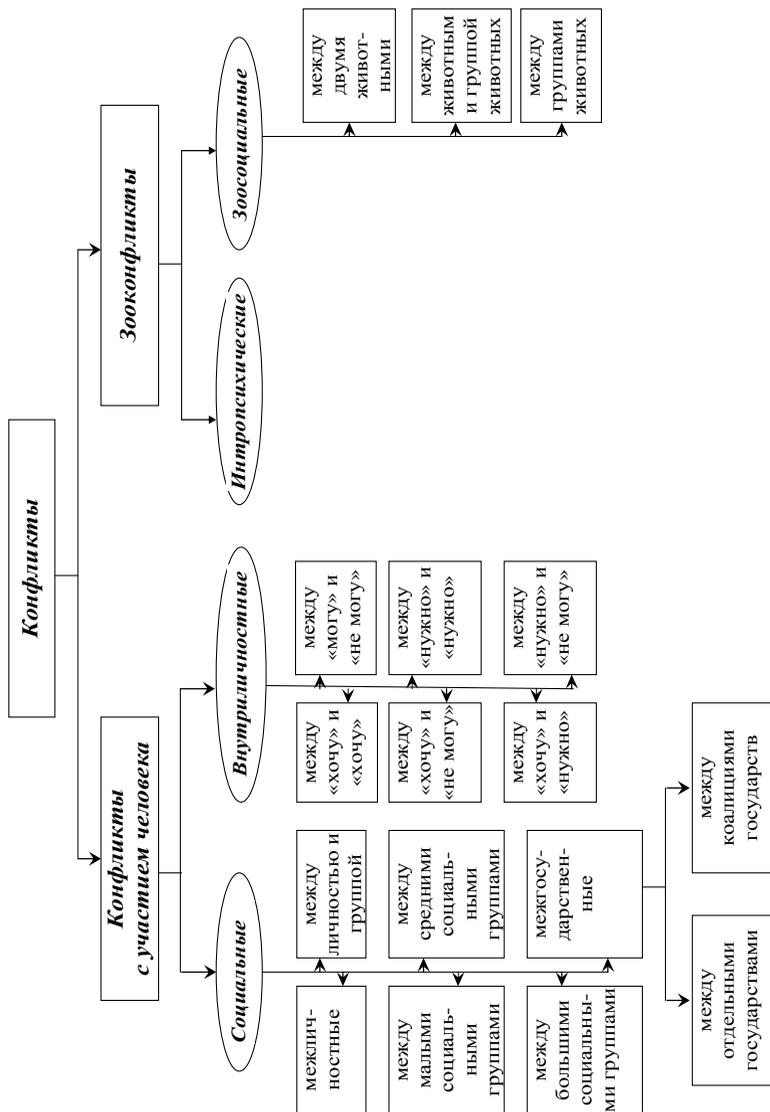


Рис. 7. Классификация конфликтов А.Я. Анцулова

По отношению к иерархической структуре:

- конфликты «по вертикали» (начальник – подчинённый, вышестоящая организация – нижестоящая организация);
- конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами);
- конфликты «по диагонали» (косвенная подчинённость).

В зависимости от количества конфликтующих сторон:

- монополярные, когда конфликтуют с самим собой. Внутриличностный конфликт является одним из типов монополярных конфликтов;
- биполярные, когда две стороны конфликтуют между собой;
- многополярные, когда рассматривается конфликт между тремя и более сторонами по разной линии противостояния.

В зависимости от причин возникновения:

- объективные;
- субъективные.

В зависимости от отношений субъектов друг к другу:

- антагонистические, когда стороны занимают непримиримую в отношении друг к другу позицию;
- компромиссные, когда стороны склонны к достижению согласия.

По последствиям:

- конструктивные, приводящие к укреплению системы;
- деструктивные, нарушающие стабильность развития системы;
- нейтральные, не затрагивающие в целом стабильность системы.

По отношению к объекту конфликта:

- эмоциональные, когда объект отсутствует и конфликт возникает и развивается по причине неприязни, зависти и прочих отрицательных эмоциональных состояний конфликтующих в отношении друг к другу;
- деловые, когда конфликт строго зависит от объекта и на него ориентированы конфликтующие стороны.

По степени управляемости:

- организованные, когда возникновение конфликта предусмотрено заранее и есть возможности направить его в определённое русло;
- стихийные, не поддающиеся управлению и развивающиеся хаотично.

По степени осознанности сторонами ситуации как конфликтной:

- сознательные;
- бессознательные.

По использованной сторонами тактике:

- «сражение»;
- «игра»;
- «дебаты».

2. Типы конфликтов в зависимости от формы борьбы

| Насильственные | | Ненасильственные |
|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Физические: | Нефизические: | (более 196 форм) |
| – война; | – психическая травля; | – голодовка; |
| – революция; | – стычки; | – демонстрация; |
| – бунт; | – социальный контроль; | – забастовка; |
| – драка; | – тайный сговор; | – стачка; |
| – самоубийство; | – беспорядки; | – конкуренция и т.д. |
| – террористические акты; | – саботаж и т.д. | |
| – физическая агрессия | | |

По формам борьбы:

- насильственные;
- ненасильственные.

Насильственные формы бывают физические и нефизические. Насильственные формы характеризуются угрозой жизни людей, физическим увечьем, уничтожением жизней. Как физическое, так и нефизическое насилие направлено на жёсткое управление более слабым субъектом. Иногда нефизическое насилие скрыто за тонкими манипуляциями. Главный аргумент – это применение силы (физической, политической, экономической, интеллектуальной и т.д.) с целью уничтожения или подчинения себе противника.

Ненасильственные формы характеризуются отказом от применения физического насилия в любой форме, но используются все интеллектуальные, эмоционально-психологические, законные (правовые) и другие формы взаимодействия людей при разрешении конфликтов. Это борьба не с людьми, а с причинами, порождающими разрушительные конфликты, зло и т.д. (табл. 2).

Таким образом, можно увидеть, что нет единого подхода к классификации конфликтов и что в основание выделения типов конфликтов положены разные характеристики.

4.2. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ ПО СУБЪЕКТАМ КОНФЛИКТА

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по субъектам, или сторонам конфликта.

С этой точки зрения все конфликты делятся на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- межгосударственные.

4.2.1. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Внутриличностный конфликт – конфликт, который личность постоянно производит внутри себя, т.е. носитель внутриличностного конфликта – отдельная личность. В данном типе конфликта участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п. «Две души живут в моей груди...» – писал Гёте. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще. Буриданов осёл, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрёл себя на голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутриличностные конфликты, мы уподобляемся буриданову ослу. Эти конфликты по своей природе являются во многом психологическими и вызываются противоречиями интересов, ценностей и самооценок личности, сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сложившейся ситуации. Чаще всего бывают тогда, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространённых – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином, человек должен вечера проводить дома с семьёй, а положение руководителя может обязывать нередко задерживаться на работе. Причиной такого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Необходимо отметить, что каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться. Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Не может быть такого человека, который считает себя всегда правым и у которого всегда «спокойная совесть». И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального

человека – это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

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.

Ситуация внутриличностного напряжения не только естественна, но и необходима для развития и совершенствования самой личности.

Можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта.

1. Внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности.

2. Сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания.

3. 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.

4. Любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями.

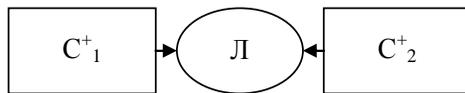
5. Основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

- 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 соблности, в том числе «не убий»);
- отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью её устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и неосознанным, что не делает его менее значимым.

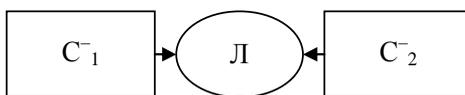
Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внёс немецкий психолог Курт Левин (1890 – 1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины. В этой связи он выделил три типа конфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя положительными силами примерно равной величины. Схематично эту конфликтную ситуацию можно представить так:



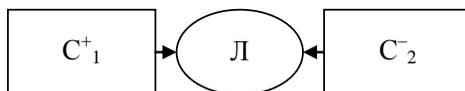
Л – личность; C_1 – сила 1; C_2 – сила 2.

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



Л – личность; C_1 – сила 1; C_2 – сила 2.

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



Л – личность; C_1 – сила 1; C_2 – сила 2.

Подобно тому как существуют многочисленные основания классификации конфликтов вообще, имеются различные основания и для выделения видов внутриличностных конфликтов.

Существует три вида внутриличностных конфликтов.

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, ребёнок хочет съесть конфету, но мать просит его отдать лакомство ей. В таком случае ребёнок хотел бы съесть конфету, а также отдать её 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 этой потребности или нет, 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, запрещённая 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.

Более полная классификация внутриличностных конфликтов содержится в работе А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, которые предложили взять за основу классификации ценностно-мотивационную сферу личности. В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают в конфликт, они выделяют следующие основные его виды.

1. Мотивационный конфликт. Это конфликт между бессознательными стремлениями, между стремлениями к обладанию и безопасности, между двумя положительными тенденциями (ситуация буриданова осла).

2. Нравственный конфликт, который часто называют моральным или нормативным конфликтом. Это конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.

3. Конфликт нереализованного желания, или комплекса неполноценности. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» и невозможностью это желание реализовать. Он может возникнуть в результате физической невозможности человека осуществить это стремление, например из-за неудовлетворённости своей внешностью или физическими данными.

4. Ролевой конфликт – выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (межролевой внутриличностный конфликт), а также с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). Примером межролевого внутриличностного конфликта может быть ситуация, когда человека в качестве сотрудника организации просят поработать сверхурочно, но в качестве отца он хочет больше времени уделить своему ребёнку. Примером внутриролевого кон-

фликта может служить ситуация, когда верующему человеку для защиты отечества нужно взять в руки оружие и идти на войну убивать.

5. Адаптационный конфликт. Этот конфликт имеет два смысла. В широком смысле он понимается как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, в узком смысле – как возникающий при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями, которые предъявляет к личности действительность, и возможностями самого человека (профессиональными, физическими, психическими).

6. Конфликт неадекватной самооценки – возникает из-за расхождения между претензиями личности и оценкой своих возможностей. Результатом этого является повышенная тревожность, эмоциональное напряжение и срывы.

7. Невротический конфликт – результат сохраняющегося в течение длительного времени обычного внутриличностного конфликта, характеризуется высшим напряжением и противоборством внутренних сил и мотивов личности.

В общем плане можно выделить следующие деструктивные (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 никчёмности;
- разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни;
- 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;
- жёсткий 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 тяжёлым последствиям, наиболее сильные из которых стресс, фрустрация и невроз.

Стресс (от англ. stress – давление, напряжение) – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные эмоциональные воздействия.

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.

Неврозы (от греч. neuron – нерв) – это группа наиболее распространённых нервно-психических расстройств, имеющих психогенную природу.

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.

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

- конфликты способствуют мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий её развития;

- конфликты помогают самопознанию личности и выработке её адекватной самооценки;

- внутриличностный конфликт закаляет волю и укрепляет психику человека;

- конфликт является средством и способом саморазвития и самоактуализации личности;

- преодоление конфликтов даёт личности ощущение полноты жизни, делает её внутренне богаче, ярче и полноценнее. В этом плане внутриличностные конфликты дают нам возможность насладиться победой над самим собой, когда человек своё реальное «Я» хотя бы на немного приближает к своему идеальному «Я».

4.2.2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Это один из самых распространённых типов конфликта. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни: бытовой, экономической, политической и т.д. Межличностный конфликт чаще всего проявляется в борьбе руководителей за ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Иногда люди просто не в состоя-

нии ладить друг с другом. Например, два начальника, имеющие холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. С трудом согласовывают свои действия два лидера в одном коллективе. Примерами таких конфликтов являются также противоборство между студентами из-за влияния в группе; противоречие между руководителем и подчинённым из-за размера зарплаты, между пассажирами общественного транспорта.

Таким образом, под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, несовместимых в какой-то конкретной ситуации.

В организациях он проявляется по-разному. Многие специалисты считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные возможности: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между менеджером и подчинённым, например когда подчинённый убеждён, что менеджер предъявляет к нему непомерные требования, а менеджер считает, что подчинённый не желает работать в полную силу.

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстоять своё мнение, доказать другой её неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п.

Доктор психологии Даниэль Дэна, один из пионеров в области разрешения конфликтов, в своём четырёхшаговом методе улучшения взаимоотношений выделяет всего три уровня развития конфликта:

1) стычки (мелкие неприятности, не представляющие угрозы для взаимоотношений);

2) столкновения (перерастание стычек в столкновения – расширение круга причин, вызывающих ссоры, уменьшение желания взаимодействовать с другим и уменьшение веры в его добрые намерения к нам);

3) кризис (перерастание столкновений в кризис – окончательное решение о разрыве отношений, которые носят нездоровый характер; здесь эмоциональная неустойчивость участников доходит до такой степени, что появляются опасения физического насилия).

Различные авторы по-своему определяют тактику и стратегию разрешения конфликтов и их предупреждения.

В любом случае для возникновения межличностного конфликта необходимо наличие противоречий (объективных или мнимых). Противоречия, возникшие из-за несовпадения во взглядах, оценках людей по самым различным явлениям, ведут к ситуации спора. Если она представляет угрозу одному из участников, то возникает конфликтная ситуация.

Всякий межличностный конфликт в конце концов имеет своё разрешение. Формы его разрешения зависят от стиля поведения субъектов в процессе развития конфликта. Эту часть конфликта называют эмоциональной стороной и считают наиболее важной.

4.2.3. КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ

Стремление людей к объединению в группы неистребимо. Это генетически заложено в них как явление, наиболее способствующее выживанию вида. Но природа не заботится о существовании отдельного человека, а тем более о его комфортном существовании. Об этом человек по мере сил и возможностей заботится сам.

Рассматривая данный тип конфликта, необходимо рассмотреть понятие «неформальная группа». Неформальная группа – это вид малой группы, возникает в рамках формальной социальной организации на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется относительной независимостью от социальных структур, нечётко выраженной целью групповой деятельности и неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства. Эту группу называют также «психологической» или «группой по интересам», так как в основе её образования лежат либо чисто психологические, эмоциональные отношения либо общие личные интересы. Группа неформальная может образовываться как в рамках формальной группы, так и помимо её. Контакты членов носят ярко выраженный личностный характер. Эта группа не всегда имеет строгую организацию, чаще порядок основан на традиции, уважении и авторитете. Факторами сплочения выступают симпатии, привычки, интересы её членов. Она имеет неформального лидера, контроль осуществляется с помощью неформальных норм и традиций, сущность которых зависит от уровня сплочённости группы, степени её «закрытости» для членов других социальных систем.

Неформальные группы устанавливают свои собственные нормы поведения, характер общения. Каждый член такой группы обязан их соблюдать (отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой). Сошлёмся на конфликты адаптационные: между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичка-

ми, не осведомлёнными о существовании таких правил. Можно выделить конфликты между группой и личностью – не членом группы, а также внутригрупповые конфликты – между группой и одним из её членов.

Другой распространённый конфликт этого типа – конфликт между группой и руководителем. Здесь следует различать конфликты между менеджером и подчинённым ему подразделением, подразделением и руководителем другой группы, между менеджерами различных подразделений, если в конфликт вовлекаются члены разных групп. В последних двух случаях конфликт может перерасти в межгрупповой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Конфликты в организациях занимают особое место в ряду кризисных ситуаций. 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 определёнными 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).

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

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как (рис. 8):

- полное тождество, т.е. одинаправленность интересов;
- различие в направленности интересов, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- противоположная направленность интересов – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях.

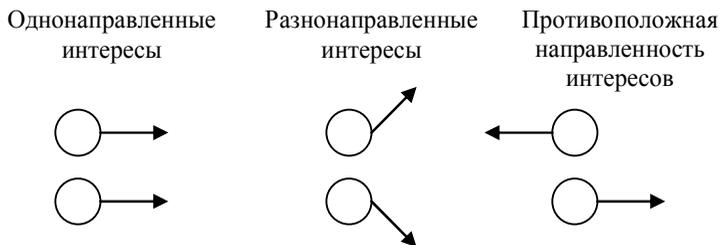


Рис. 8. Соотношение интересов в организации

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут осознавать 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 ещё не ведёт 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.

В организациях различают:

- внутренние конфликты;
- конфликты с внешней средой (рис. 9).

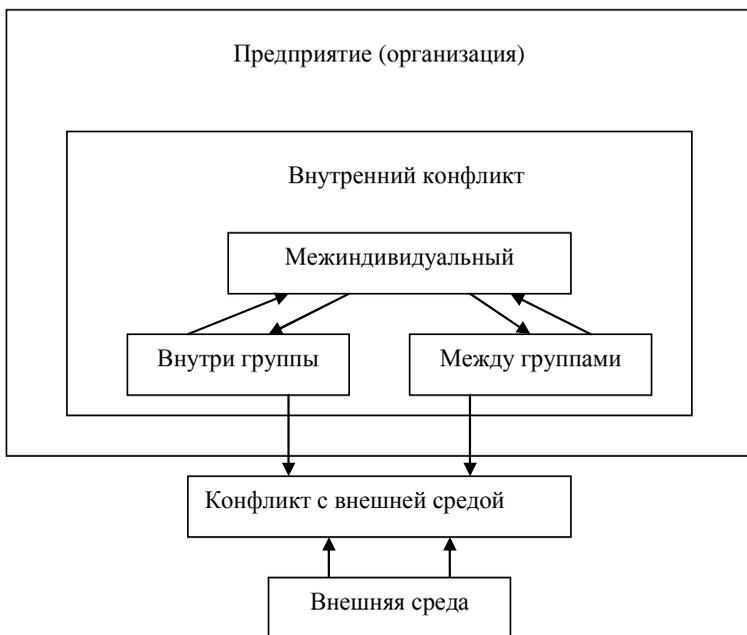


Рис. 9. Конфликты в организации

Внутренние конфликты возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определённом уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

- межиндивидуальный конфликт – расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчинённых к инициативе и творчеству;

- 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;

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

Конфликты с внешней средой – это конфликты в большинстве своём руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

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.

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

- организационные;

- производственные;

- трудовые;

- инновационные.

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Он возникает вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива. Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

- конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты);
- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчинёнными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;
- конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);
- конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом;
- конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

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

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.

Инновационные конфликты возникают каждый раз, когда в организации что-то меняется: кто-то перемещается на другую должность; кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку; в каких-то звеньях меняются взаимоотношения; кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новое.

Можно выделить следующие группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей:

– «независимые новаторы» – учёные, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий создаёт станок, чтобы ставить заклёпки 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.

Инновационные конфликты в организациях могут быть деловыми и личностными.

Деловые инновационные конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно-инновационными 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.

Межличностные инновационные конфликты – столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств.

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

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся несовместимыми 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.

4.2.4. МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Жизненный опыт свидетельствует: конфликтуют между собой не только индивиды, но и социальные группы, малые и большие. Выражается межгрупповой конфликт в столкновении интересов различных групп.

К межгрупповому конфликту относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Малая социальная группа – это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединённых общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количественный состав малой группы может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков людей. Такие группы могут быть формальными (официальными), имеющими чётко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей, и неформальными, возникающими спонтанно, на основе личностных качеств.

Средние социальные группы – относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции в системе общественного разделения труда или внеуродовой деятельности. Это, например, коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Данные группы, как правило, носят не временный, а постоянный характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

К большим социальным группам относятся такие образования, как социальные классы, политические партии, касты, социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы конституируются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

Социально-групповые интересы сталкиваются на трёх проблемных «полях», представляющих собой:

- 1) социальные ресурсы (экономические – финансы, техника, технологии, продовольствие; силовые, информационные и пр.);
- 2) социальный статус (равноправный – неравноправный, высший – низший, центральный – периферийный, основной – маргинальный);
- 3) социокультурные ценности (религиозные, нравственные, консервативные, либеральные, этнические и т.д.).

Эти три положения и составляют объект межгрупповых конфликтов.

В динамике развёртывания межгруппового конфликта может быть выделено несколько стадий, например такие (по Л. Крисбергу):

- 1) объективные отношения, составляющие основу конфликта (конфликтная ситуация);
- 2) осознание целей как несовместимых (возникновение конфликта);
- 3) выбор путей достижения целей каждой из сторон;
- 4) прямое конфликтное взаимодействие (эскалация и деэскалация конфликта);
- 5) завершение конфликта.

Межгрупповые конфликты можно формально разделять по субъектам конфликтных отношений:

- классовые;
- сословные;
- национальные;
- территориальные;
- социопрофессиональные;
- элитистские;
- поколенческие (отцы и дети);
- родовые или клановые и т.д.

4.2.5. МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОНФЛИКТ

Сторонами межгосударственного конфликта выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Возникновение международных конфликтов неизбежно, в случае когда одно государство или группа государств стремится навязать свои интересы другим, объявляет и добивается их монополии, ущемляя при этом или вообще не принимая во внимание иные интересы, т.е. в основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Сфера возможных видов противоположных интересов, являющихся объектом конфликта, весьма широка: от непосредственно политических (безопасность, границы государств и т.д.) до общих экономических, национальных, информационных, идеологических и даже религиозных. Таким образом, причинами межгосударственных конфликтов могут быть экономические, политические, идеологические, территориальные и др.

Одна из отличительных черт такого типа конфликта в современных условиях – опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

Важнейшим центром урегулирования межгосударственных конфликтов и поддержания международного миропорядка является Организация Объединённых Наций (ООН), у которой имеются уникальные возможности и преимущества перед другими международными организациями. Одна из важнейших задач ООН – предотвращение всеми имеющимися у неё средствами вооружённых конфликтов и защита гражданского населения от гибели в тех горячих точках планеты, где эти конфликты всё-таки произошли.

5. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ДИНАМИКИ КОНФЛИКТА

Основные понятия. Малый конфликтный круг, большой конфликтный круг, предконфликтный период, постконфликтный период, постконфликтный синдром, инцидент, открытый конфликт, эскалация конфликта, завершение конфликта.

5.1. МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНФЛИКТА

Модель процесса конфликта можно представить следующим образом (рис. 10).

На рисунке представлена модель процесса конфликта, связанного с управленческой ситуацией. Модель показывает, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако даже при большой возможности возникновения конфликта стороны могут реагировать так, чтобы не допустить её возникновения. Это происходит в том случае, когда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается в следующем: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему». Но во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другим добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется в попытках убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить

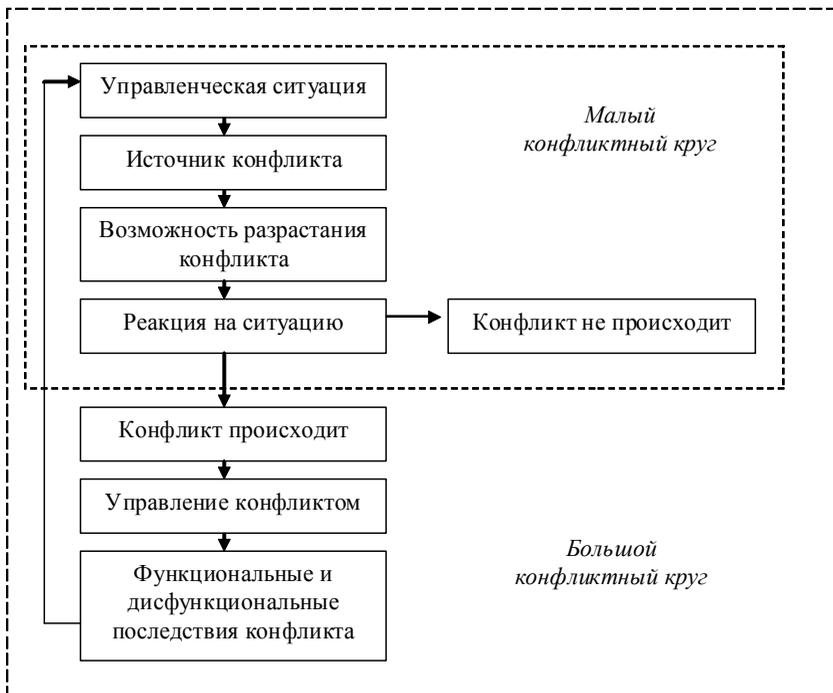


Рис. 10. Модель процесса конфликта

других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, харизма или убеждение.

Следующая стадия конфликта как процесса – это управление им. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным способам управления конфликтной ситуацией можно отнести:

- разъяснение требований к работе – один из лучших методов управления конфликтной ситуацией, заключается в разъяснении того, какие результаты ожидаются от работника;
- метод координационных и интеграционных механизмов, основанный на правильном использовании формальной структуры организации, в частности иерархии и принципа единства распорядительства;
- систему вознаграждений, которая должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

К межличностным способам управления конфликтной ситуацией можно отнести:

- уклонение от конфликта;
- сглаживание конфликта;
- компромисс.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия заключаются в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли.

Дисфункциональные последствия конфликта, напротив, уменьшают степень сотрудничества, увеличивают враждебность между конфликтующими сторонами.

5.2. СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Основные этапы развития конфликта представлены на рис. 11. Всякий конфликт может быть представлен тремя этапами:

- 1) начало;
- 2) развитие;
- 3) завершение.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ДИНАМИКИ КОНФЛИКТА

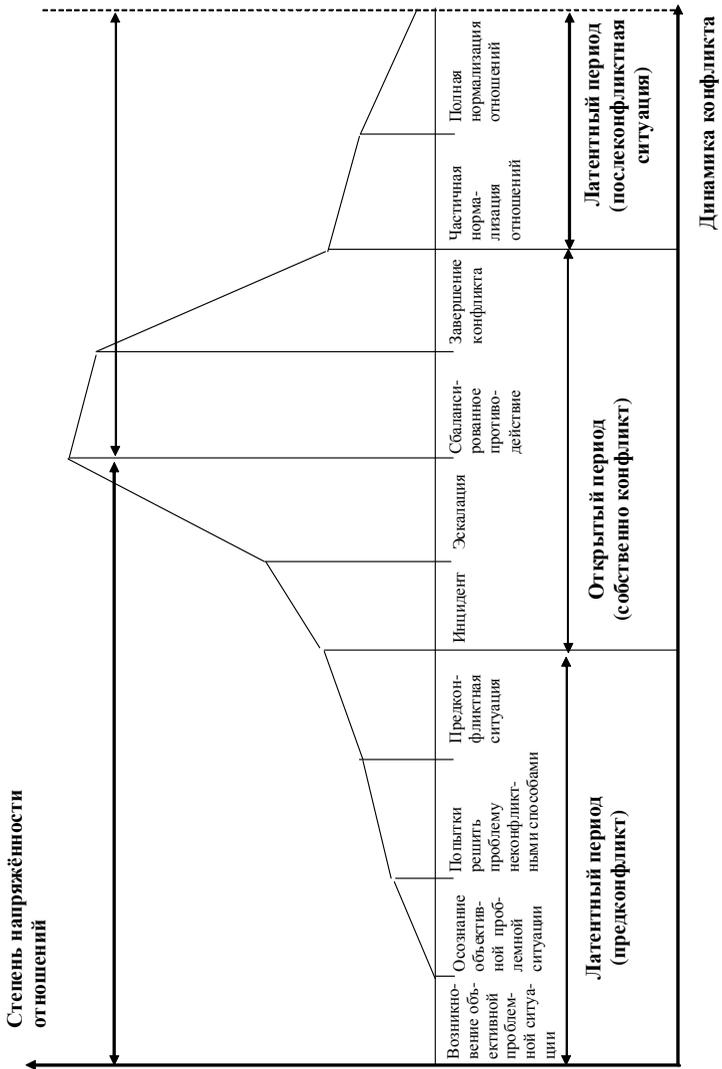


Рис. 11. Стадии развития конфликта

К собственно конфликту примыкают ещё два периода: предконфликтный и послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов.

1. Предконфликтная ситуация (латентный период).
2. Открытый конфликт (собственно конфликт):
 - инцидент (начало конфликта);
 - эскалация (развитие) конфликта;
 - завершение конфликта.
3. Послеконфликтный период.

5.2.1. ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Предконфликтная ситуация – это возможность конфликта, который ещё не возник, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения вызывающих его противоречий. Эти противоречия и факты вначале не обнаруживаются ясно и отчётливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто предконфликтную ситуацию называют латентным периодом конфликта, предконфликтным периодом или инкубационным периодом конфликта. В предконфликтной ситуации будущие оппоненты ещё не осознают в полной мере последствий уже намечившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Общая логика профилактики конфликта на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

- переговоры и договорённости относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;
- сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии – выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;
- выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;
- разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, т.е. решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

5.2.2. ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удаётся, рано или поздно предконфликтная ситуация переходит в открытый конфликт. Наличие противоборства становится

очевидным всем. Противоречия интересов достигают такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Они становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются с этих пор в открытых оппонентов, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы.

На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого, в том числе материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. В ход пускаются не только «дозволенные», общепринятые, но и «грязные» средства, способы и технологии давления на оппонента, который с этого времени считается не иначе как «противником», «врагом».

На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс; напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные трения и различия, усугубляющие ситуацию.

Такова общая характеристика второго этапа развития конфликта. Однако и внутри этого, открытого, периода можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряжённости, которые в конфликтологии обозначаются как:

- инцидент;
- эскалация;
- завершение конфликта.

5.2.2.1. Инцидент

Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного инцидента (от лат. *incidens* – случай, случающийся). Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта следует отличать от его повода.

Повод – это то конкретное событие, которое служит толчком, предлогом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но, во всяком случае, повод ещё не есть конфликт. В отличие от этого инцидент – это уже конфликт, его начало.

Инцидент обнажает позиции сторон и делает явным деление на «своих» и «чужих», друзей и врагов, союзников и противников. После инцидента становится ясным «кто есть кто», ибо маски уже сброшены. Однако реальные силы оппонентов ещё до конца не известны, и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник кон-

фликта. И эта неопределённость истинных сил и ресурсов (материальных, физических, финансовых, психических, информационных и т.д.) противника является весьма важным фактором сдерживания конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределённость способствует и дальнейшему развитию конфликта.

Таким образом, инцидент часто создаёт амбивалентную ситуацию в установках и действиях оппонентов конфликта. С одной стороны, хочется быстрее «ввязаться в драку» и победить, а с другой – трудно входить в воду «не зная броду». Важными элементами развития конфликта на этой стадии являются: «разведка», сбор информации об истинных возможностях и намерениях оппонентов, поиск союзников и привлечение на свою сторону дополнительных сил. Поскольку в инциденте противоборство носит локальный характер, весь потенциал участников конфликта ещё не демонстрируется, хотя все силы уже начинают приводиться в боевое состояние.

Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путём, посредством переговоров прийти к *компромиссу* между субъектами конфликта. И эту возможность следует использовать в полной мере.

5.2.2.2. Эскалация конфликта

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т.д. Конфликт вступает в следующий этап – происходит его эскалация (нарастание).

Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряжённая его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве. Вопрос стоит только так: «Кто кого», и начинается полномасштабная битва. Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и др.

На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций, в частности ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер. Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующие:

– создание образа врага. Это один из важнейших моментов этапа развития конфликта. Он начинает формироваться ещё на его ранней стадии и окончательно складывается в период эскалации. Таким образом,

вступает в действие девиз «кто не с нами, тот против нас». И его применение всегда ожесточает борьбу. После того как образ врага создан, логика и психология борьбы с ним становятся предельно ясными и чёткими;

– демонстрация силы и угроза её применения. Одна из сторон или оба оппонента конфликта в целях устрашения противника постоянно пытаются показать, что мощь и ресурсы одной стороны превосходят другую сторону. При этом каждый надеется, что такая его позиция приведёт к победе над противником. Часто этот приём реализуется через объявления различного рода *ультиматумов* другой стороне. Понятно, что к ультиматуму может прибегать только та сторона, которая в каком-либо отношении сильнее другой. Поэтому обычно объявление ультиматума – это удел сильных;

– применение насилия. Насилие выступает наиболее жёстким способом подчинения одних другими. Это самый последний аргумент в споре, и его применение свидетельствует о том, что наступила предельная стадия в эскалации конфликта, высшая фаза его развития. Здесь имеются в виду самые различные виды насилия: экономическое, политическое, моральное, психологическое и др.;

– тенденция к расширению и углублению конфликта. Конфликт не существует в постоянных рамках и в одном состоянии. Начавшись в одном месте, он начинает «расползаться», охватывать новые сферы и даже страны.

5.2.2.3. Завершение конфликта

Завершение конфликта – последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в перемене ценностей субъектами противоборства. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта и что «так больше жить нельзя».

Разрешение конфликта – заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п.

Ситуация неполного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе.

Предпосылки разрешения конфликта следующие.

1. Достаточная зрелость конфликта, выражающаяся в видимых формах проявления, идентификации субъектов, манифестации ими своих

противоположных интересов и позиций, в организации конфликтных групп и более или менее сложившихся способов противоборства.

2. Потребность субъектов разрешить конфликт и способность это осуществить.

3. Наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта: материальных; политических; культурологических; наконец, человеческих.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные ситуации, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К таким ситуациям относятся:

– явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;

– очевидная бесперспективность продолжения конфликта и её осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не даёт преимуществ ни одной из сторон и конца-края этой борьбе не видно;

– обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и её способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;

– появление в конфликте третьей стороны и её способность и желание прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и способы завершения конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны.

Наиболее типичные из них следующие:

– устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;

– устранение (уничтожение) объекта конфликта;

– изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;

– участие в конфликте новой силы, способной завершить его путём принуждения;

– обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;

– переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть следующим.

1. С точки зрения реализации целей противоборства:

– победоносным;

– компромиссным;

– пораженческим.

2. С точки зрения формы разрешения конфликта:

– мирным;

– насильственным.

3. С точки зрения функций конфликта:
 - конструктивным;
 - деструктивным.
 4. С точки зрения эффективности и полноты разрешения:
 - полностью и коренным образом завершённым;
 - отложенным на какое-либо (или неопределённое) время.
- Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:
- затухание (угасание) конфликта;
 - устранение конфликта;
 - перерастание конфликта в другой конфликт.

5.2.3. ПОСЛЕКОНФЛИКТНЫЙ ПЕРИОД

Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются основные виды напряжённости, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим конфликтам, причём совершенно в других сферах жизнедеятельности людей. За завершением конфликта может следовать, таким образом, постконфликтный синдром, выражающийся в напряжённых взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причём с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

6. ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТАХ

Основные понятия. Модели человеческого взаимодействия, партнёрство, напористость, приспособление, сотрудничество, компромисс, избегание, конфронтация, отрицание, вытеснение, проекция, идентификация, рационализация, включение, замещение, отчуждение.

6.1. МОДЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Выделяют следующие модели человеческого взаимодействия в конфликтной ситуации.

1. Выигрыш/Выигрыш – В/В.
2. Выигрыш/Проигрыш – В/П.
3. Проигрыш/Выигрыш – П/В.

4. Проигрыш/Проигрыш – П/П.
5. Выигрыш – В.
6. Выигрыш/Выигрыш или Сделка отменяется – В/В или СО.

6.1.1. ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ

Выигрыш/Выигрыш – это общая философия человеческих взаимодействий. Это образ мыслей и чувств, при котором индивид настойчиво добивается общего блага – во всех человеческих взаимодействиях. Выигрыш/Выигрыш – это взгляд на жизнь не как на арену борьбы, а как на область сотрудничества. В/В означает, что договоры и решения одинаково выгодны для всех заинтересованных лиц. При установке на В/В обе стороны довольны решением и увлечены планом работ. Большинство людей склонны мыслить в категориях противопоставления: сильный – слабый, добрый – жестокий, победа – поражение. Но такой способ мышления изначально ущербен. В его основе лежат власть, сила, социальное положение – что угодно, только не принципы, тогда как установка на В/В основана на убеждении, что «всем хватит», успех одного может быть достигнут не за счёт другого. Выигрыш/Выигрыш – это вера в третье решение. Не «по-моему», но и не «по-твоему». Существует третий – гораздо более достойный – выход из положения.

Поскольку большинство ситуаций является частью взаимозависимой действительности, наиболее конструктивный и жизнеспособный вариант, конечно же, Выигрыш/Выигрыш.

Установка на Выигрыш/Выигрыш – навык межличностного руководства, который предполагает тесное взаимодействие и слаженную работу всех четырёх уникальных человеческих способностей: самосознания, воображения, совести и независимой воли – и вовлекает людей в процесс взаимообучения, обещая взаимную выгоду. Такое взаимодействие требует подчас огромного мужества, а также точного расчёта и выдержки.

6.1.2. ВЫИГРЫШ/ПРОИГРЫШ

Одна из альтернатив установке на Выигрыш/Выигрыш установка на Выигрыш/Проигрыш. Смысл таков: «Если я выиграл, ты проиграл».

Если говорить о стиле руководства, Выигрыш/Проигрыш означает: «Будет по-моему, а не по-твоему». Люди с менталитетом Выигрыш/Проигрыш используют любые преимущества: власть, общественное положение, связи, собственность и силу характера, чтобы поставить на своём, продемонстрировать своё превосходство.

Большинство людей впитывает эту установку с самого рождения. Самое первое и самое важное влияние оказывает семья. Если родители сравнивают одного ребёнка с другим и от результатов этого сравнения

зависит объём понимания, терпения и ласки, у детей неизбежно развивается менталитет Выигрыш/Проигрыш. Всякий раз, когда проявление любви ставят в зависимость от выполнения тех или иных условий, тем самым дают понять, что человек сам по себе ничего не стоит. Таким образом, ребёнок усваивает менталитет Выигрыш/Проигрыш («Если я стану вести себя лучше брата, родители будут больше меня любить»). «Меня любят меньше, чем мою младшую сестру. Наверное, я хуже неё».

Люди с менталитетом Выигрыш/Проигрыш обожают иметь дело с теми, кто настроен на Проигрыш/Выигрыш, так как паразитируют на них. Они рады чужим недостаткам и черпают силу в чужих слабостях.

Менталитет Выигрыш/Проигрыш неконструктивен, потому что, хотя и одерживается над оппонентом верх, его чувства и отношение к вам уже не вернуть. К примеру, если вы – поставщик товара компании и на переговорах продвигаете выгодный для себя контракт, в данный конкретный момент вы в выигрыше. Но обратятся ли вы к вам в следующий раз? Кратковременная победа обернётся для вас долговременным поражением. Таким образом, модель В/П в долгосрочной перспективе чревата П/П.

6.1.3. ПРОИГРЫШ/ВЫИГРЫШ

Есть и такие, кто запрограммирован на Проигрыш/Выигрыш.

«Я проиграл – ты выиграл».

«Валяйте, делайте со мной, что хотите!»

«Я – неудачник и всегда был неудачником».

«Я человек мирный и готов на всё, лишь бы избежать конфликта».

Проигрыш/Выигрыш даже хуже, чем Выигрыш/Проигрыш. Люди с таким менталитетом услужливы, готовы потакать чужим прихотям. Они надеются обезопасить себя благодаря популярности, стремятся быть «принятыми в компанию». Им не хватает мужества выражать свои истинные чувства или убеждения; их пугает чужое могущество.

На деловых переговорах установка Проигрыш/Выигрыш предстаёт как капитуляция: уступить или вообще бросить это дело. Став в силу обстоятельств руководителем, человек с этим комплексом снисходителен, склонен к всепрощению.

Люди с менталитетом Выигрыш/Проигрыш обожают иметь дело с теми, кто настроен на Проигрыш/Выигрыш, так как паразитируют на них. Они рады чужим недостаткам и черпают силу в чужих слабостях.

Проблема, однако, состоит в том, что люди с комплексом Проигрыш/Выигрыш таят в себе множество эмоций. Они тщательно подавляют в себе чувства, которые рано или поздно выйдут наружу и проявятся в форме различных заболеваний, главным образом нервных и болезни обмена веществ нередко являются проявлениями накопившегося раздражения, глубокой неудовлетворённости и утраты иллюзий. Раздутые до неве-

роятных размеров гнев или ярость, болезненная реакция на малейшую провокацию и скрытый цинизм – всё это следствия подавляемых эмоций.

Обе эти жизненные позиции – В/П и П/В – слабые, не способные обеспечить личную безопасность. На коротком отрезке времени люди с установкой на В/П могут достичь высоких результатов, потому что к их услугам – сила и таланты тех, кто от них зависит, тогда как их антиподы с менталитетом П/В с самого начала слабы и неорганизованны.

Многие администраторы, менеджеры и родители напоминают маятник. Амплитуда их колебаний достаточно широка – от чрезмерной строгости (В/П) до снисходительности (П/В). Когда им становится неважно переносить отсутствие порядка, чёткого направления, строгих критериев и дисциплины, они склоняются в сторону В/П; однако затем чувство вины перевешивает решимость и возвращает их к П/В, чтобы через некоторое время, под влиянием гнева и недовольства результатами, маятник снова склонился в пользу В/П.

6.1.4. ПРОИГРЫШ/ПРОИГРЫШ

Если двое с установкой на Выигрыш/Проигрыш сходятся вместе, т.е. когда возникает необходимость взаимодействия двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей, результат обычно Проигрыш/Проигрыш. Проигрывают оба. Оба в равной степени поддаются мстительному чувству и стремятся взять реванш.

Некоторые до такой степени застревают на образе врага, так одержимы поведением другого человека, что для них не существует ничего, кроме желания «наказать» его, – пусть даже они и сами пострадают. Проигрыш/Проигрыш – философия непрекращающегося конфликта, вечной войны. Также Проигрыш/Проигрыш – это философия высокозависимых людей без внутреннего чувства цели и направления. Они несчастны сами и считают, что и все должны быть несчастными. Если никто не выигрывает, проиграть не так уж и страшно.

6.1.5. ВЫИГРЫШ

Ещё один способ мышления – установка на Выигрыш. Люди с таким менталитетом не стремятся к тому, чтобы в результате их «победы» кто-то выиграл или проиграл: это для них не важно. Главное – самому получить то, что хочется. В обстановке отсутствия соперничества установка на Выигрыш, пожалуй, самая распространённая в повседневной жизни. Человек заботится только об удовлетворении своих интересов, а другие пусть сами позаботятся о себе.

6.1.6. ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ ИЛИ СДЕЛКА ОТМЕНЯЕТСЯ

Если люди всё-таки не смогли договориться, для них остаётся шанс продвинуться на более высокий уровень В/В – Выигрыш/Выигрыш или СО – «Сделка отменяется».

Это означает, что если оппоненты не находят взаимоприемлемое решение, то они договариваются о невозможности договориться. Сделка отменяется. Никаких ожиданий, никаких контрактов. «Я отказываюсь иметь с вами дело, потому что совершенно очевидно, что наши ценности и задачи абсолютно не совпадают. Лучше понять это сейчас, чем потом испытать горькое разочарование». Имея в виду возможность отмены сделки, можно честно сказать: «Меня устраивает один-единственный вариант – Выигрыш/Выигрыш. Я хочу выиграть, но чтобы и вы выиграли. У меня нет ни малейшего желания добиваться своего ценой обмана – всё равно это выльется наружу и погубит наши отношения. Думаю, что и вам не доставит удовольствия, если я подниму лапки кверху. Давайте добиваться варианта Выигрыш/Выигрыш. Приложим усилия. А если ничего не получится, разойдёмся по-хорошему. Гораздо лучше вообще не затевать сделку, чем терзаться потом угрызениями совести. Возможно, в другой раз нам удастся договориться».

В общем, необходимо отметить, что, за исключением В/В, все иные подходы являются ущербными, что рано или поздно скажется. Эти побочные действия должны быть приняты во внимание. Поэтому, если нет возможности достичь В/В, во многих случаях бывает целесообразно поступить в соответствии с дополнением «Сделка отменяется».

В попытке сохранить отношения люди могут годами идти на один компромисс за другим, настраиваясь на Выигрыш/Проигрыш или даже Проигрыш/Выигрыш, но делая вид, будто действуют в духе Выигрыш/Выигрыш. Это чревато серьёзными осложнениями и для самих людей, и для пользы дела, особенно если это дело требует синергии – полной сплочённости.

Без дополнения «Сделка отменяется» такие дела обречены на провал; в конце концов приходится обращаться к профессиональным менеджерам. Опыт показывает: решая деловые вопросы в семье или с друзьями, бывает полезно заранее признать возможность отмены сделки, чтобы возможные неурядицы не разрушили отношения. Конечно, существуют ситуации и отношения, к которым «Сделка отменяется» никак не подходит. Но во многих случаях вполне возможно начинать переговоры с установкой на В/СО. Это даёт ощущение невероятной свободы.

6.2. СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ

В научной литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации:

- 1) конструктивную;
- 2) деструктивную;
- 3) конформистскую.

Конструктивная стремится уладить конфликт, нацелена на поиск приемлемого решения, отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением с соперниками и т.д.

Деструктивная постоянно стремится к расширению и обострению конфликта, старается принизить партнёра, негативно оценивает его личность, нарушает этику общения и т.д.

Конформистская пассивна, склонна к уступкам, непоследовательна в оценках, поведении, легко соглашается с точкой зрения соперника и т.д. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует её. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведёт к быстрому разрешению конфликта.

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При тяжёлом конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, т.е. могут прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет расширить сферу применяемых стилей и тактик поведения с «коррекцией» на особенности оппонента.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

1) «Партнёрство» – ориентация на учёт интересов и потребностей партнёра; стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. «Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны»;

2) «Напористость» – реализация собственных интересов, стремление к достижению собственных целей; участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники данной стратегии нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать своё мнение.

Внутри этих стратегий существует пять основных тактик (стилей) поведения. Они описаны и широко использованы в программах обучения управлению делами, в основу которых положена система, называемая методом Томаса – Килменна (разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г.). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта – несовпадением интересов двух и более сторон (рис. 12).

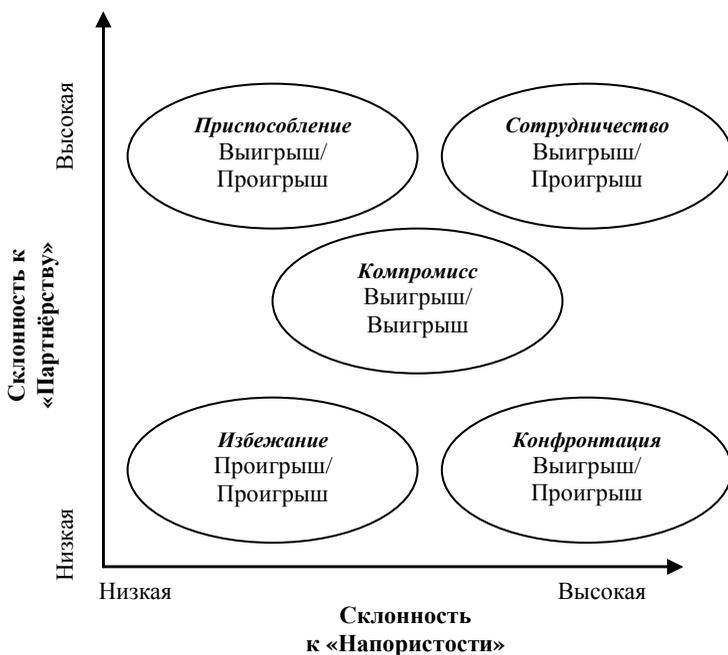


Рис. 12. Техника поведения в конфликте

6.2.1. ИЗБЕЖАНИЕ

При низкой напористости и низком значении партнёрства реализуется тактика «Избегание» («уход», «уклонение» от разрешения конфликта).

Избегание – это стремление не отстаивать свои права, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным, не брать на себя ответственность за принятие решения, выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своём, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции.

Такое положение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, когда затрагиваемая проблема не столь важна, когда нет необходимости тратить силы на её решение, когда ситуация может разрешиться сама собой, если в данный момент нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Всё это – серьёзные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться

изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил бы или отсрочил конфликт, т.е. вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя её, перекладывая ответственность за её решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приёмы.

Стиль избегания может оказаться подходящим в тех случаях, когда вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьёзных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть полезным также, если вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряжённость, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе роскошь отсрочки и сознательно уклониться от выбора сегодня. Может быть, вам потребуется создать впечатление, что вы вернётесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией. Если вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: «Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду».

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряжённость слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или для её решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы постараетесь игнорировать её, не выражать к ней своё отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

6.2.2. ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

При низкой напористости и высоком стремлении к партнёрству реализуется тактика «Приспособление» («уступка»).

Приспособление – это стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнёра путём сглаживания разногласий; готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, претензиями; смирение с доминированием партнёра; стремление поддержать партнёра, чтобы не затронуть его чувств, путём подчёркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчинёнными.

Данный стиль следует использовать в случае, если вы чувствуете, что, уступая в чём-то, вы мало теряете.

Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при «тактическом проигрыше» гарантирован «стратегический выигрыш».

Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент.

Если вы считаете, что уступаете в чём-то важном для вас, и чувствуете в связи с этим неудовлетворённость, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собираетесь в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало, или же вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в реше-

нии проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя, или же использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время, так, чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для вас решения.

6.2.3. КОНФРОНТАЦИЯ

При высокой напористости и низком партнёрстве реализуется тактика «Конфронтация» («соперничество», «конкуренция»).

Конфронтация – это стремление настоять на своём путём открытой борьбы за свои интересы, занятие жёсткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления.

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путём. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения.

Данный стиль характеризуется применением власти, принуждения, давления, использованием зависимости партнёра, тенденцией воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недо-

статком данной стратегии являются подавление инициативы подчинённых и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

Также использование данного стиля может быть эффективным в том случае, когда вы обладаете определённой властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны, и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях: вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызывать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью, например когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на своё решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярным, но вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует; он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо действовать быстро, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

6.2.4. КОМПРОМИСС

При средних значениях напористости и партнёрства реализуется тактика «Компромисс».

Компромисс – это стремление урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другого. Иными словами, вы сходитесь на час-

тичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения. Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством: вы уступаете в чём-то, другой человек также в чём-то уступает, и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Таким образом, компромисс – это поиск средних решений, когда никто много не теряет, но много и не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Через какое-то время, однако, могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворённость «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, вы оба хотите занять одну должность или, находясь в отпуске вдвоём, вы хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска вы можете договориться следующим образом: «Хорошо, мы проведём часть отпуска в горах, а часть – на берегу моря».

В результате удачного компромисса человек может выразить своё согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем оба выполнить полностью свои желания; следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Например, ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;

- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем всё потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек – частично свои; при этом вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как вам кажется, устраняет проблему ненадолго.

Когда вы стараетесь найти компромисс с кем-то, вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо очертить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т.п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы способны выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит вас обоих.

6.2.4.1. Технология компромисса и консенсуса

Компромисс (от лат. *compromissum*) – соглашение на основе взаимных уступок. Например, в политике компромисс – это уступка некоторым требованиям противоположной стороны, отказ от части своих требований в силу соглашения с другой партией.

Различают компромиссы:

- вынужденные;
- добровольные.

Вынужденные неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами, скажем, соотношением противоборствующих политических сил явно не в пользу тех, кто идёт на компромисс, или же общей ситуацией, угрожающей существованию конфликтующих сторон (например, смертельной опасностью термоядерной войны, если она когда-либо будет развязана, для всего человечества).

Добровольные компромиссы заключаются на основе соглашения по определённым вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех

взаимодействующих сил. На основе таких компромиссов создаются разнообразные партийные блоки и политические коалиции.

Теоретико-методологической основой компромиссов служит положение диалектики о сочетании противоположностей как формы регулирования и разрешения социальных противоречий и конфликтов. Социальной базой является общность некоторых интересов, ценностей, норм (так называемых общих правил игры) как предпосылок взаимодействия общественных сил и институтов. В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм и стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Компромисс осуществляется во имя достижения общих стратегических целей по вопросам тактики социальных действий по урегулированию конфликта. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять:

- во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей (если инициатива заключения компромисса исходит от одной из находящихся в состоянии конфликта сторон);

- в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием (если инициатива к компромиссу обоюдная). Убедительным примером подобной модели компромисса служит общее стремление в настоящий момент ряда суверенных государств, входивших в Советский Союз, к заключению соглашения с целью образования единого экономического пространства.

Технология компромиссов достаточно сложна, во многом уникальна, но всё же в её структуре есть нечто повторяющееся. Таковы некоторые способы согласования интересов и позиций: консультация, диалог, дискуссия, партнёрство и сотрудничество. Их использование позволяет выявить общие ценности, если таковые существуют, обнаружить совпадение взглядов по тем или иным вопросам; помогает вскрыть позиции, по которым конфликтующим сторонам необходимо идти на уступки, выработать взаимоприемлемое соглашение о «правилах игры», или, иначе, нормах и методах дальнейших действий, с тем, чтобы обеспечить надлежащий баланс интересов и тем самым урегулировать конфликт. Технология компромиссов – это своеобразное искусство в социальном управлении, которым владеет каждый опытный субъект, зрелая демократическая организация.

Консенсус (от лат. *consedo*) – форма выражения согласия с аргументами противника в споре. В научной литературе понятие консенсуса обозначает общественное согласие относительно правил разрешения конфликтов. Речь идёт, в частности, о согласии относительно:

- принципов функционирования конкретной системы, что воплощается в демократических структурах власти управления обществом;

– правил и механизмов, регулирующих разрешение конкретных конфликтов. Консенсус может быть охарактеризован с содержательной стороны (качественный аспект) и со стороны уровня достижения – степень консенсуса (количественная сторона).

Консенсус становится принципом взаимодействия противоборствующих сил в системах, основанных на демократических началах. Поэтому степень консенсуса – показатель развитости общественной демократии. Естественно, что ни авторитарные, ни тем более тоталитарные режимы не предполагают обращение к рассматриваемому методу разрешения социальных и политических конфликтов.

Технология достижения консенсуса – особая проблема. Она, по-видимому, не проще, а сложнее технологии компромиссов. Существенными элементами этой технологии являются:

– анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций;

– выяснение полей тождества и различия, объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие;

– системная деятельность институтов власти и общественно-политических организаций с целью обеспечения общественного согласия относительно норм, механизмов и путей регулирования общественных отношений и достижения тех целей, которые признаны общезначимыми.

6.2.5. СОТРУДНИЧЕСТВО

При высоких значениях напористости и партнёрства реализуется тактика «Сотрудничество».

Сотрудничество – это поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Это совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Реализуя данный стиль, субъект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, но стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения обоюдовыгодного результата. Этот стиль основывается на убеждённости участников конфликта в том, что расхождения во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о «правильном» и «неправильном». Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счёт других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворённости. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдалённое будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого – неудовлетворённость работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему, косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании, в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймёт это, то он пойдёт этому человеку навстречу, а в результате служащий будет в большей степени посвящать себя работе, и таким образом проблема медлительности будет решена с дополнительными положительными эффектами.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чём состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

– решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;

- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);
- и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;
- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлечённые в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определённых усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время и уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, вы можете прийти к выводу, что в действительности ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто вы хотите добиться признания, связанного с тем, что вам доверяют её выполнять; при этом вы можете добиться его иным способом. Вы можете добиться большего обеспечения со стороны секретариата и большего рабочего помещения. При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищете способ повлиять на неё или изменить её, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант.

Учитывая ситуацию, индивидуально-психологические особенности участников конфликта, специалист коммерции должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

Разработка стратегий поведения в конфликтах осуществляется с учётом возможных моделей разрешения и принципов управления конфликтом. Исходя из этого, предусматриваются различные модели разрешения конфликтов. Если, скажем, завершение конфликта предполагается осуществить в виде модели «победа – поражение», «выигрыш – проигрыш», то разрабатывается стратегия устранения одной из сторон путём доведения борьбы до победного конца. В ситуации, когда возможна модель «победа – победа», «выигрыш – выигрыш», «взаимный выигрыш», прорабатывается стратегия разрешения конфликта путём взаимного преобразования сторон и на основе этого – обоюдного примирения.

6.3. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Наряду с моделями поведения в конфликтах и стратегиями разрешения конфликтных ситуаций выделяют методы разрешения конфликтов.

Всю совокупность методов в зависимости от типов моделей разрешения конфликтов целесообразно разделить на две группы.

1. Группа негативных методов, включающая все виды борьбы, преследующая цель достижения победы одной стороны над другой. Термин «негативные» методы в данном контексте обоснован ожидаемым конечным результатом завершения конфликта: разрушением единства конфликтующих сторон как базового отношения.

2. Позитивные методы, поскольку при их использовании предполагается сохранение основы взаимосвязи (единства) между субъектами конфликта. Это, в первую очередь, разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества.

Различие негативных и позитивных методов относительно, условно. В практической деятельности по управлению конфликтами эти методы нередко дополняют друг друга.

Рассмотрим некоторые методы, применяемые в борьбе конфликтующих сторон.

1. Достижение победы вследствие получения необходимой свободы действий. Этот метод реализуется следующими приёмами: созданием свободы действий для себя; сковыванием свободы оппонента, даже ценой

некоторых материальных или других потерь; приобретением лучших позиций в противоборстве и т.д. Например, эффективным приёмом дискуссии является навязывание противнику в качестве предмета дискуссии таких вопросов, в которых он мало компетентен и где он сам себя может скомпрометировать.

2. Эффективен метод использования одной стороной в своих целях функций и резервов противника. Приёмами при этом могут стать использование аргументов противника в дискуссии; принуждение противника к действиям, полезным для другой стороны.

3. Очень важный метод борьбы – выведение из строя в первую очередь управляющих центров противостоящих комплексов: руководящих личностей коллективов и учреждений, основных элементов позиции противника. В дискуссии главный упор делается на дискредитацию ведущих её участников, представляющих сторону противника, на опровержение основных тезисов его позиции. В частности, в политической борьбе особое значение имеет раскрытие и критика отрицательных черт лидеров, несостоятельности их деятельности.

4. Несмотря на то что одним из главных принципов разрешения конфликта является принцип своевременности, оперативности, в борьбе может успешно использоваться метод затягивания дела, или «метод проволочек». Этот метод – частный случай выбора соответствующего места и времени для нанесения решающего удара, создания выгодного соотношения сил и выгодной ситуации для такого выбора. Медлительность перехода к решающим действиям оправдывается необходимостью сосредоточения больших сил, ресурсов для одержания победы. Известен афоризм: «Время работает на нас». Он характеризует сущность описываемого метода. Применительно к дискуссии данный метод означает, что следует стремиться при обсуждении какого-либо вопроса брать слово последним, когда выскажутся все другие участники. В таком случае можно развивать аргументацию, против которой в предыдущих выступлениях не содержалось достаточно серьезных доводов.

5. Немаловажный метод, тесно связанный с предыдущим, – уход от борьбы. Этот метод представляет собой реализацию стиля уклонения. Он применяется в ряде ситуаций: тогда, когда не решена задача по мобилизации необходимых для победы ресурсов и сил; для того, чтобы заманить противника в заранее подготовленную ловушку и выиграть время при смене обстановки на более выгодную для себя и имитировать бегство, чтобы затем застигнуть противника врасплох, спровоцировав его на выполнение вредных для него действий.

7. ЛИЧНОСТНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНФЛИКТА

Основные понятия. Базовые характеристики, экстраверты, интроверты, типы личностей, акцентуации личности, установки личности.

7.1. ЧЕРТЫ ХАРАКТЕРА ЛИЧНОСТИ В РАЗВИТИИ КОНФЛИКТА

К личностным элементам конфликта учёные, специалисты относят психофизиологические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации.

Среди личностных элементов конфликта в первую очередь 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.

Жизнь показывает, что, сколько бы разными и непонятными друг другу ни были люди, они будут вместе, если предметом их внимания являются радость ближнего и собственное умение радоваться ему. А поэтому каждый человек должен стремиться к пластичности, гибкости в отношениях, быть лёгким на переходах от доминирования к зависимости, от открытости к большей автономности и т.п. Чем легче будут эти переходы, чем реже человек обращает на них внимание, тем меньше взаимных обид, раздражений, недовольств, конфликтов. Желание лучше понять своих близких, друзей, коллег, по-новому увидеть отношения с ними, научиться конструктивно преодолевать трудности взаимопонимания – это основные факторы взаимодействия людей в обществе.

Когда речь заходит об отдельном человеке, обычно имеют в виду индивида, личность или индивидуальность. Эти понятия, являясь едиными по значению, не вполне синонимы, они не тождественны. Они определяют разные стороны сущности человека.

Индивид – это живой организм, биологическое существо человеческого рода, и в этом качестве фиксируются его появление на свет, присущее ему физиологическое состояние и психика, возможности приспособления к социальной среде. Индивид – субъект существования, элемент общественной системы материального производства и потребления, который вместе с тем формируется и развивается в процессе деятельности,

усвоения и воспроизводства определённых, в ходе исторического движения сложившихся способов труда и хозяйствования.

Личность выражает более широкую, чем индивид, совокупность качеств человека, которые складываются под влиянием как природных свойств, присущих всем людям, так и социальных факторов. Если индивидом человек рождается, личностью он становится, в той или иной мере преодолевая противоречивость и относительную независимость своей природной, социальной и духовной сущностей, проявляя способность к познанию и преобразованию окружающего мира. В отличие от индивида личность не статист исторического развития, а активно действующий субъект и объект общественных отношений и связей.

Индивидуальность – проявление черт конкретной личности с её своеобразием и неповторимостью, мера отличия индивида от других себе подобных. Это человек как бы в единичном экземпляре во всей своей оригинальности, включая внешние особенности, специфику характера, возможности интеллекта и т.д.

Личность – явление многомерное. Люди, рождаясь свободными и равными в своём человеческом достоинстве и правах, в реальности оказываются неодинаковыми. Из безусловного признания факта неодинаковости людей следует вывод о том, что нет человека, состоящего из одних достоинств, не имеющего какого-либо изъяна или слабостей. Для того чтобы лучше понимать людей, осознанно относиться к конфликтам и уяснению тех причин, которыми они вызываются, необходимо знать полную информацию о человеке, с кем общаешься и взаимодействуешь. Нельзя не считаться с тем, что поведение любого человека, его действия и поступки определяют реакцию личности на ту или иную жизненную ситуацию.

Специалисты-психологи называют основными качествами человека интеллектуальные, волевые и эмоциональные. К интеллектуальным качествам относятся такие свойства, как мышление, совокупность знаний человека, его стремление к истине, а также взгляды, принципы и жизненная позиция. Волевые качества связаны прежде всего с мотивами, которые побуждают к действию, проявлению способностей человека; расположением его к другим людям. Эмоциональные качества вбирают в себя самые разнообразные нервные возбуждения, переживания и чувства, связанные с такими моральными ценностями, как добро, долг, честь, дружба, любовь и т.п. Эмоции, взятые вместе, могут эффективно сигнализировать об актуализации жизненных сил, о готовности личности приносить людям пользу, отвечать перед обществом и самим собой за свои поступки.

Среди важнейших свойств человека, которые аккумулируют его качества своей особой социальной значимостью, выделяются справедливость, ответственность и правосознание. Все эти свойства личности, без

сомнения, влияют на возникновение конфликтов, их последующее развитие и разрешение. Специалисты акцентируют внимание ещё на одном свойстве человека – рефлексии, т.е. самоанализе каждым своих знаний и поступков, размышлении об их границах и значении, о том, как они воспринимаются и оцениваются другими людьми.

Ряд качеств человека, заложенных в нём генетически, заслуживают особого внимания. Прежде всего, существует определённая взаимосвязь между конфликтностью и темпераментом, чертами характера или базовыми характеристиками личности, т.е. теми устойчивыми свойствами индивида, которые характеризуют динамические особенности психики данного человека.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, её базовые характеристики. Это индивидуальные психофизиологические свойства человека, проявляющиеся в особенностях темперамента, самооценке, в способе реагирования на слова и поступки людей. Выделяют две основные психологические оси личности: экстраверсия – интроверсия; эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность. Эта типология черт характера была дана Карлом Юнгом (1875 – 1961 гг.) в книге «Психологические типы» (1921 г.), которая до сих пор считается одной из самых убедительных и широко используется как в теоретической, так и в практической психологии. Согласно взглядам австрийского психолога Альфреда Адлера, формирование характера личности происходит в первые пять лет жизни человека. В этот период он испытывает на себе влияние неблагоприятных факторов, которые и порождают у него комплекс неполноценности. Впоследствии этот комплекс оказывает существенное влияние на поведение личности, её активность, образ мыслей и т.п.

Экстраверты – люди, требующие постоянной стимуляции, «подпитки» от внешней среды. Они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены. Для них характерны раскованность поведения, весёлость, вспыльчивость.

Интроверты – стимулы для жизненной активности они черпают изнутри, живут в основном своим внутренним миром. Они замкнуты, мало общительны, медлительны, серьёзны, любят порядок, дружат с немногими, но преданно.

Эмоционально неустойчивые люди характеризуются постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам.

Эмоционально стабильные люди – им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей.

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

- 1) меланхолик;
- 2) холерик;
- 3) сангвиник;
- 4) флегматик.

Меланхолик – человек, сочетающий в большей мере черты интроверта и эмоциональной неустойчивости. Его основные характеристики: замкнутость, пессимизм, неуравновешенность, угрюмость, тревожность, впечатлительность, нерешительность, медлительность. 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 он испытывает в данный момент.

Холерик – сочетает черты экстраверта и эмоциональной нестабильности. Это человек обидчивый, беспокойный, возбудимый, импульсивный, резкий, активный, несдержанный. Холерик увлечённо берётся за новые дела, но сил у него хватает ненадолго. Ему свойственны спады и подъёмы настроения. В общении холерики часто вспыльчивы, излишне прямолинейны 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. Легко сходится с людьми, жизнерадостен и деятелен, но не переносит однообразия и монотонной работы.

Флегматик – сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательностью, вдумчивостью, сдержанностью в поведении, миролюбием, уравновешенностью, надёжностью, спокойствием, терпением. В общении флегматики – надёжные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям. Владеет собой, но, как правило, мало активен.

Следует отметить, что «плохих» и «хороших» индивидуальных характеристик не бывает. Однако важно отметить, что все названные личностные качества человека играют существенную роль в возникновении и развитии конфликта. Темперамент оказывает существенное влияние на поведение человека в межличностных конфликтах. Например, холерика легко вовлечь в конфликтную ситуацию, а флегматика, наоборот, трудно вывести из себя.

7.2. АКЦЕНТУАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

Термин «акцентуация» ввёл Карл Леонгард – немецкий невролог, психиатр и психолог, профессор неврологии в неврологической клинике университета им. Гумбольдта в Берлине, специалист в области психологии акцентуированных личностей.

Акцентуация характера есть определённое направление характера, чрезмерная выраженность отдельных черт характера индивида.

Выделенные Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на две группы:

- 1) акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый);
- 2) акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклоидный, эмотивный, аффективно-экзальтированный).

Сравнительная характеристика акцентуированных личностей приведена в табл. 3.

Демонстративность (демонстративный тип) – высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, лёгкости.

Педантичность (педантичный тип) – высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, трудности на подъём, длительном переживании травмирующих событий. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьёзностью в делах. Легко уступает лидерство другим. На работе ведёт себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка, что, как правило, может вызывать конфликтную ситуацию. В конфликте ведёт себя пассивно.

Застревание (застревающий тип) – основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, мстительность, ревность). Занудлив, склонен к нравоучениям, занимает позицию родителя. Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе. Часто выступает инициатором конфликтов, в которых активно и жёстко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей. Самооценка неадекватна.

Гипертимность (гипертимический тип) – отличается постоянным повышенным настроением, оптимистичностью, необычайной контактностью в сочетании с жадной деятельностью, высокой активностью, предприимчивостью. Быстро переключается с одного дела на другое, но может не довести начатое дело до конца, недисциплинирован, необязателен, склонен к аморальным поступкам, самооценка завышена. С трудом пере-

носит условия жёсткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество. Конфликтен. Часто выступает инициатором конфликтов.

Дистимность (дистимический тип) – противоположен гипертимному типу. Характеризуется пессимистичным настроением, серьёзностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обострённым чувством справедливости. Предпочитает одиночество, ведёт замкнутый образ жизни. Склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

Тревожность (тревожно-боязливый тип) – основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступает в конфликты, обладает самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

3. Сравнительная характеристика акцентуированных личностей

| | |
|------------------|---|
| Гипертимный | повышенное настроение, оптимистичен, контактен, конфликтен |
| Дистимный | пессимист, неконтактен, замкнут, редко вступает в конфликты |
| Циклоидный | смена настроения, самооценка неустойчива, конфликтен |
| Возбудимый | низкая контактность, угрюм, неуживчив в коллективе, конфликтен |
| Застревающий | умеренно общителен, склонен к нравоучениям, обидчив, подозрителен, конфликтен |
| Педантичный | добросовестен, аккуратен, серьёзен в делах, в конфликты вступает редко |
| Тревожный | низкая контактность, неуверенность в себе, самокритичность, в конфликте уступчив |
| Эмотивный | общение в узком кругу, чувствителен, исполнительен, редко вступает в конфликт |
| Демонстративный | контактен, стремление к лидерству, эгоистичен, лицемерен, конфликтен |
| Экзальтированный | высокая контактность, словоохотлив, внимателен к людям, подвержен сиюминутным настроениям |

Экзальтированность (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.

Эмотивность (эмотивный тип) – это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обострённым чувством долга, исполнительностью.

Циклитимность (циклоидный 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. В период подъёма настроения поведение гипертимно, в период спада – дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъёма настроения. В конфликте непредсказуем.

7.3. УСТАНОВКИ ЛИЧНОСТИ

К важным личностным элементам конфликта следует отнести установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности. В этой связи немецкий философ и психолог Эдуард Шпрангер (1882 – 1963) выделил шесть основных идеальных типов людей, соответствующих различиям в их ценностных ориентациях.

Теоретический человек – имеет теоретическую установку. В своё практическое поведение он повсюду вносит систему и логику. В наиболее чистом виде эта форма жизни воплощается в профессиональных учёных. Люди этого типа являются очень сложными натурами.

Экономический человек – необязательно связан с производством. Самое главное, что основным мотивом, определяющим характер его бытия, является полезность. Смысл его действий не в самой деятельности, а в её полезном эффекте.

Эстетический человек – это эстетически переживающие души. Эти люди живут в мире фантазий, через которые они и воспринимают реальную действительность. Эстетический человек обладает особой способностью предвидения или проникающей интуицией. Для людей этого типа самым главным является красота души и мир фантазий, а непосредственное соприкосновение с миром для них всегда болезненно.

Социальный человек – полностью обращён к чужой жизни и «чувствует себя в другом». Его потребность в самоотречении ради другого является ведущей жизненной потребностью, а все духовные действия, имею-

щие отношение к прагматике, полностью исключаются. Для него социальная установка является организующим принципом душевной жизни, а высшее проявление социальной направленности – любовь, определяющая всё индивидуальное бытие.

Политический человек – ведущей жизненной установкой для него является власть как способность и стремление делать собственные ценностные ориентации ведущим мотивом других людей. Главная сторона жизни такого человека – самоутверждение через обладание властью.

Религиозный человек – это человек, чья духовная структура постоянно и целиком направлена на достижение высшего переживания религиозных ценностей.

Типы индивидуальности, как и типы характера личности, в жизни редко встречаются в «чистом» виде. Каждый человек лишь в той или иной степени связан с идеальным типом и приближается к нему. Но их следует учитывать при анализе конфликтного поведения, ибо они, как и другие личностные факторы, играют важную роль в его возникновении и развитии.

7.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ КОНФЛИКТУ

Существует пять основных типов конфликтных личностей.

1. Конфликтная личность демонстративного типа:

- хочет быть в центре внимания;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;
- её отношение к людям определяется тем, как они к ней относятся;
- такой личности легко даются поверхностные конфликты, она любит свои страдания и стойкостью;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и непоследовательно воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

2. Конфликтная личность ригидного типа:

- подозрительна;
- обладает завышенной самооценкой;
- для неё постоянно требуется подтверждение собственной значимости;

- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- прямолинейна и негибка;
- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается ею как обида;
- болезненно обидчива, повышено чувствительна по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3. Конфликтная личность неуправляемого типа:

- импульсивна, недостаточно контролирует себя;
- поведение такого человека плохо предсказуемо;
- ведёт себя вызывающе, агрессивно;
- часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы;
- для неё характерен высокий уровень притязаний;
- несамокритична;
- во многих неудачах, неприятностях склонна обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

4. Конфликтная личность сверхточного типа:

- скрупулёзно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- предъявляет повышенные требования к окружающим, причём делает это так, что людям, с которыми она работает, кажется, что она придирается;
- обладает повышенной тревожностью;
- чрезмерно чувствительна к деталям;
- склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ей кажется, что её обидели;
- страдает от себя сама, переживает свои просчёты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.);
- сдержанна во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях;
- не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. Конфликтная личность бесконфликтного типа:

- неустойчива в оценках и мнениях;
- обладает лёгкой внушаемостью;
- внутренне противоречива;
- для неё характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Социально-психологические свойства личности проявляются и в деловом общении, где также можно выделить типы людей, которым свойственно создание конфликтных ситуаций из-за нежелания или неумения конструктивно вести деловое общения, особенно в споре.

К деструктивному общению чаще всего ведёт:

«Танк» – не видит препятствий в виде мнения, позиции оппонента.

«Мина» – взрывается, как только кто-то задевает его интересы.

«Всезнайка» – пытается демонстрировать свои знания.

«Псевдоактив» – играет на публику.

«Пессимист» – переводит проблему в бесперспективное русло, когда любое завершение – ничего не обещающая потеря.

«Оппонент» – стремится больше возразить, иногда не вникая в суть высказываний.

«Крутой» – снижение значимости высказываний собеседника: «Да, ладно», «Ерунда», «Это мелочь».

«Соглашатель» – идёт на поводу.

«Мститель» – берёт «реванш» за прошлые поражения.

«Наблюдатель» – пассивный, только слушает.

«Дипломат» – осторожный, избегает оценки, конкретности и пр.

«Консерватор» – отстаивает тривиальные, устаревшие, неактуальные решения.

«Философ» – переводит спор на трансцендентный уровень. Говорит обо всём идеализированно, глобально.

«Демагог» – больше всего критикует, мало что предлагает.

«Закомплексованный» – спорит в основном для того, чтобы убедить себя и других в том, что он тоже в этом разбирается.

«Садист» – старается вывести партнёра из себя, помучить, а сам этим наслаждается.

«Тупой» – недостаточно владеет ситуацией, но активно, убеждённо отстаивает своё мнение.

«Заводной» – очень быстро выходит из себя, и по поводу и без повода.

В споре часто употребляются фразы, из-за которых спор становится неэффективным, которые способствуют возникновению конфликта, задевая самолюбие, чувство собственного достоинства партнёра. В числе таких фраз можно выделить:

- ничего подобного;
- вы не знаете (не понимаете);
- я Вас не понимаю;
- такого не может быть;
- это не правда;
- я с Вами не согласен;
- у меня свои интересы (правила, принципы);
- ты должен;
- я требую;
- я Вас заставлю;
- я ненавижу;
- это Ваши проблемы;
- меня не волнует;
- мне наплевать;
- я лучше знаю;
- да что Вы говорите;
- не лезьте не в своё дело;
- я сейчас Вам докажу;
- ты ещё молодой и пр.

7.5. МАНЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Манеры поведения в конфликтной ситуации играют важную роль в развитии конфликта.

Выделим некоторые манеры поведения, предложенные Робертом М. Брэмсоном в работе «Общение с трудными людьми».

«Агрессивисты» – постоянно задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

«Жалобщики» – у них всегда найдётся что-нибудь, на что они будут сетовать. Обычно они мало что делают для решения проблемы и не хотят брать на себя ответственность.

«Молчуны» – спокойны и немногословны; никто не знает, что в действительности они думают об окружающих или чего хотят.

«Сверхпокладистые» – согласятся с вами по любому поводу и пообещают поддержку, однако слова у них часто расходятся с делом. Они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

«Вечные пессимисты» – всегда предсказывают неудачу в деле и стараются сказать «нет», поскольку обычно полагают, что из затеваемого ничего не получится.

«Всезнайки» – считают себя выше других, ибо полагают, что знают истину в последней инстанции и всё на свете. При этом они к тому же хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали и другие. Они могут действовать как «бульдозер», расталкивающий всех на своём пути со своими «знаниями». Но довольно часто оказывается, что они ошибаются, ибо в основном только играют свои роли.

Американский конфликтолог Джини Г. Скотт добавляет к этому перечню трудных в общении людей ещё целый ряд типов:

– «максималисты» – хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

– «скрытные» – держат всё в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что всё идёт прекрасно;

– «невинные лгуны» – замечают следы лжи или серией обманов, так что вы перестаёте понимать, во что верить, а во что – нет;

– «ложные альтруисты» – якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом. Вы можете почувствовать это в иных обстоятельствах или это может неожиданно проявиться в виде саботажа, востребования подаренного или требования компенсации;

– «разгневанный ребёнок» («взрывной человек»). Обычно человек, который ведёт себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль.

Как вести себя с трудными людьми различных типов?

Вот какие рекомендации даёт по этому поводу конфликтолог Джини Г. Скотт.

Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации:

– тип «паровой каток». Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «выпустить пар»;

– тип «скрытый агрессор» («снайпер»). Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии.

Если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека – это не для вас, то наилучший способ – выявить конкретный факт причинения зла, а затем скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: «Чего вы добиваетесь этим?». Если он начнёт отрицать факты, приведите доказательства;

– тип «разгневанный ребёнок» («взрывной человек»). Обычно человек, который ведёт себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям. Надо убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо также дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его;

– тип «жалобщик». Он часто охвачен некоторой идеей и обвиняет других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах. Сначала выслушайте жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен; он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьёзно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства. Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им; возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему;

– тип «молчун» («тихоня»). Ключ к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, – преодоление замкнутости человека. Вы можете иметь некоторые предположения на счет её причин (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но исходить из них – это не лучший вариант. Если вы ошибётесь, то это может только усложнить ситуацию. Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?». При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они

(например: «Мне кажется, вы избегаете моего общества, так как полагаете, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке»). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору. В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внешне замолчал и всё больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече;

– тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях, но время от времени они создают проблемы: вдруг соглашаются сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находят причину для отказа. Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте на том, что вы хотите знать, что в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии выполнить. Сделайте акцент на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

8. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Основные понятия. Управление конфликтами, профилактика конфликтов, разрешение конфликтов, манипулирование конфликтом.

8.1. ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Управление конфликтами – это регулирование конфликтной ситуации посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижение желаемых результатов.

Управление конфликтами включает:

- профилактику конфликтов;
- подавление конфликта;
- разрешение конфликта;
- манипулирование конфликтом.

Профилактика конфликта – это устранение причин конфликта на стадии предконфликтной ситуации. Это деятельность, направленная на недопущение возникновения конфликта и его разрушительного влияния на интересы сторон.

Профилактика конфликтов, прежде всего, предполагает стратегию их прогнозирования. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя предупредить её появление. Прогнозирование предпола-

гает установление причин, заинтересованных сторон, предмета, объекта потенциального конфликта, а также тенденций развития и возможных последствий возникших конфликтов.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения. Она предполагает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность. Что касается последнего, то нужно отметить только одно обстоятельство: чем раньше возможный конфликт станет известен общественности, тем меньше вероятность его реального появления.

Подавление конфликта подразумевает прекращение конфликта посредством тотального навязывания условий прекращения конфликта как одной конфликтующей стороной другой стороне, так и нейтральной (неучаствующей) стороной конфликтующим сторонам. Подавление не предусматривает необходимости учёта интересов другой стороны или сторон и чаще всего основывается на превосходстве физических, экономических, психологических сил. Подавление конфликтов не лучший метод управления ими, поскольку оно предполагает использование физической силы и жёсткие управленческие решения.

Разрешение конфликта – процесс, при котором устраняются причины конфликта, но после того, как произошёл инцидент.

Манипулирование конфликтом – стимулирование субъектов, участников и объектов конфликта исключительно с целью извлечения собственной выгоды, сохраняя при этом причины конфликта.

8.2. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Существуют следующие способы управления конфликтами.

Организационный – обеспечение сбалансированности в распределении функций, обязанностей, ресурсов, прав и ответственности, а также наиболее оптимальное их перераспределение в случае возникновения противоречий в интересах.

Экономический – применение экономических регуляторов в отношении к проводимым экономическим реформам, обеспечение максимальной экономической самостоятельности и безопасности субъектов хозяйственной деятельности, декларация и реальное внедрение хозяйственной идеологии с целью поддержки и регулирования хозяйственной культуры на федеральном, региональном и корпоративном уровнях, а также установление чётких экономических правил ведения бизнеса.

Правовой – создание и поддержка правовой системы для обеспечения упрощённых, в то же время эффективных экономических связей и способов деятельности.

Этнокультурный – согласование различных социокультурных систем в рамках единой экономической культуры с учётом этноисторических факторов.

Психологический – применение психологических технологий, адекватных восприятию и ментальности субъектов хозяйственной активности; обеспечение реабилитационных процедур по устранению психологических барьеров.

Политический – применение идеологических парадигм, поддерживаемых властными структурами за счёт мобилизации административных, дипломатических, многопартийных и других ресурсов.

Силовой – эффективное применение силовых методов воздействия на конфликтогены без нарушения экономических, правовых, психологических и прочих основ ведения хозяйственной деятельности.

8.3. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов:

- структурное разрешение конфликта;
- учёт психологии участников;
- беседа;
- просьба;
- убеждение;
- принципиальные переговоры;
- психотренинг, психотерапия;
- чёткая формулировка требований;
- принцип единоначалия;
- установление общих целей;
- система поощрения на основе продуманных критериев эффективности;
- подавление интересов конфликтующих;
- перевод на другую работу, разъединение конфликтующих административными мерами;
- решение конфликта на основе приказа руководителя организации или решения суда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликты играют решающую роль в жизни человека, семьи, общества, государства, человечества в целом, и каждому человеку необходимы знания о способах предупреждения и разрешения конфликтов.

Рассматривая конфликты в коммерческой деятельности, необходимо отметить, что конфликты в настоящее время являются ключевой проблемой жизни как отдельных личностей, так и целых коллективов в коммерческой деятельности. Движущей силой в конфликте является любопытство или стремление человека победить, сохранить или улучшить своё положение, безопасность, устойчивость в коллективе или надежда на достижение поставленной в явном или неявном виде цели.

Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении. Наиболее важные конфликты между людьми и социальными группами концентрируются в сфере политики. Очень часто политика оказывается средством провоцирования конфликтов. Политика сопряжена с властью. К власти стремятся не все, но очень многие, в особенности социально активные люди. Но число властных позиций в обществе ограничено. Если эти властные позиции не определяются нормами наследования, как это имеет место при монархическом политическом устройстве, то обязательно возникает конфликт между теми, кто имеет некоторые шансы и возможности занимать те или иные властные позиции.

Подавление конфликта подразумевает прекращение конфликта посредством тотального навязывания условий прекращения конфликта как одной конфликтующей стороной другой стороне, так и нейтральной (неучаствующей) стороной конфликтующим сторонам. Подавление не предусматривает необходимости учёта интересов другой стороны или сторон и чаще всего основывается на превосходстве физических, экономических, психологических сил. Подавление конфликтов не лучший метод управления ими, поскольку оно предполагает использование физической силы и жёсткие управленческие решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М. : Эксмо, 2009.
2. Конфликтология / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М. : Инфра-М, 2009.
3. Курбатов, В.И. Конфликтология / В.И. Курбатов. – М. : Феникс, 2009.
4. Леонов, Н.И. Конфликтология / Н.И. Леонов. – Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2010.
5. Лазукин, А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М. : Омега-Л, 2010.
6. Ратников, В.П. Конфликтология / В.П. Ратников. – Юнити-Дана, 2007.
7. Галустова, О.В. Конфликтология в вопросах и ответах / О.В. Галустова. – М. : Проспект, 2010.
8. Атоян, А.Д. Конфликтология : конспект лекций / А.Д. Атоян. – М. : Приориздат, 2010.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА | 5 |
| 1.1. Место конфликтологии в научном пространстве | 5 |
| 1.2. Объект и предмет конфликтологии | 8 |
| 1.3. Исследовательские методы конфликтологии | 9 |
| 2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА | 11 |
| 2.1. Понятие конфликта. Объект и предмет конфликта | 11 |
| 2.2. Функции конфликта | 16 |
| 2.3. Структура конфликта | 21 |
| 2.4. Действующие лица конфликта | 24 |
| 2.5. Роль медиатора в урегулировании конфликта | 25 |
| 3. ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ | 31 |
| 3.1. Источники конфликтов | 31 |
| 3.2. Причины конфликтов | 32 |
| 4. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ | 37 |
| 4.1. Существующие подходы к типологии и классификации конфликтов | 37 |
| 4.2. Типология конфликтов по субъектам конфликта | 41 |
| 5. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ДИНАМИКИ КОНФЛИКТА | 56 |
| 5.1. Модель процесса конфликта | 57 |
| 5.2. Стадии развития конфликта | 58 |
| 6. ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТАХ | 65 |
| 6.1. Модели человеческого взаимодействия в конфликтной ситуации | 65 |
| 6.2. Стратегии поведения в конфликтах | 70 |
| 6.3. Методы разрешения конфликтов | 82 |

| | |
|---|-----|
| 7. ЛИЧНОСТНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОНФЛИКТА | 84 |
| 7.1. Черты характера личности в развитии конфликта | 84 |
| 7.2. Акцентуация личности | 88 |
| 7.3. Установки личности | 90 |
| 7.4. Социально-психологические свойства личности, способствующие конфликту | 91 |
| 7.5. Манеры поведения в конфликтной ситуации | 94 |
| 8. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ | 97 |
| 8.1. Формы управления конфликтами | 97 |
| 8.2. Способы управления конфликтами | 98 |
| 8.3. Способы разрешения конфликтов | 99 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 100 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 101 |

Учебное издание

БЛЮМ Марина Анатольевна,
МОЛОТКОВА Наталия Вячеславовна

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор Е.С. Кузнецова
Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано в печать 10.11.2011.
Формат 60 × 84 / 16. 6,045 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 494

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14