

**Г. П. Геранюшкина**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет экономики и права

**Г. П. Геранюшкина**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2015

УДК 316.48(075.8)

ББК 88.5я7

Г37

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты канд. психол. наук, доц. Н. Э. Вишневая  
канд. психол. наук, доц. Е. Л. Трофимова

Геранюшкина Г. П.

Г37 Управление конфликтами и организация переговорного процесса :  
учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. –  
174 с.

Излагается общая теория конфликтов, включающая типологию конфликтов, причины, структуру, функции и динамику конфликтов. Особое внимание уделено специфике и профилактике конфликтов в организации. Рассмотрена организация переговорного процесса как средства урегулирования конфликтов.

Для студентов, магистрантов, изучающих курс конфликтологии, а также всем, кто заинтересован проблемой управления конфликтами.

УДК 316.48(075.8)

ББК 88.5я7

© Геранюшкина Г. П., 2015

© Издательство БГУЭП, 2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1. ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ .....	6
1.1. Понятие конфликта.....	6
1.2. Объект и предмет конфликта.....	8
1.3. Проблема типологии конфликтов .....	11
Список рекомендуемой литературы к главе 1 .....	15
2. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА .....	16
2.1. Объективные элементы конфликта.....	16
2.2. Личностные элементы конфликта.....	18
Список рекомендуемой литературы к главе 2 .....	27
3. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ .....	28
3.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов ....	28
3.2. Объективные факторы возникновения конфликтов.....	29
Список рекомендуемой литературы к главе 3 .....	32
4. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА.....	33
4.1. Понятие функции конфликта.....	33
4.2. Конструктивные функции конфликта.....	35
4.3. Деструктивные функции конфликта.....	37
Список рекомендуемой литературы к главе 4 .....	38
5. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА .....	40
5.1. Предконфликтная ситуация .....	40
5.2. Открытый конфликт.....	42
5.3. Завершение конфликта .....	46
Список рекомендуемой литературы к теме 5.....	48
6. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	49
6.1. Специфика конфликта в организации.....	49
6.2. Организационные конфликты.....	55
6.3. Производственные конфликты .....	56
6.4. Трудовые конфликты в организации .....	62
6.5. Особенности управления конфликтами.....	68
Список рекомендуемой литературы к теме 6.....	71
7. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ .....	72
7.1. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения... 72	
7.2. Современный менеджмент о профилактике конфликтов .....	76
7.3. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов.....	
Юмор как средство предупреждения конфликта.....	82
Список рекомендуемой литературы к теме 7.....	86
8. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ.....	87
8.1. Тактика избегания конфликта и метод насилия .....	87
8.2. Два подхода к разрешению конфликта.....	90
8.3. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта» .....	93
8.4. Основные механизмы тактики взаимного выигрыша .....	95
8.5. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты.....	97

Список рекомендуемой литературы к теме 8 .....	101
9. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ .....	103
9.1. Общая характеристика переговоров .....	103
9.2. Стратегии ведения переговоров .....	107
9.3. Динамика переговоров.....	112
9.4. Тактические приемы ведения переговоров .....	131
9.5. Посредничество в переговорном процессе.....	133
Список рекомендуемой литературы к теме 9 .....	137
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	138
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	163
СЛОВАРЬ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ .....	166

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Знания по управлению конфликтами необходимы для всех видов управленческой деятельности. Научный подход предполагает системно организованные, принципиально структурированные, методологически точные знания о предмете (в данном случае – о конфликтах), ориентацию на познание закономерностей реального мира и постижение объективной истины. Любая наука, включая конфликтологию, конструктивна, рассчитана на возможность практического применения полученных знаний, на выработку и внедрение новых проектов. Научное управление социальными процессами, в том числе и регулирование конфликтов, осуществляется, как правило, на основе аналитического расчета, планомерного и многостороннего влияния на участников социальных связей и взаимодействия, практического применения выверенных наукой рекомендаций.

Учебное пособие предназначается в помощь тем, кто стремится овладеть основами научных знаний о конфликтах. Составлено автором в рамках читаемого курса «Управление конфликтами и организация переговорного процесса». Целью освоения курса является теоретическое изучение конфликта как социального феномена, овладение навыками практического применения знаний в управлении конфликтами: их регулировании и поиске эффективных путей разрешения, а также организации и проведении переговорного процесса. В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь грамотно осуществлять профилактику и диагностику конфликтных ситуаций, адекватно выбирать методы работы, владеть навыками ведения переговоров между конфликтующими сторонами.

В первых пяти главах пособия подробно описывается общая теория конфликта, включающая объект и предмет конфликта, структуру, динамику, функции и причины конфликтов. Шестая глава посвящена анализу конфликтов в организации, выявлению специфики их протекания и управления ими. Седьмая и восьмая главы работы описывают способы предупреждения и разрешения конфликтов. Девятая глава знакомит студентов с переговорами как способом разрешения конфликтов.

Каждая глава учебного пособия сопровождается вопросами и заданиями для самопроверки и самостоятельной работы по освоению материала. Вопросы призваны акцентировать наиболее важные моменты курса. Они помогут студенту систематизировать знания и отследить степень освоения материала. Задания ориентированы на организацию самостоятельной работы студентов над освоением курса: знакомство с учебной литературой; решение ситуативных задач; работа с психодиагностическими методиками.

Освоение курса ведет к формированию общекультурных, образовательных, коммуникативных компетенций; расширяет знания в области психологических основ конфликтов и конфликтного поведения, а также методов управления ими.

# 1. ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т. д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным изменениям и стрессам. Кому, например, не знакома внутренне напряженная 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 его понятия и создания типологии конфликтов.

## 1.1. Понятие конфликта

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

Сегодня в конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения 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 определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта.

*Л. Г. Здравомыслов:* Итак, 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.

Ю. Г. 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.

А. В. 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.

В этом плане всякий конфликт есть определенное *качество взаимодействия* между людьми, которое выражается в *противоборстве* между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее *внутреннюю структуру*. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные *цели* и борются за утверждение *своих интересов*, и эта борьба сопровождается, как правило, *негативными эмоциями*. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение.

Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена приведенная дефиниция нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых и всеобщих элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики.

### **Противоречие – основа конфликта**

Прежде всего следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом объективные, не зависящие от сознания людей противоречия, коренящиеся в существенных различиях социально-экономических условий их жизни, играют ключевую роль в возникновении конфликтов в обществе. Социально-экономическое положение индивида в обществе во многом определяет не только линию его поведения и действия, но и само его сознание, интересы и цели.

Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как *предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия*, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Примером может служить



противоречие между мужчиной и женщиной. Это противоречие было и будет всегда, но лишь в определенной социальной ситуации оно может приобретать конфликтную форму. Наконец, существует множество противоречий, которые к конфликту вообще не имеют никакого отношения. Таковы, например, противоречия между человеком и природой, производством и потреблением.

## 1.2. Объект и предмет конфликта

### Различия между объектом и предметом конфликта

Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Этим «что-то», из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т. д.

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

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта. В отличие от этого *предметом конфликта* являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

1. Можно сказать, 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*. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, например, если премия, на которую претендовали служащие организации и из-за которой возникло противоборство, уже распределена или отменена, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и конфликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если конфликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко.

2. 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. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерть, даже когда отстаиваются утопические идеи.

3. Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда

проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало «не спокойно на душе», хотя факт беспокойства налицо.

### Характеристика объекта конфликта

1. Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей. Так, природа, ресурсы, машины и т. д. сами по себе еще не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять *интерес*, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить.

2. Но и в этом случае конфликт может не возникнуть. Интерес является необходимым, но недостаточным условием конфликта. Например, если тех или иных природных ресурсов имеется в избытке, то по поводу них конфликта не возникает. Он возникает тогда, когда объект, вовлеченный в сферу интересов и потребностей социальных субъектов, имеется в ограниченном количестве или качестве и не способен удовлетворить в полной мере всех взаимодействующих сторон. Другими словами, объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является *дефицитным*, недоступным для всех, кто на него претендует.

3. При этом само отношение к предмету, выступающему в качестве объекта конфликта, обусловлено *конкретно исторически*. Последняя мировая война, как известно, происходила за землю. Следующая война может произойти уже за воду, именно об этом сегодня все чаще говорят в арабских странах. И столь серьезное предсказание имеет под собой не менее серьезное основание. Ибо водоснабжение на Ближнем Востоке – сегодня важнейшая проблема.

Действительно, арабские страны занимают 9 % суши и пятое место по численности населения в мире. В то же время его водные ресурсы составляют лишь 0,7 % совокупных мировых запасов, а объем воды на душу населения равен 1,5 тыс. м<sup>3</sup> в год при средней мировой обеспеченности 13 тыс. м<sup>3</sup>. Ситуация такова, что нарастающий дефицит воды станет здесь вскоре важным ограничителем экономического роста. Не случайно, что проблема воды на Ближнем Востоке все больше превращается в объект разногласий в отношениях арабов с соседними странами и между собой. Дефицит водного ресурса уже давно инициирует противоречия между Турцией, Сирией и Ираком, между Израилем, Сирией и Иорданией, между Египтом и Суданом. Таким образом, проблема воды становится проблемой жизнеобеспечения и приобретает первостепенное значение в рамках национальной безопасности. Исходя из сложившейся ситуации, уже с середины 80-х гг. в арабском мире все чаще поднимают вопрос о нарастающей угрозе конфликта из-за воды.

4. Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его *неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и

следствием желаний одного из оппонентов. Например, приз за первое место в соревновании может быть только один и победитель вправе претендовать на его единоличное обладание. В противном случае «если некий объект спора делим, и способ деления признается справедливым всеми участниками, то и спора не должно возникать, т. е. не должно возникать конфликтной ситуации».

5. Следует также отметить *релятивистский характер* объекта конфликта. В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. Это расхождение в оценке значимости объекта может вызвать конфликт среди участников взаимодействия. Так, создатель и руководитель проекта может считать свое детище гениальным и прикладывать все силы к его исполнению. Но, в то же самое время его подчиненным он может казаться не стоящим выеденного яйца. И эта внутренне противоречивая ситуация может сохраняться достаточно долго.

6. При анализе конфликта порой непросто выявить его подлинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *камуфлировать истинный объект конфликта*. Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность «принести как можно больше пользы народу, обществу» и т. д. Экономические схватки между олигархами – это, конечно же, борьба ради блага народа и т. д. Даже в семейной жизни люди часто склонны камуфлировать подлинный объект конфликта. Почему возникла конфликтная ситуация и «все смешалось в доме Облонских»? – Потому, что Стива Облонский разлюбил свою жену Дарью Алексеевну и изменил ей. Но сколько людей в такой ситуации прямо говорят об этом? – Очень немногие. Чаше ведут речь о том, что «не сошлись характерами», «виноваты обстоятельства» или, на худой конец, пресловутая теща.

В связи с рассмотренным характером объекта конфликта в конфликтологии выделяют *два вида конфликтов*: реалистический и нереалистический.

### **Реалистический и нереалистический конфликты**

Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*.

И если желаемый результат может быть достигнут другими средствами, они должны (или могут) быть применены. В этом случае конфликт является лишь одной из нескольких возможностей для достижения цели.

*Социальные конфликты, возникающие из-за фрустрации конкретных потребностей, ожидаемой выгоды участников, а также направленные на предполагаемую причину фрустрации, могут быть названы реалистическими конфликтами. Так как они являются средством достижения определенных результатов, то они могут быть заменены альтернативными типами взаимодействия с соперничающей стороной, если такие альтернативы кажутся более подходящими для достижения цели.*

Конфликтология в основном изучает именно реалистические конфликты, выступающие средством достижения реальных объектов, лежащих за рамками самого противоборства.

Другой вид – *нереалистический* конфликт. Его объект неотделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно. Например, в случае с хулиганом, которому безразлично, на кого нападать. Здесь конфликт возникает не для достижения какого-либо реального позитивного результата, а, скорее, как вспышка агрессивной энергии. Но объект конфликта есть и в этом случае. Он состоит в потребности снять напряжение, «разрядиться», «выпустить пар».

В отличие от реалистического конфликта, являющегося средством достижения определенных позитивных результатов и характеризующегося наличием реальных целей у участников конфликта, *нереалистический конфликт, напротив, обусловлен не наличием полярных целей у антагонистов, но необходимостью разрядки напряжения для одного из них или для обоих противников. В этом случае конфликт не ориентирован на достижение каких-то результатов. Поскольку нереалистический конфликт содержит цель в самом себе, поскольку он допускает только снятие напряжения, постольку выбранный противник может быть замещен другим «подходящим» объектом.*

Как правило, нереалистический конфликт менее стабилен, чем реалистический, так как в нем важен не оппонент конфликта, а агрессивное поведение само по себе. Как только разрядка агрессии произошла, этот конфликт обычно быстро заканчивается. Так, не в меру ретивым футбольным болельщикам («фанатам») после проигрыша их команды не имеет значения, с кем вступать в драку – с полицейскими или болельщиками другой команды. Для них главное результат – выброс отрицательных эмоций. Но как только это произошло, конфликт заканчивается.

### **1.3. Проблема типологии конфликтов**

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:

- 1) внутриличностные;
- 2) межличностные;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповые;
- 5) межгосударственные (или между коалициями государств).

#### **Внутриличностный конфликт**

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

Эти конфликты по своей природе и содержанию являются во многом психологическими и вызываются противоречиями мотивов, интересов, ценностей и самооенок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями сложившейся ситуации. Как и всякий другой конфликт, он может носить и деструктивный и конструктивный характер, т. е. иметь как положительное, так и отрицательное последствия для личности.

В общей форме внутриличностный конфликт можно сформулировать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. Например, самооценка студента вуза такова, что ему давно бы уже пора быть кандидатом наук. В результате может возникнуть *конфликт нереализованного желания*.

По своему содержанию и форме сам внутриличностный конфликт не является однотипным. В его основании могут лежать самые разнообразные внутриличностные причины, например:

- противоречие потребностей;
- противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;
- противоречие между различными ролями индивида;
- трудность выбора между различными вариантами поведения.

### **Межличностный конфликт**

Это столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам.

Примерами таких конфликтов являются: противоборство между студентами из-за влияния в группе или привлекательной девушки; противоречие между руководителем и подчиненным из-за размера зарплаты; между пассажирами общественного транспорта. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни: бытовой, экономической, политической и т. д. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т. е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т. д. Конфликт между индивидами может возникнуть из-за собственности, а может и из-за того, что Иван Иванович и Иван Никифорович не сошлись характерами, не могут уступить друг другу в мелочах.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

### **Конфликт между личностью и группой**

Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она

определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как *конструктивным*, так и *деструктивным*. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

### **Межгрупповой конфликт**

Выражается этот конфликт в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими.

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т. д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества «мы», в отличие от «они» или «не-мы». «Мы» – это свои, наши, «они» – это другие, отличающиеся от «нас». Таким образом, социальная идентификация своей оборотной стороной имеет социальную дифференциацию, которая содержит в себе возможность возникновения межгруппового конфликта. При этом основания социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социокультурные, расовые и т. д.

На уровне больших социальных групп причины конфликтов отличаются большей масштабностью и глубиной. Так, при возникновении этнических конфликтов важную роль часто играют территориальные притязания одного из этносов. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, за политическое господство в обществе.

Как показывает мировая статистика, сегодня в мире конфликты носят в основном межгрупповой характер. Речь идет о тех группах, которые различаются главным образом по этническим, расовым, религиозным или культурным признакам. Чаще всего конфликты происходят тогда, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их самых элементарных этических потребностей. При этом одна из наиболее деликатных проблем – проблема национальных меньшинств, затрагивающая вопросы их статуса, культурной самобытности, возможности самовыражения. Следует также сказать, что сами конфликты между группами населения стали более смертоносными, интенсивными

и устойчивыми во всем мире» что приводит к все возрастающим жертвам среди гражданского населения.

### **Межгосударственный конфликт**

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины этих конфликтов могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.). В основе межгосударственных конфликтов лежат, прежде всего, противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях – опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

Таковы основные типы конфликтов, выделенных на основе их субъектов. При этом следует иметь в виду, что все названные типы конфликтов находятся между собой во взаимодействии и влияют друг на друга. Так, международный конфликт очень часто оказывает влияние на внутригосударственный. Например, война с другим государством может способствовать консолидации (или, напротив, конфронтации) политических сил внутри страны. А межгрупповые конфликты могут подвигнуть правительство развязать межгосударственный конфликт. Внутриличностный конфликт так или иначе проявится в межличностных и других отношениях и может вызвать не только межличностный конфликт, но и международный, если, например, государственная власть находится в руках руководителя-невротика. С другой стороны, межличностный конфликт может вызвать внутриличностный конфликт, повлиять на внутригрупповые отношения и т. д.

### **Другие типы конфликтов**

Однако приведенная классификация конфликтов, конечно, не является законченной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

1. По *сферам жизнедеятельности людей*:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

2. По *характеру объектов*, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно-ролевые;
- социокультурные;
- идеологические и др.

3. По *направленности воздействия и распределения полномочий*:

- конфликты «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);

– конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Помимо этого, различают также конфликты:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т. д.

### **Вопросы для повторения**

1. Проанализируйте приведенные в тексте определения конфликта и дайте им оценку.
2. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
3. Что является основой любого конфликта?
4. Объясните, существуют ли конфликты в неживой природе и животном мире?
5. Сравните конфликты и спортивное соревнование.
6. Что такое объект конфликта? Назовите основные характеристики объекта конфликта.
7. Сравните понятия: «объект конфликта» и «предмет конфликта».
8. Что такое типология конфликтов?
9. Назовите основания, по которым можно классифицировать конфликты.
10. Охарактеризуйте основные типы конфликтов.

### **Список рекомендуемой литературы к главе 1**

1. Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций / В. В. Авдеев. – М. : Феникс, 2002. – 262 с.
2. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М. : МГУ, 2000.
3. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология / О. В. Аллахвердова. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : МГУ, 2006. – 517 с.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 551 с.
6. Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : ун-т ВД Украины, 1977. – 335 с.
7. Белкин А. С. Конфликтология: наука о гармонии / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, Ц. С. Зимина. – Екатеринбург : Глаголь, 2005. – 357 с.



## 2. СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему (динамическую целостность). Конфликт – это всегда *процесс*, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но несмотря на эту динамику, любой конфликт характеризуется определенным инвариантом его элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два *вида*: 1) *объективные* (внеличностные) и 2) *личностные*.

### 2.1. Объективные элементы конфликта

К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т. д.). Такими элементами являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) среда конфликта.

#### Объект конфликта

В предыдущей главе мы уже раскрыли понятие *объект конфликта*. Вспомним его основные характеристики:

- 1) под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;
- 2) объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т. д.;
- 3) объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;
- 4) объект конфликта носит релятивистский характер, что прямо вытекает из предыдущего положения;
- 5) объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте;
- 6) объект конфликта может быть явным и латентным.

#### Участники конфликта

Другой основной элемент социального конфликта – его *участники*. В конечном счете ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдель-

ных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т. д., которые также могут выступать участниками противоборства. Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть великое множество.

Современная конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных):

1. *Основные участники конфликта* – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют *субъектами*, или *оппонентами* (от лат. *opponents* – возражающий) конфликта.

2. К *неосновным участникам конфликта* относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также *косвенными* участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта. Часто неосновных участников конфликта называют еще *третьей стороной*.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и *другие его участники*:

- инициаторы (зачинщики);
- организаторы;
- пособники;
- посредники (медиаторы).

1) *Инициаторы (зачинщики)* – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После того как конфликт возник, инициатор конфликта может и не участвовать в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться и без него.

2) *Организаторы* – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

3) *Пособники* – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т. д. Пособниками были страны, которые оказывали ту или иную помощь гитлеровской Германии во Второй мировой войне.

4) *Посредники (медиаторы)* – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. 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.

Цель посредничества – добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами. Поэтому посредник должен обладать для этого соответствующими качествами: умением вести переговоры, мудростью, специальными знаниями, культурой общения, высокими нравственными принципами. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае, когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон. В противном случае одна из сторон откажется от такого посредника.

## **2.2. Личностные элементы конфликта**

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

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

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать:

- 1) основные психологические доминанты поведения;
- 2) черты характера и типы личностей;
- 3) установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- 4) неадекватные оценки и восприятия;
- 5) манеры поведения;
- 6) этические ценности.

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

### **Основные психологические доминанты поведения**

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: 1) ценностные ориентации; 2) цели; 3) мотивы; 4) интересы; 5) потребности.

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

1. *Ценностные ориентации* людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой си-

туации. На базе ценностных ориентации происходят вычленение и дифференциация объектов конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте. Например, по поводу одного и того же предмета линия поведения религиозного и светского человека может быть совершенно различной. Там, где один будет стремиться избежать конфликта, руководствуясь принципами «не убий» и «возлюби ближнего», другой, напротив, может демонстрировать агрессивное поведение, руководствуясь принципом «око за око», «кто не с нами, тот против нас» и т. д. Ценностные ориентации обнаруживаются, прежде всего, в целях участников конфликта.

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

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

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

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

### **Черты характера и типы личностей**

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

– экстраверсия – интроверсия,

– эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность. В зависимости от доминирования той или иной характеристики выделяют следующие типы личностей:

1) *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, веселость, вспыльчивость.

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

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

4) *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 плюсу. Но в зависимости от того, в какой степени эти качества присутствуют в человеке, выделяют четыре основных *типа характера личности*:

- меланхолик;
- холерик;
- сангвиник;
- флегматик.

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

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

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

4) *Флегматик* – сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательно-

стью, вдумчивостью, сдержанностью, миролюбием, уравновешенностью, надежностью, спокойствием. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям.

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

### Акцентуация характера

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

Выделенные Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на две группы: 1) акцентуации характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый) и 2) акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, эмотивный, аффективно-экзальтированный).

Приведем *типы характера* акцентуированных личностей:

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

2) *Педантичность* (педантичный тип) – высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагируют на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

3) *Застревание* (застревающий тип) – основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

4) *Гипертимность* (гипертимический тип) – высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жаждой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

5) *Дистимность* (дистимический тип) – характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

6) *Тревожность* (тревожно-боязливый тип) – основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, не-

уверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

7) *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.

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

9) *Циклотимность* (циклотимический тип) – характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

### **Психофизиологические качества**

К личностным элементам конфликта следует отнести также такие психофизиологические качества людей, которые нашли свое выражение в выделении двух типов личности: 1) художественного и 2) мыслительного. Это деление обусловлено тем, что мозг человека состоит из двух полушарий, каждое из которых «отвечает» за свои функции организма и психики.

У людей, относящихся к художественному типу, доминирует правое полушарие мозга. Для них характерны яркие образы, возникающие в результате живого восприятия. У представителей *мыслительного типа* доминирует левое полушарие. У них преобладают абстрактное мышление, стремление к теоретизированию, логические рассуждения, рациональность преобладает над эмоциональностью. Говорить, кто из них умнее, или какой тип «лучше» также, как и в предыдущем случае, не имеет смысла. Речь идет лишь о двух специфических особенностях восприятия мира человеком. Однако их следует учитывать, когда речь идет об общении и взаимодействии людей, так как резкое расхождение между людьми по этим качествам может стать причиной возникновения конфликта.

### **Установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности**

К важным личностным элементам конфликта следует отнести установки личности, образующие идеальные образующие типы индивидуальности. В этой связи немецкий философ и психолог Эдуард Шпрангер (1882–1963) в своем сочинении «Формы жизни» выделил *шесть* основных идеальных типов людей, соответствующих различиям в их ценностных ориентациях.

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

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

3. *Эстетический человек* – это эстетически переживающие души. Эти люди живут в мире фантазий, через которую 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.

4. *Социальный человек* – полностью обращен к чужой жизни и «чувствует себя в другом». Его потребность в самоотречении ради другого является ведущей жизненной потребностью, а все духовные действия, имеющие отношение к прагматике полностью, исключаются. Для него социальная установка является организующим принципом душевной жизни, а высшее проявление социальной направленности – любовь, определяющая все индивидуальное бытие.

5. *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.

6. *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 это не значит, что их можно игнорировать при рассмотрении элементов конфликта. Напротив, их следует учитывать при анализе конфликтного поведения, ибо они, как и другие личностные факторы, играют важную роль в его возникновении и развитии.

### **Неадекватные оценки и восприятия**

Неадекватные оценки и восприятия человеком, как других людей, так и самого себя так являются важным элементом конфликта.

Занижение или завышение качеств других людей или своих собственных может порождать самые разнообразные недоразумения, противоречия и конфликты. Так, если человек полагает, что он является неформальным лидером в группе и пользуется повышенным авторитетом, а на самом деле, в глазах коллег он заурядный член организации, то это расхождение в оценках может привести к конфликту. В этой связи выделим *типичные ошибки*, которые часто приводят к необъективным оценкам.

1. *Эффект ореола* – ошибка, которая возникает при необходимости делать выводы о внутренних характеристиках другого человека по внешним признакам. Суть ее состоит в распространении, в условиях дефицита информации, общего оценочного впечатления о человеке на восприятие его поступков и



личностных качеств. Эффект ореола может выступать в форме позитивной оценочной пристрастности (положительный ореол) и негативной пристрастности (отрицательный ореол). Так, если первое общее впечатление о человеке благоприятное, то и в дальнейшем его поступки и черты будут переоцениваться в положительную сторону, а отрицательные моменты будут недооцениваться или не замечаться. И наоборот, если первоначальное общее впечатление отрицательное, то даже положительные поступки человека в последующем или недооцениваются, или вовсе не замечаются.

Эффект ореола может способствовать возникновению самых разных конфликтов. Школьнику, которому с самого начала приклеили ярлык «бестолочь» или «лентяй», будет в последующем непросто доказать, что он нормальная личность. Но и с положительным ореолом – «умница», «вундеркинд» и т. д. ребенку нелегко будет справиться. И тот и другой ореол вполне могут стать причиной и внутриличностного и межличностного конфликтов.

2. *Эффект бумеранга* – при определенных воздействиях источника информации на аудиторию или на отдельную личность может получиться результат, противоположный ожидаемому. Этот эффект, как правило, возникает, если подорвано доверие к источнику информации, если передаваемая информация длительное время носит не соответствующий действительности характер, если, наконец, субъект, передающий информацию, вызывает неприязнь к себе у тех, кто ее воспринимает. В этих условиях, если источник информации будет даже говорить правду, можно ожидать, что ему не поверят.

3. *Эффект новизны* – при восприятии и оценке людьми друг друга по отношению к незнакомому человеку более значимой является первая информация, а по отношению к знакомому – последняя, т. е. более новая информация.

4. *Эффект снисходительности* – тенденция оценивать себя и других более высоко по шкале положительных характеристик и более низко по шкале отрицательных качеств,

5. *Логическая ошибка* – близка к эффекту ореола. Суть ее заключается в часто повторяющейся взаимосвязи качеств личности, о которых известно лицам, выступающим в качестве экспертов. Например, если человек высоко оценивается по шкале агрессивности, то этому сопутствует и высокая оценка по шкале энергичности. В данном случае качества личности оценивают, исходя из определенных логических построений. Высокая или низкая оценка какой-либо характеристики дается только исходя из того, что она вроде бы логически связана с другими.

6. *Ошибка социального стереотипа*. Социальный стереотип – это относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта: группы, индивида, явления. Его наличие играет существенную роль в оценке человеком других людей и событий. Вместе с тем, возникая в условиях ограниченной информации об объекте, он может быть и ложным, выполнять негативную роль, формируя ошибочное представление о людях, затрудняя взаимодействие между ними и способствуя развитию конфликта. Если для человека, вступающего во взаимодействие с другими, учитель всегда «зануда», старики всегда «брюзжат»,

а люди «кавказской национальности» – все бандиты, то можно изначально предположить, что это общение будет носить конфликтный характер.

7. *Ошибка центральной тенденции* – возникает тогда, когда оценивающий избегает давать низкие или высокие оценки, а пользуется усредненными оценками. В итоге, например, все работники в глазах руководителя оказываются лишены индивидуальности, а конкретный вклад в общее дело обезличивается.

8. *Ошибка привлекательности и взаимной симпатии* – заключается в том, что из-за симпатии к близкому человеку оценка завышается. Вообще, люди, которые нам привлекательны, получают завышенные оценки, и наоборот. С этой ошибкой связана и другая – люди, которые нас хвалят и любят, часто пользуются взаимной любовью и награждаются завышенными оценками. Как тут не вспомнить басню И. А. Крылова: «За что же, не боясь греха, // Кукушка хвалит Петуха?».

9. *Ошибка близости* – проявляется, когда оцениваемый сравнивается с другими людьми этого же статуса и социальной роли, а не автономно, безотносительно к кому-либо.

### **Манеры поведения**

Эта составляющая конфликта также играет важную роль в его развитии. Люди вступают в общение с *разными уровнями культуры, привычками, правилами поведения*. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

В своей работе «Общение с трудными людьми» Роберт М. Брэмсон выделил целый ряд таких *типов трудных в общении людей*. Назовем некоторые из них.

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

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

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

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

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

6) *«Всезнайки»* – считают себя выше других, ибо полагают, что знают истину в последней инстанции и все на свете. При этом они к тому же хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали и другие. Они могут действовать как «бульдозер»,

расталкивающий всех на своем пути со своими «знаниями». Но довольно часто оказывается, что они ошибаются, ибо в основном только играют свои роли.

### **Этические ценности**

Важный элемент конфликта – *расхождение этических ценностей* людей. Вечным и одним из основных регуляторов человеческих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И вступая в общение с другими, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе взаимодействие, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задачи достижении целей, так и затруднить его или даже сделать конфликтным. Понятно, что этические нормы и правила поведения имеют свою специфику в разных сферах человеческой деятельности и общения. Если, например, говорить о конфликте в сфере бизнеса, то тут этика затрагивает целый комплекс проблем:

- 1) социальную ответственность поведения управляющих и сотрудников в организации;
- 2) этические нормы поведения руководителей и подчиненных;
- 3) цели, преследуемые той или иной организацией, и средства для их достижения и т. д.

Существуют люди, полагающие, что задача организации состоит прежде всего в том, чтобы добиться максимальной прибыли, не взирая на этические нормы. В этом случае они, видимо, будут придавать не особо важное значение таким этическим ценностям, как альтруизм или любовь к ближнему, выпуская недоброкачественную продукцию и отравляя людей, если речь идет о выпуске продуктов питания. Однако для других людей указанные ценности могут иметь существенное значение. Понятно, что при взаимодействии первых со вторыми неизбежен конфликт, обусловленный расхождениями в этических ценностях людей.

### **Вопросы для повторения**

1. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
2. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.
3. Дайте характеристику основным и неосновным участникам конфликта.
4. Что означает понятие «ранг оппонента»?
5. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников? Приведите примеры.
6. Что такое «среда конфликта»? Какие бывают виды среды конфликта? В чем состоит различие микросреды конфликта от его макросреды?
7. Назовите основные личностные элементы конфликта.

8. Каковы основные психологические доминанты поведения личности? Что такое ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности личности? В чем состоит их внутренняя взаимосвязь?

9. Дайте характеристику основным чертам характера и типам личности. Сравните экстраверта и интроверта.

10. Что означает понятие «акцентуированная личность»? Назовите основные характеристики акцентуированных личностей.

11. Сравните художественный и мыслительный типы личностей.

### **Список рекомендуемой литературы к главе 2**

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб. : Соц. лит., 2008. – 576 с.

2. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, В. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, 1999. – 190 с.

3. Василюк Ф. Е. Психология переживания / Ф. Е. Василюк. – М. : МГУ, 1984. – 240 с.

4. Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект / Р. Б. Гительмахер. – Иваново : ИГУ, 1995. – 168 с.

5. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 384 с.

6. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланге. – М. : Экономика, 1993. – 337 с.

7. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.

8. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М. : МГУ. – 1977. – С. 146–143.

### 3. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

В общефилософском плане понятие «причина» означает явление, действие которого вызывает или производит какое-либо другое явление, которое называется следствием. В обществе, как и в природе, существует бесконечное множество причинно-следственных связей и зависимостей. И конфликты здесь не представляют исключения, они могут порождаться также самыми различными причинами: внешними и внутренними, всеобщими и единичными, материальными и идеальными, объективными и субъективными и т. д. Их классификация может проводиться по разным основаниям и не должна считаться законченной.

В учебных целях при изложении данного вопроса мы сгруппировали причины конфликтов следующим образом:

- 1) противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов;
- 2) объективные факторы возникновения конфликтов;
- 3) личностные факторы возникновения конфликтов. Следует также отметить, что необходимо отличать причину возникновения конфликта от его повода.

*Поводом конфликта* служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет появление конфликта с необходимостью. В отличие от причины повод возникает случайно и может создаваться совершенно искусственно, как говорят, «на пустом месте». *Причина же отражает закономерную связь вещей.* Так, поводом к семейному конфликту может послужить недосоленное (пересоленное) блюдо, тогда как истинная причина может заключаться в отсутствии любви между супругами.

#### 3.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов

##### Составляющие причины конфликта

В общем смысле *причина конфликта* – это то явление, которое предопределяет его появление. Однако зададимся вопросом, почему одно и то же явление вызывает конфликт у одних людей или социальных групп и не вызывает у других? Почему одни борются за должность бригадира, директора фирмы или место в Государственной Думе, а другим до этого нет никакого дела? Ответ заключается в том, что для одних людей это явление выступает как потребность, а для других – нет. Следовательно, вне потребностей конфликта не существует.

Таким образом, *то или иное явление только тогда является причиной конфликта, когда оно выступает для его субъектов как потребность. Потребность – это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, личности, социальной группы или всего общества. Именно она является внутренним побудителем активности субъекта.*

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого кон-

фликта не происходит. Если чистого воздуха или питьевой воды хватает на всех, люди из-за них не вступают в борьбу. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается *дефицит* явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Только из-за недостатка на всех чистого воздуха или питьевой воды начинаются противостояние и противоборство.

Однако оказывается, что и этого необходимого фактора еще недостаточно для возникновения конфликта. Человек (социальная группа, общество) может объективно испытывать в чем-то нужду, но субъективно не осознавать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Другими словами, неосознанная потребность не выступает причиной конфликта. Так, люди объективно могут сильно нуждаться в витаминах или каком-либо лекарстве, новом типе власти или более прогрессивной организации производства, но если данные потребности неосознанны, из-за них конфликт не возникнет, даже если само лекарство или какие-либо другие объективные потребности являются дефицитными.

Причиной конфликта является только *осознанная потребность*, которая выступает как *интерес*. Однако не всякий интерес является причиной конфликта, а только тот, который связан с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие и происходит столкновение сторон. Таким образом, *конечная причина всякого социального конфликта – это противоречие интересов между его субъектами: индивидами, социальными группами, общностями и обществами.*

*Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.*

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными. Они могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу, как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными. Так, человек может продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценности или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает исторический опыт человечества, люди могут бороться, не щадя живота своего, за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в истинность или реальность его содержания. За сказочные, изначально ложные идеи никто свою жизнь отдавать не будет.

### **3.2. Объективные факторы возникновения конфликтов**

На разных уровнях общественной жизни и в различных ее сферах объективные факторы, вызывающие конфликт, весьма многочисленны и разнокачественны. Ими могут быть материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и т. д. То, что их объединяет, – это независимость от личностных качеств людей, их сознания и воли, ценностей и пристрастий.

Более конкретно объяснить роль, значение и механизм влияния объективных факторов на возникновение конфликтов можно на примере производственной сферы жизни людей, и в частности, таком ее уровне, как *организация*. Современная конфликтология выделяет здесь следующие объективные причины конфликта:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Как видим, только в организации объективных факторов конфликта имеется достаточно большое количество. И их перечень можно продолжить. Мы попытаемся объяснить влияние некоторых объективных факторов на возникновение конфликта и показать их роль и значение как основы развития противоречий, порождающих конфликт.

1. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению*. Это могут быть самые разнообразные ресурсы: материально-технические, финансовые, социально-экономические и др. Их ограниченность может вызывать противоречие интересов между индивидами и социальными группами, ибо выделение их какому-либо индивиду или производственному объединению означает, что другие получают меньшую их долю. При этом не важно, о чем идет речь – премиях, компьютерах, новом оборудовании и т. д.

2. *Взаимозависимость ответственности и заданий*. Возможность конфликта в организации существует везде, где один человек или группа зависят от выполнения заданий других людей. Это обусловлено тем, что всякая организация представляет собой систему, элементы которой функционально взаимосвязаны между собой, поэтому если какой-либо элемент системы (работник, подразделение) не выполняет возложенные на него обязанности и задачи, т. е. функционирует неадекватно, допускает сбои в работе, то в этом случае нарушается нормальное функционирование всей системы. А это уже чревато конфликтом на разных уровнях и между различными действующими лицами организации.

Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недо-

оценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3. *Несогласованность целей различных групп работников.* Причина конфликта при этом кроется в том, что различные функциональные группы в организации могут уделять достижению своих целей больше внимания, нежели организации в целом. При этом конфликт может возникнуть как между группой и организацией, так и между группами внутри организации. Например, между отделом сбыта и производственным отделом.

Возможность конфликта вместе с тем увеличивается по мере того, как подразделения становятся более специализированными и дифференцированными. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Так, отдел сбыта может настаивать на увеличении ассортимента продукции, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4. *Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике* является также важным фактором возникновения конфликтов. Этический фактор – объективный для членов организации, потому что ни один сотрудник субъективно не в силах изменить общепринятые этические нормы и принципы поведения и должен считаться с ними, нравятся они ему или нет. В данном случае проблема заключается в том, что отсутствие интереса различных служб организации к профессиональной этике очень часто приводит не только к внутри групповому, но и внутриличностному конфликту.

Если человек затрудняется решить, как правильно поступить в том, или ином случае, он постоянно будет попадать в проблемную этическую ситуацию, что неизбежно связано с конфликтом не только в неформальном, но и в деловом общении. А это уже весьма серьезно, ибо если неформального общения можно избежать, то делового общения избежать нельзя. Здесь, как говорится, *poblesse oblige* (положение обязывает).

Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов на каждом предприятии и в каждой организации необходимо разработать основные *этические нормативы* делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и выработка этических рекомендаций поведения в проблемных ситуациях для предупреждения конфликтов. Каждое предприятие, если оно желает уменьшить количество конфликтов своей жизнедеятельности, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим фактором нормального функционирования коллектива.



### Вопросы для повторения

1. Объясните, в чем суть причины конфликта?
2. Сравните причину конфликта и повод.
3. В чем заключается глубинная причина любого конфликта?
4. Назовите основные виды противоречий, влияющих на возникновение конфликта.
5. Сравните объективные противоречия и субъективные противоречия.
6. Назовите основные, на ваш взгляд, противоречия современного российского общества.
7. Каковы главные объективные факторы возникновения конфликтов?
8. Каким образом взаимозависимость заданий может повлиять на возникновение конфликта? Приведите пример.
9. Каковы главные личностные факторы возникновения конфликтов?
10. Каким образом расхождение основных психологических доминант поведения личности может повлиять на возникновение конфликта?
11. Каким образом влияют на возникновение конфликта неадекватные оценки и восприятия?

### Список рекомендуемой литературы к главе 3

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб. : Соц. лит., 2008. – 576 с.
2. Бородкин Ф. М., Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, 1999. – 190 с.
3. Василюк Ф. Е. Психология переживания / Ф. Е. Василюк. – М. : МГУ, 1984. – 240 с.
4. Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект / Р. Б. Гительмахер. – Иваново : ИГУ, 1995. – 168 с.
5. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 384 с.
6. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланге. – М. : Экономика, 1993. – 337 с.
7. Основы менеджмента : учеб. для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.

## 4. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

В представлениях многих людей конфликты ассоциируются с сугубо отрицательными явлениями: войнами и революциями, междоусобицами и скандалами. Поэтому, как правило, конфликт представляется как явление нежелательное и вредное. На самом же деле это не всегда так. Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

### 4.1. Понятие функции конфликта

Для объяснения функций социального конфликта следует обратиться прежде всего к самому понятию «функция». В общественных науках *функция* (от лат. *functio* – совершение, исполнение) означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим *под функцией конфликта мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.*

### Явные и скрытые функции конфликта

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

1. *Явные* функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта. Например, если правительство России, начиная военные действия с чеченскими бандитскими формированиями, заявило об их ликвидации и на самом деле добилось этого. Явная функция конфликта – это также победа шахтеров в их конфликте с администрацией, если они преследовали именно эту цель.

2. *Скрытые (латентные)* функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта. Латентные функции могут выражаться также в том, что его последствия вообще могут оказаться неожиданными и не отвечающими целям участников конфликта. Так, никто из участников Чеченского конфликта не предполагал, что в ходе его будут уничтожены установки по переработке нефти, которых в республике было большое количество, и в результате возникнет опасность экологической катастрофы не только в Чечне, но и за ее пределами. Бастующие шахтеры, выступавшие с требованиями к правительству страны в конце 80-х – начале 90-х гг. отменить госзаказ и дать им возможность свободно распоряжаться прибылью, очень много сделали для реформирования общества, но они и не предполагали, что уже в конце 90-х гг. будут требовать вернуть госзаказ.

## Оценка функции конфликта

С точки зрения функций, конфликт – достаточно *противоречивое* явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации поставленных целей. Но часто трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер для участников конфликта. Работник, который вступил в конфликтные отношения с администрацией, может добиться своей ближайшей цели, например, выплаты компенсации за вынужденный прогул. Но через какое-то время за этим может последовать увольнение его с работы под каким-либо благовидным предлогом. Для уволенного сотрудника это, скорее всего, будет латентная функция конфликта и при этом отрицательная. Но вслед за этим он может устроиться и на более привлекательное, чем прежде, место работы. И тогда это будет положительная латентная функция конфликта. В таком случае часто говорят «не было бы счастья, да несчастье помогло».

Таким образом, и явные и латентные функции конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными, то есть они могут иметь *двойственный* характер.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о *функциональном* конфликте, в противном случае это *дисфункциональный* конфликт, результаты которого являются негативными для его участников, и на которые они не рассчитывали.

Следует особо подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве положительной или отрицательной всегда носит *конкретный* характер. С точки зрения одного субъекта конфликта, он может рассматриваться как положительный, с точки зрения другого – как отрицательный. Другими словами, существует *субъектная относительность* в оценке характера функции конфликта. Кроме того, один и тот же конфликт в разных отношениях и в разное время может оцениваться с различных или даже противоположных позиций. Это свидетельствует о *релятивистском* характере функций конфликта. Так, Октябрьская социалистическая революция так же, как и победа в начале 90-х гг. сил, которые выступали под лозунгом реформ, у нас в стране рассматривались по-разному в разное время и различными социальными слоями.

Все это свидетельствует о том, что *конфликт – это функционально противоречивое явление*, а соотношение его положительных и отрицательных функций всегда должно рассматриваться конкретно.

Бели же иметь в виду *объективный критерий* оценки функций конфликта, то в общем плане можно, видимо, сказать, что социальный конфликт носит функциональный характер в том случае, если он способствует развитию более широкой социальной системы. Для внутриличностного конфликта – это будет личность, для межличностного – группа и т. д. Однако и в этом плане не все обстоит гладко и бесппроблемно. Ибо всегда следует иметь в виду те издержки (цену конфликта), которые связаны с ним. Так, организация, которая реализует свои цели за счет непомерной интенсификации труда и здоровья людей; армия, которая побеждает за счет больших потерь и т. д. – это примеры, свидетельст-

вующие, что победа в конфликте может быть и пирровой. Таким образом, и в этом случае мы сталкиваемся с функциональной противоречивостью конфликта – не все, что идет на пользу развития более широкой социальной системы, является функциональным для составляющих ее элементов,

Однако, несмотря на всю релятивность оценок функций конфликта, по своему смыслу, значению и роли их можно разделить на две группы:

- 1) *конструктивные (положительные)* функции конфликта;
- 2) *деструктивные (отрицательные)* функции конфликта.

#### **4.2. Конструктивные функции конфликта**

Все конструктивные (как, впрочем, и отрицательные) функции конфликта, с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала, можно разделить на:

- 1) *общие* функции конфликта – имеют место на различных уровнях социальной системы;
- 2) функции конфликта на *личностном* уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Они выражаются в следующих последствиях.

#### **Общие конструктивные функции конфликта**

1. Конфликт является *способом обнаружения и фиксации противоречий* и проблем в обществе, организации, группе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет *информационную* функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.

2. Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.

3. Конфликт способствует *снятию социальной напряженности* и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

4. Конфликт может выполнять *интегративную, объединительную функцию*. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к *стабилизации социальной системы*, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.

6. Конфликт *интенсифицирует* и *стимулирует групповое творчество*, способствует *мобилизации энергии* для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т. д.

7. Конфликт может служить *средством выяснения соотношения сил* социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для *возникновения новых норм общения* между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

### **Конструктивные функции конфликта на личностном уровне**

Здесь происходит влияние конфликта и на *индивидуальные* характеристики личности.

1. Конфликт может выполнять *познавательную* функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических (экзистенциальных) ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей; не случайно говорят «друг познается в беде». С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать *самопознанию* и *адекватной самооценке* личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т. п.

3. Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т. п.

4. Конфликт является важнейшим *фактором социализации человека*, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является существенным *фактором адаптации* человека в группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать кто есть кто. И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае, конечно, никакой адаптации не происходит.

6. Конфликт может помочь снять *психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, *способом ее самореализации и самоутверждения*. Не случайно А. С. Пушкин писал о том, что «есть упоение в бою».

### 4.3. Деструктивные функции конфликта

#### Общие деструктивные функции конфликта

Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может быть связан с *насильственными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.

2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации* и *дезорганизации*.

3. Конфликт может привести к *замедлению темпов* социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитаристских режимов.

4. Конфликт может способствовать *дезинтеграции общества*, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.

5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов.

6. Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*.

7. Конфликт в организациях часто приводит к *снижению уровня организации системы*, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

#### Деструктивные функции конфликта на личностном уровне

Они выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может оказывать *негативное воздействие на социально-психологический климат* в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

2. Конфликт может привести к *разочарованию в своих возможностях и способностях*, к деидентификации личности.

3. Конфликт может вызвать *чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации* и *разрушение имеющихся ценностных ориентаций* и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы. А это может иметь уже совсем серьезные последствия – девиантное (отклоняющееся) поведение и как крайний случай – суицид. Не подлежит сомнению тесная взаимосвязь в нашем обществе в 90-х гг. таких явлений, как рост числа социальных конфликтов, девиантного поведения и суицида. По суициду, в частности, наша страна стоит сегодня на одном из первых мест в мире.

4. Конфликт может привести к *отрицательной оценке человеком своих партнеров* по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» *защитные механизмы*, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

– отступление – молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;

– пугающая информация – критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы;

– жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;

– превращение дела в шутку. Этот принцип во многом противоположен предыдущему;

– разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;

– постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

Таковы основные дисфункциональные последствия конфликта, которые (как и функциональные последствия) между собой взаимосвязаны и носят конкретный и относительный характер. Здесь уместно вспомнить известное положение: абстрактной истины нет, истина всегда конкретна. Победа одного чаще всего означает поражение другого.

### **Вопросы для повторения**

1. Дайте определение функции конфликта.

2. Сравните явную и латентную функции конфликта. Приведите примеры.

3. В чем выражается противоречивость функций конфликта? Чем она обусловлена?

4. Всякая ли функция конфликта носит двойственный характер?

5. Что такое функциональный и дисфункциональный конфликт? Приведите примеры.

6. Каковы общие конструктивные функции конфликта?

7. Назовите конструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.

8. Каковы общие деструктивные функции конфликта?

9. Назовите деструктивные функции конфликта на личностном уровне. Приведите примеры.

### **Список рекомендуемой литературы к главе 4**

1. Ильин В. И. Структура конфликта в организации / В. И. Ильин // Соц. конфликт. – 1999. – № 3. – С. 23–26.

2. Корнелиус Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. – М. : Стрингер, 2002. – 215 с.

3. Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру / Ч. Ликсон. – СПб. : Питер, 1997. – 325 с.
4. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард. – Ростов-н/Д : Феникс, 2000. – 390 с.
5. Леонтьев А. Н. Деятельность, Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, 2005. – 352 с.
6. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты / Э. Э. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 147 с.
7. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1996. – 684 с.
8. Мексон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 529 с.



## 5. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой *процесс*, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* – это и есть процесс его изменения.

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен *тремя* этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К собственно конфликту примыкают еще *два* периода: 1) предконфликтный и 2) 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.

### 5.1. Предконфликтная ситуация

Предконфликтная ситуация – это *возможность*, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. *Эти* противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне справедливо его называют *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом* или *инкубационным состоянием* конфликта. Мы его будем называть *предконфликтной ситуацией*.

*В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.*

Так, заказ на установление нового оборудования в организации объективно уже связан с теми противоречиями интересов, которые возникнут в связи с необходимостью увольнения части работников, вызванного внедрением новой техники. Но пока конфликта еще нет и его угроза может и не осознаваться будущими оппонентами противоборства за сохранение рабочих мест на производстве.

Другой пример. Рабочим предприятия длительное время не выплачивают зарплату. Администрация, как обычно, пытается найти объективные и, конечно, временные причины. До поры до времени к этим объяснениям прислушиваются, и работники надеются, что не сегодня-завтра зарплата будет выплачена. Конфликта еще нет, рабочие не бастуют, но он уже «вызревает» в виде негативного общественного мнения, отрицательных эмоций и все увеличивающейся готовности к открытой борьбе за свои права.

Предконфликтная ситуация характеризуется таким образом тем, что она создает реальную *возможность* конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной. Так, если рабочим выдадут зарплату, то исчезнет и причина конфликта. Бесконфликтно можно разрешать и проблемную ситуацию с введением новой техники. Для этого работникам следует заранее объяснить, как будет решена проблема: кто и какую компенсацию получит, кто будет послан на курсы переподготовки, кто переведен на другую работу и т. д.

### **Осознание причин конфликта**

При этом следует иметь в виду, что само осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, ибо истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту. Действительно, если, например, девиантное поведение нового работника в организации вызывает на первых порах недоумение, то оно может быть объяснимо другими членами организации незнанием традиций и норм коллектива. И они могут определенное время надеяться, что поведение новичка в скором времени будет отвечать общепринятым нормам. Но если на самом деле это девиантное поведение вызвано эгоистическими интересами человека, не совместимыми с интересами других членов организации, то рано или поздно предконфликтная ситуация перерастает в конфликт.

*Неадекватное* осознание проблемной ситуации может иметь *двоякого рода последствия*: 1) оно может способствовать *сдерживанию*, затягиванию возникновения открытого конфликта. Это происходит, когда опасность проблемной ситуации недооценивается или преуменьшается; 2) оно может способствовать *форсированию* наступления явного конфликта, его искусственному подталкиванию. Это случается тогда, когда опасность противоречий на стадии предконфликтной ситуации преувеличивается. Так, «нелепая любовь» не замечает недостатков в предмете своей любви, а «слепая ревность», напротив, драматизирует самые незначительные недостатки.

*Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта.*

Правильное осмысление противоречий на этой стадии позволяет предпринять меры по их урегулированию еще до начала открытого конфликта.

### **Общая логика профилактики конфликта**

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

- 1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;
- 2) 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;
- 3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;
- 4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, т. е. решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

Предупредить конфликт на предконфликтной стадии всегда гораздо легче и более эффективно, нежели его в последующем разрешать. Легче затушить едва тлеющие очаги пожара, чем справиться с бушующим пламенем.

## 5.2. Открытый конфликт

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, рано или поздно предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*. Наличие противоборства становится очевидным всем. Противоречие интересов достигает 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 напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как: 1) инцидент, 2) эскалация и 3) завершение конфликта.

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

Например, Сараевское убийство – убийство наследника австро-венгерского престола Франца-Фердинанда и его жены, осуществленное 28 июня 1914 г. (по новому стилю) в городе Сараево, было использовано Австро-Венгрией как *повод* для развязывания Первой мировой войны. Уже 15 июля 1914 г. Австро-Венгрия под прямым давлением Германии объявила войну Сербии. А прямое вторжение Германии 1 сентября 1939 г. в Польшу – это уже не повод, а *инцидент*, свидетельствующий о начале Второй мировой войны.

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 еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов (материальных, физических, финансовых, психических, информационных и т. д.) противника является весьма важным фактором сдерживания развития конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта. Поскольку ясно, что если бы обе стороны имели четкое представление о потенциале противника, его ресурсах, то многие конфликты были бы прекращены с самого начала. Более слабая сторона не стала бы во многих случаях усугублять бесполезное противоборство, а сильная сторона, недолго думая, подавила бы противника своей мощью. В обоих случаях инцидент был бы достаточно быстро исчерпан.

Таким образом, инцидент часто создает 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».

Поэтому 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 еще не демонстрируется. Хотя все силы уже начинают приводиться в боевое состояние.

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

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)*. Так, после первого инцидента во Второй мировой войне – вторжения Германии в Польшу – последовали другие, не менее опасные. Уже в апреле – мае 1940 г. немецкие войска оккупировали Данию и Норвегию, в мае – вторглись в Бельгию, Нидерланды и Люксембург, а затем и во Францию. В апреле 1941 г. Германия захватила территорию Греции и Югославии, а 22 июня 1941 г. напала на Советский Союз.

*Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.*

Вопрос стоит только так: «кто кого», ибо это уже не локальный бой, а 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. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентации, 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:

- 1) создание образа врага;
- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;
- 3) применение насилия;
- 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.

Остановимся на этих характеристиках более подробно.

1. *Создание образа врага.* Это один из важнейших моментов этапа развития конфликта. Он начинает формироваться еще на его ранней стадии и окончательно складывается в период эскалации. На важную роль и необходимость создания образа врага обращал внимание еще Г. Зиммель: *существование неких врагов в качестве обязательного элемента необходимо для поддержания эффективного единства членов группы и для осознания ими этого единства как одного из своих жизненных интересов, может даже считаться проявлением политической мудрости для некоторых групп.*

Действительно, внутреннее единство группы будет укрепляться, если на идеологическом уровне создан и постоянно поддерживается образ врага, с которым нужно вести борьбу и против которого следует объединяться. Образ врага создает дополнительные социально-психологические и идеологические факторы для сплоченности группы, организации или общества. В этом случае их члены осознают, что они борются не только (и даже не столько) за свои собст-

венные интересы, а за «правое дело», за страну, народ, за великую и высшую цель, являющуюся стержнем объединения группы. При наличии образа врага предмет противостояния приобретает, таким образом, внеличный, объективный характер. А это, по замечанию Зиммеля, способствует тому, что борьба «приобретает более острый характер».

Таким образом, в межгрупповом конфликте его участники для поддержания и укрепления сплоченности группы стремятся к идеологическому и социально-психологическому оформлению образа врага. Этот враг в действительности может быть как реальным, так и мнимым, т. е. он может быть придуман или искусственно сформирован для укрепления единства группы или общества. Образ врага может создаваться также для решения *внутригрупповых* противоречий и проблем. В этом случае его создание связано с поиском «козла отпущения» для оправдания провалов и ошибок во внутренней политике, в экономике и т. д. Известно, сколько «врагов народа» было разоблачено и уничтожено в 30-е гг. и позже в нашей стране.

В связи со сказанным нельзя не согласиться с мнением А. Г. Здравомыслова, который связывает создание образа врага с созданием идеологического оформления конфликта: *которое для каждого из его участников выступает в виде определенной суммы критериев, разделяющих весь социальный мир на своих и чужих, на тех, кто-либо поддерживает, либо не поддерживает именно эту сторону. Силы нейтральные, настроенные примиренчески, воспринимаются при этом как союзники противоположной стороны».*

Таким образом вступает в действие девиз «кто не с нами, тот против нас». И его применение всегда ожесточает борьбу. Не случайно он наиболее часто используется, когда развитие конфликта достигает своего пика. После того как образ врага создан, логика и психология борьбы с ним становятся предельно ясными и четкими: «если враг не сдается, его уничтожают».

Но создание образа врага (как истинного, так и придуманного) является эффективным средством не только на самом высшем этапе развития конфликта – эскалации. Это средство часто принимается и на более ранних стадиях, когда становится уже ясно, что конфликт неизбежен. В этом случае оно используется для обработки общественного мнения, для того, чтобы показать и объяснить, кто «плохой», а кто «хороший». После этого гораздо легче развязать полномасштабный конфликт, что особенно важно, если речь идет о насилии, военных действиях.

2. *Демонстрация силы и угроза ее применения.* Это следующий важный элемент и характеристика эскалации конфликта. 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 приведет к капитуляции противника. Однако, как правило, «бряцание оружием» приводит к тому, что противник мобилизует собственные ресурсы, что ведет к дальнейшей эскалации конфликта. В психологическом плане демонстрация силы или угроза применения связана с нагнетанием эмоциональной напряженности, вражды и ненависти к противнику.

Часто этот прием реализуется через объявления различного рода *ультиматумов* другой стороне, причем как во внутригрупповом, так и в межгрупповом

конфликте. В международном конфликте также используются ультиматумы – требования одного государства к другому, сопровождаемые угрозой разрыва дипломатических отношений или применения вооруженной силы в случае их невыполнения

Понятно, что к ультиматуму может прибегать только та сторона, которая в каком-либо отношении сильнее другой. Поэтому обычно объявление ультиматума – это удел сильных. Хотя не всегда речь идет о физической или вообще материальной силе. Объявление голодовки в знак протеста против бесправия властей или администрации предприятия – это тоже ультиматум. И в этом случае и власть, и администрация часто идут на уступки перед лицом угрозы смерти человека и перед лицом угрозы обнаружить свою собственную жестокость и античеловечность.

3. *Применение насилия* – еще одна существенная характеристика этапа эскалации конфликта. Насилие выступает наиболее жестким 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.

Речь идет не только о физическом насилии. Имеются в виду самые различные его виды: экономическое, политическое, моральное, психологическое и др. Если начальник в ответ на справедливую критику принуждает подчиненного уволиться «по собственному желанию», это тоже насилие. Если в средствах массовой информации изо дня в день пропагандируются разврат, убийства, жестокость – это тоже насилие над человеком, над его духовным миром, это духовное насилие, которое, однако, не менее одиозно, нежели физическое, хотя и более завуалировано.

И с этим связан еще один момент в понятии насилия. Оно может быть не только явным и прямым, проявляющимся в открытой форме – убийство, нанесение физического или материального ущерба, хищение собственности и т. д. Насилие может выступать в замаскированной форме, когда создаются определенные условия, ограничивающие права людей или создающие препятствия для утверждения их законных интересов. Эта форма получила название *структурного насилия*. Невыплата зарплаты в срок, невозможность пойти в отпуск хотя бы раз в год, отсутствие возможности опубликовать в центральной газете критическую заметку на государственного чиновника – все это примеры структурного насилия.

4. *Тенденция к расширению и углублению конфликта* – еще один этап эскалации конфликта. Конфликт не существует в постоянных рамках и в одном состоянии. Начавшись в одном месте, он начинает «расползаться», охватывать новые сферы, территории, социальные уровни и даже страны. Возникнув, например, как сугубо производственный деловой конфликт между двумя членами организации, он в дальнейшем может охватывать социально-психологическую и идеологическую сферу, с межличностного уровня перейти на межгрупповой уровень и т. д.

### 5.3. Завершение конфликта

Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами

противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта и вообще, что «так больше жить нельзя». Хотя завершение конфликта, вообще говоря, может быть связано и с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

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 ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон и конца края этой борьбе не видно;
- обнаружившееся преобладающее превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и *способы завершения* конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третейского судьи;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

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 завершенным;
- отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.



Следует отметить, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. *Разрешение конфликта* есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в *позитивном, конструктивном* решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта;
- устранение конфликта;
- перерастание конфликта в другой конфликт.

### **Вопросы для повторения**

1. Объясните термин «динамика конфликта». Каковы основные периоды и этапы динамики конфликта?

2. Дайте общую характеристику предконфликтной ситуации. Приведите ее примеры.

3. Какие последствия может иметь неадекватное осознание предконфликтной ситуации?

4. Дайте общую характеристику открытому конфликту. Назовите этапы развертывания открытого конфликта.

5. Охарактеризуйте инцидент как этап развития открытого конфликта. Каковы его основные характеристики?

6. Сравните повод конфликта и инцидент.

7. Охарактеризуйте эскалацию как этап развития открытого конфликта.

8. Что означает «создание образа врага» в конфликте и какова его роль в развитии конфликта?

9. Какой стадии конфликта присущи демонстрация силы, угроза ее применения и применение насилия? Объясните эти элементы динамики конфликта.

10. Охарактеризуйте завершение конфликта как последний этап развития открытого конфликта.

### **Список рекомендуемой литературы к теме 5**

1. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л. : ЛГУ, 1986. – С. 143–167.

2. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 2008. – 271 с.

3. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 2007. – 270 с.

4. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.

5. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М. : МГУ, 2002. – 80 с.

6. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 2007. – 288 с.

7. Шербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В. Е. Шербак // ЭКО. – 1999. – № 11. – С. 532–534.

## 6. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, частные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

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

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

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

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

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

### 6.1. Специфика конфликта в организации

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

## Социальная напряженность

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

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

2) Социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности.

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

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

1. К *внутренним факторам* относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

2. *Внешние факторы*:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

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

## Соотношение интересов в организации

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

- 1) *полное тождество*, т. е. однонаправленность интересов;
- 2) *различие в направленности интересов*, т. е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- 3) *противоположная направленность интересов* – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях (рис. 6.1).

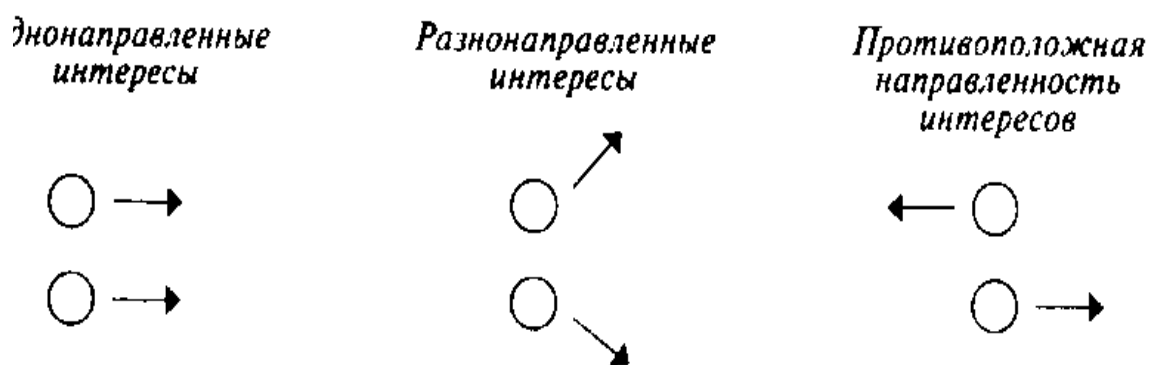


Рис. 6.1. Соотношение интересов в организации

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

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность.

### Тип конфликта и его участники

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта *иррационального типа* (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т. д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа – стихийные забастовки. Их

последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

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

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

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

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

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

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

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

### **Внутренние конфликты. Конфликты с внешней средой**

В организациях различают: 1) внутренние конфликты и 2) конфликты с внешней средой (рис. 6.2).

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

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

2) *внутригрупповой* конфликт – между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу

«Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

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

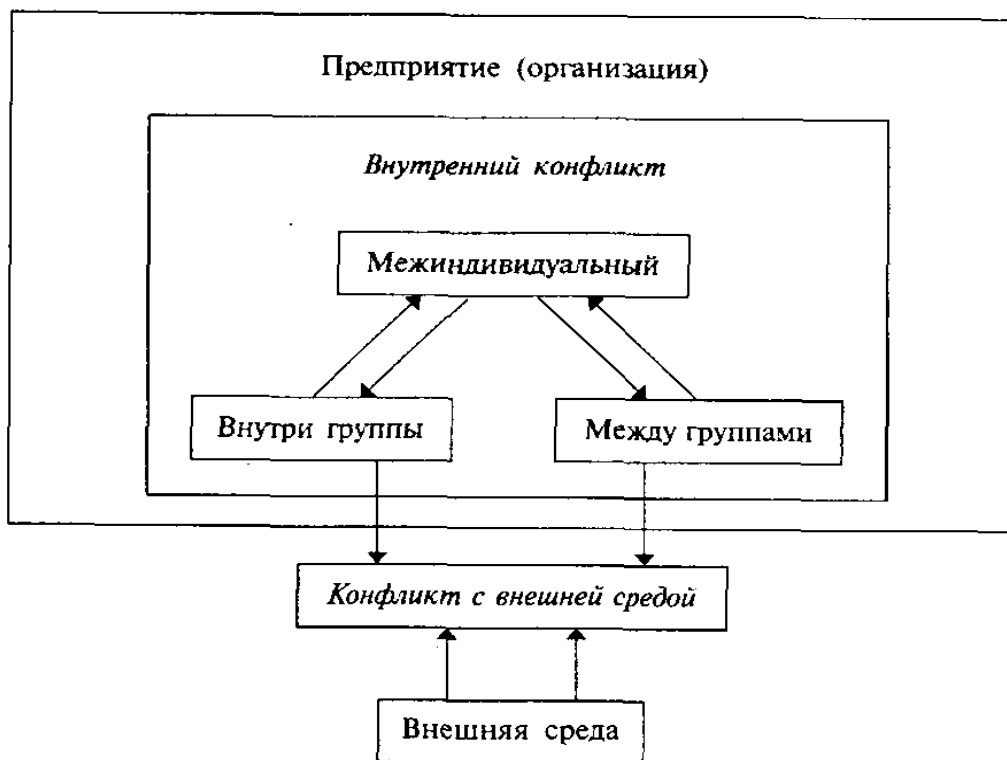


Рис. 6.2. Конфликты в организации

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

### Конфликтная ситуация и конфликтные действия

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

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

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- организационные;
- производственные;

- трудовые;
- инновационные.

## 6.2. Организационные конфликты

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

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

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

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

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

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

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

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитар-



ные предприятия, коммандитные товарищества, акционерные общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т. д.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для ее управления, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

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

В качестве причин таких конфликтов могут быть:

- различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов;

- случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности;

- искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время;

- рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли «хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

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

### **6.3. Производственные конфликты**

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

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

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

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

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

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

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

### **Внутригрупповые конфликты**

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

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

Конфликты могут возникать из-за восприятия поведения членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

2. *Конфликт между руководителями и подчиненными* – в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания – это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут

возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются власти другим. Имея дело с жестким, негибким начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

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

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

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

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

«лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

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

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;

- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;

- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

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

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

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

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

- взаимная неприязнь сторон;

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

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

Следует отметить, что такое качество, как *неприязнь*, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать недисциплинированность, строптивость, противопоставление личных интересов общественным. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

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

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

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

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотноше-

ний с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т. е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

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

### **Межгрупповые конфликты**

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

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

Но отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. Так, на одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в неспособности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорогую продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки. Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта. Заметим, что подобные кон-

фликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально-технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания).

### **Конфликты между производственными группами и администрацией**

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

### **6.4. Трудовые конфликты в организации**

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

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

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

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

### **Особенности социально-трудовых отношений в России**

В нашей стране значимость трудового конфликта сегодня резко увеличивается. Происходит не только становление рыночной экономики, но и существенная трансформация социально-трудовых отношений. С отказом государства от своего монопольного положения в отношениях собственности и в сфере управления трудом и производством произошла ощутимая поляризация участников трудовых отношений на *собственников-работодателей* и *наемных ра-*

*ботников* – собственников своей рабочей силы. Они имеют во многом не совпадающие, а подчас и противоречивые интересы, что нередко приводит к трудовым конфликтам (спорам) между ними.

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

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

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

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

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

### **Индивидуальные трудовые конфликты**

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

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



ный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

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

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

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

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

1. К причинам субъективного характера относятся:

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

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации, и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Эти особенности субъектов, участвующих в трудовых отношениях, служат им своего рода препятствием на пути постижения и глубокого осмысления требований соответствующих правовых норм и ориентируют их зачастую на пренебрежительное отношение к ним.

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

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

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

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

Индивидуальные трудовые конфликты или споры, бывают двух видов:

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

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

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

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

### **Коллективные трудовые конфликты**

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры.

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключе-

ния, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

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

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

Таковыми *представителями* являются:

– представители работников – органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;

– представители работодателя – руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

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

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

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

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

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

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

Экономическая ситуация в стране влияет и на динамику трудовых конфликтов, и на их особенности. Если в 80-е гг. в основном выдвигались социально-экономические требования, диктуемые недостатками в уровне и качестве жизни, то на рубеже 1980–1990 гг. к ним добавились политические требования. Конфликты возникали в коллективах организаций непромышленной сферы из-за низкой зарплаты, задержек ее индексации. Но позже основной ареной коллективных трудовых конфликтов стала промышленность и, в первую очередь, добывающие отрасли топливно-энергетического комплекса. Так, на предприятиях этой отрасли бастовало 60 % всех забастовщиков 1998 г., давших свыше 70 % всех годовых потерь рабочего времени. Не остались в стороне и представители среднего и высшего образования, здравоохранения, научных учреждений. Постепенно были вовлечены в трудовые конфликты работники машиностроения, обрабатывающих отраслей, транспорта, авиационные диспетчеры. При этом практически отсутствовали трудовые конфликты на частных предприятиях.

Основными причинами трудовых конфликтов являются:

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

В последние годы появились многообразные формы *организованной борьбы работников в защиту своих законных прав* и интересов: коллективные забастовки, пикетирования зданий федерального правительства и местной администрации, митинги и т. д.

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

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

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

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

Для современной России забастовка – сравнительно новое явление. В странах дальнего зарубежья она прошла долгий путь своего развития. Как свидетельствует опыт мирового забастовочного движения, забастовки по формам их проведения – не однородны. Их можно разделить на несколько видов:

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

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

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

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

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

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

## **6.5. Особенности управления конфликтами**

### **Предупреждение конфликта в организации**

Оно предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

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

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

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

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

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- не восприятие, игнорирование существующего конфликта.

### **Исследование конфликта и поиск его причин**

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

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

### **Поиск путей разрешения конфликта**

Эта стадия предполагает:

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

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

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

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

1. *Авторитарный тип* – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы». При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

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

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;

- стремление совместить личностный и организационный факторы;

– восприятие как нормальный фактор деятельности.

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

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

### **Вопросы для повторения**

1. Что такое конфликт в организации? Каковы его структурные элементы?
2. Назовите и сравните виды конфликтов в организации.
3. Каковы характерные признаки конфликтных ситуаций?
4. Какова роль внутриорганизационных конфликтов в организациях?
5. Назовите типы производственных конфликтов.
6. Что такое трудовой конфликт в организации? Какова его значимость сегодня?
7. Назовите формы организованной борьбы работников в защиту своих законных прав.
8. Назовите типы разрешения конфликта в организации.

### **Список рекомендуемой литературы к теме 6**

1. Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций / В. В. Авдеев. – М. : Феникс, 2002. – 262 с.
2. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М. : МГУ, 2000.
3. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология / О. В. Аллахвердова. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : МГУ, 2006. – 517 с.
5. Немов Р. С. Психология : в 3 кн. / Р. С. Немов. – М. : Просвещение, 2003. – 688 с.
6. Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. – М. : АПО, 2002. – 53 с.
7. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.
8. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М. : МГУ. – 1977. – С. 146–143.



## **7. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ**

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

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

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

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

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

### **7.1. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения**

#### **Трудности профилактики конфликтов**

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

1. Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3. Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

### **Конфликтогенные причины**

Как отмечалось, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: 1) объективный, или социальный и 2) субъективный, или психологический. Рассмотрим эти группы конфликтогенных причин и способы воздействия на них в целях профилактики конфликтов.

Объективные, или социальные причины – это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т. п. Методы преду-

преждения причин конфликтов этого уровня достаточно хорошо известны и сводятся:

- к проведению экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;

- укреплению во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;

- повышению культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

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

Каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван по мере своих сил противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые приносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

### **Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов**

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

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

1. *Метод согласия* предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

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

3. *Метод сохранения репутации партнера*, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание

достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4. Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является *метод взаимного дополнения*. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5. Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше – и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни. Так, в артелях, компаниях охотников или рыбаков издавна принято делить добычу поровну, независимо от удачливости отдельного охотника или рыбака. Ценность именно этого правила подчеркивается старой японской пословицей: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

6. И, наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды. Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, затрудняющую возникновение конфликтов.

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

## **7.2. Современный менеджмент о профилактике конфликтов**

### **Зрелые и незрелые коллективы**

Под *стилем отношений* понимаются некоторые устойчивые стереотипы сознания и поведения, приобретающие в данной организации характер прочных традиций, привычек, институтов.

Конечно, эти привычки и традиции, а также степень их развития могут быть разными. В зависимости от их характера группы подразделяются на: 1) зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений и 2) незрелые, с отношениями низкого уровня.

Закрепление в *зрелых* коллективах позитивных моделей поведения в значительной степени затрудняет возникновение в них явлений негативного характера, способствует их автоматическому отторжению. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом.

Тот или иной уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах ее жизнедеятельности и прежде всего в таких ее параметрах, как:

- прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных, внепроизводственных;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

К числу незрелых коллективов, с низким уровнем взаимоотношений конфликтологи относят те, для которых по этим параметрам характерны следующие признаки:

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач;
- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам.

Проявление подобного рода предгрозовых признаков во взаимоотношениях свидетельствует о низком уровне зрелости и слабой конфликтоустойчивости коллектива.

### **Способы оздоровления коллектива**

В целях оздоровления коллективов подобного уровня, предотвращения реальной опасности их развала в деловой жизни, особенно западных стран, все чаще используются услуги специалистов консалтинговых конфликтологических служб.

Общая рекомендация, которая, как правило, дается ими, сводится к предложению предпринимателям разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны «игры без правил», попросту говоря, неразбериха. Эта основная рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который обычно обнаруживает, что при всем их многообразии в различных организациях все эти причины сводятся к следующим:

1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в общегрупповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;

2) отсутствию в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие «правила игры». Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников.

Незаменимую роль в этом деле играют внутрифирменные дискуссии, «круглые столы», в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как деловая игра. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей их решения.

### **Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента**

Конечно, при выработке свода правил и норм с целью повышения уровня взаимоотношений не следует ограничиваться только мерами *социально-*

психологического характера. Следует также активно использовать *организационно-управленческие методы*, опираясь при этом на значительные достижения ученых и практиков всего мира в области современного менеджмента. Именно основные принципы и нормы, разработанные современной наукой управления, обеспечили не только успешное экономическое развитие, но и прочную социальную стабильность многих стран и в первую очередь США, Западной Европы и Японии. Наряду с принципами и нормами психологии, алгоритмы современного менеджмента являются важной теоретической предпосылкой всей тактики предупреждения конфликтов.

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта для современного менеджмента представляется свидетельством *сбоя* в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения ее основных норм. Разработка этих правил и норм – заслуга классиков современного менеджмента. К их числу относят прежде всего американца *Фредерика Тейлора* (1856–1915) и француза *Анри Файоля* (1841–1925), которые впервые стали рассматривать труд как не стихийный, а управляемый процесс, объект структурного исследования, нормирования и материального стимулирования, за что и были окрещены некоторыми из своих недоброжелателей отцами «научной системы выжимания пота».

Однако идеи создателей менеджмента, хотя и не были лишены недостатков, все же в целом оказались плодотворными. К середине XX в. они получили дальнейшее развитие в трудах американского психолога *Элтона Мейо* (1880–1949), который экспериментально доказал эффективность не только опосредованного, материального, но и непосредственного, психологического стимулирования работников и тем самым положил начало так называемой *доктрине человеческих отношений* в науке управления.

С этого времени спрос на менеджмент во всем мире стал очень высоким. Его стали изучать в качестве одной из важнейших дисциплин во всех университетах и школах бизнеса Америки, Западной Европы и Японии, а затем и в развивающихся странах.

Причем исходные, концептуальные подходы современного менеджмента коренным образом изменились.

Если традиционный подход, представленный зачинателями науки управления, исходил из представления, что люди по своей природе ленивы, испытывают глубокое отвращение к труду и подчиняются в процессе трудовой деятельности только давлению своих материальных потребностей, то новый менеджмент выдвинул совершенно иную, более гуманную концепцию. Согласно этой новой установке, *человек постоянно ощущает естественную потребность в труде*. В этой сфере он способен на проявление инициативы, своих творческих возможностей. Именно эта гуманистическая концепция и стала главным фундаментом всей стратегии современного менеджмента, на которой основываются все ее правила и нормы, все частные тактики, в том числе и тактика предупреждения конфликта.

Современный менеджмент нацелен на максимальное использование производственного персонала. Главным богатством любой фирмы признаются люди, уровень и качество их жизни оценивается как главный показатель ее прогресса.

Широко признано, что наибольших успехов в реализации гуманных идей современного менеджмента добились японские фирмы. Если американский бизнесмен, следуя установкам традиционного менеджмента начала века, заботился преимущественно о том, чтобы повысить своим работникам зарплату, то японский предприниматель кроме этого стал еще заботиться и о многом другом, о том, в каких условиях живет работник, как питается, как проводит свободное время, где учатся его дети и т. п.

Последовательно реализуя этот общий подход во всех формах своей деятельности, современный менеджмент выработал ряд главных принципов, реализация которых обеспечивает на организационно-управленческом уровне прочное сотрудничество, сплоченность в трудовых коллективах, их высокий антиконфликтный потенциал. Важнейшие из этих принципов состоят в следующем.

1. Принцип долговременных целей предполагает, что цели организации должны быть не сиюминутными, а долговременными, основательными, рассчитанными на 10–15 лет. Они должны быть нацелены на всестороннее развитие производства и производителя, включать модернизацию производства, обучение работников, обеспечение постоянного повышения качества продукции или услуг. Так, из истории бизнеса известно, что, неправильно определив в 70-е гг. свою стратегическую цель в виде ориентации производства на крупные автомобили, американские компании («Форд», «Дженерал моторс», «Крайслер») уступили через 10–15 лет часть мирового авторынка японским компаниям, которые оказались более дальновидными, определив в качестве главной цели более экономичные автомобили малой мощности. Именно способность менеджера к долговременному, стратегическому планированию признается сегодня наиболее ценным качеством современного руководителя, от которого во многом зависят стабильность организации, ее возможность противостоять конфликтам. Причем этот принцип применим не только к хозяйственному, но к любому другому виду социального управления.

2. Принцип готовности к риску предполагает ставку не на послушного работника, который больше всего страшится совершить ошибку, а на людей, способных на обдуманый риск, не взирая на возрастающую при этом возможность ошибок. Свою задачу современный менеджер видит в том, чтобы создать в группе такую социально-психологическую атмосферу, которая, допуская возможность ошибки, вместе с тем обеспечивает динамичное развитие организации, ее быстрый рост. Поддерживая сотрудников, умеющих рисковать с умом, опытный руководитель тем самым создает благоприятные условия для использования на благо фирмы естественной человеческой потребности в рискованной игре и блокирует таким путем возможность ее удовлетворения в ходе рискованных конфликтов. Конечно, при этом учитывается, что начиная рискованное предприятие, нужно уметь вовремя остановиться, например, своевременно прекратить финансирование не оправдавшего себя проекта. Как гласит старая мудрость: «если вы проиг-



рываете тигру в перетягивании каната, отдайте ему веревку, пока он не добрался до ваших рук. Вы всегда сможете достать новую веревку».

3. Принцип признания новых идей в качестве главной ценности любого дела. Пути реализации этого принципа составили содержание инновационного менеджмента, выделившегося в последнее время в особый раздел теории управления. В соответствии с этим принципом в фирмах создается климат поощрения новаций, который характеризуется свободной, неформальной обстановкой, терпимостью к возможным во всяком новом деле неудачам. Некоторые фирмы выплачивают новаторам часть прибыли, полученной от нововведений. Внедрение нововведений создает условия творческого напряжения людей, значительно суживает возможность возникновения психологических стрессов негативного характера, с которыми сопряжены конфликтные ситуации. Конечно, новые идеи могут стать и источником так называемого *инновационного конфликта*, но конфликты такого рода при умелой тактике вполне могут быть разрешены конструктивным путем. Позитивный результат подобного конфликта может служить одним из действенных факторов развития бизнеса.

4. *Принцип действенности* концентрирует внимание руководителей на том, что целью бизнеса является все же не генерация новых идей, а производство качественных товаров и услуг и извлечение из этого высокой прибыли. Из него вытекает, что всякое обсуждение новаторских идей должно непременно завершаться принятием решения о конкретных действиях, если, конечно, эти идеи не касаются всеобщих основ бытия. Причем решение считается надежным, особенно в практике японского бизнеса, если оно явилось продуктом убеждения не только одного руководителя, но и плодом понимания проблемы всей группой, т. е. если оно является результатом коллективного творчества. Нередко решение считается принятым только тогда, когда преодолены все разногласия и когда, таким образом достигается общее признание его правильности. Высокую ценность групповому решению придает то, что оно обеспечивает наилучшим способом согласованные действия сотрудников, наилучшее раскрытие их потенциальных возможностей. Современный менеджер убежден в том, что авторитарный дух есть путь к тяжелым конфликтам и деградации группы. Единоличные указания часто ведут к непониманию, а, следовательно, содержат в себе зерна разногласий, приносят вред деловому общению. Опыт показывает, что добротным является только то решение, которое основывается на наиболее полной информации, точно определяет ответственных за его выполнение и содержит в себе несколько альтернативных способов его выполнения.

5. *Принцип упрощения* предполагает систематическое блокирование устойчивой тенденции к усложнению производственных и иных социальных структур. Эта тенденция ведет к разбуханию штатов и звеньев управления, каждое из которых потенциально содержит в себе возможность возникновения конфликтов. Реализация этого принципа, как правило, начинается с предложения работникам задуматься над проблемой упрощения своей работы, ответив на такие вопросы: Каковы результаты моей работы? Как я их достигаю? Что из того, что я делаю, является излишним? Преуспевающие компании имеют обычно простую систему управления, небольшой штат сотрудников и мини-

мальное количество звеньев управления. Так, известно, что католическая церковь, являясь одной из крупнейших организаций в мире, имеет всего лишь пять звеньев управления от приходского священника и до папы римского. А многие отечественные производственные объединения имеют семь и более звеньев управления, что сковывает их развитие в условиях современного рынка. Принцип упрощения, не требуя дополнительных затрат, может обеспечить значительный рост эффективности производства, улучшить психологический климат в организации.

6. *Принцип подбора и воспитания эффективных сотрудников-профессионалов.* Этот принцип предполагает такую постановку управленческой работы, при которой самые обычные люди обеспечивают необыкновенный результат. Его реализация предполагает прежде всего подбор таких специалистов, которые способны выполнить данную работу, ибо тот, кто к ней не способен, не получит нужного результата, даже если он прольет при этом «ведра пота». Но и способный работник станет настоящим профессионалом только при условии заинтересованности в труде, которая достигается при наличии значимой цели деятельности, четкой системы оценки индивидуального вклада работника в ее достижение, и конечно, при условии достойного вознаграждения этого вклада. Конечно, руководитель кроме этого должен еще и заботиться о профессиональном росте, совершенствовании сотрудников, требуя от них постоянного осмысления и корректировки как поставленной цели, так и способов ее достижения. Общим итогом реализации этого принципа является формирование в фирме сотрудников-профессионалов, основными признаками которых являются:

- редкое отсутствие на работе
- способность работать без внешнего давления
- качественное и своевременное выполнение работы
- готовность оказать фирме дополнительные услуги
- хорошая работа при отсутствии шефа
- совершенствование своей работы
- стремление предотвратить конфликт, внести свой вклад в укрепление атмосферы сотрудничества.

7. И, наконец, принцип сотрудничества суммирует, интегрирует в своем содержании все предыдущие установки эффективного антиконфликтного управления и реализуется только на основе их полного осуществления. Достижение этого универсального результата в деятельности фирмы достигается как психологическими, так и организационно-управленческими методами. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание в коллективах такой обстановки, которая способствует общению, тесному взаимодействию между сотрудниками. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями:

- многопрофильной, всесторонней подготовкой сотрудников, рассчитанной на то, чтобы каждый работник знал не только свою работу, но и то, как выполняются работы других;

- созданием такой системы распределения работы, при которой выполнение одной ее части зависит от выполнения другой, и таким образом возникают условия взаимозависимости в деятельности работников;
- специальным стимулированием взаимодействия сотрудников, их вознаграждением за взаимопомощь;
- регулярной ротацией, движением кадров, позволяющим сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

Как показывает опыт, линия на развитие сотрудничества имеет значительные преимущества перед альтернативной линией на развитие конкуренции и соперничества между работниками. Хотя последняя, как это поняли еще древние римляне, и может дать временный успех, но, как о том свидетельствовал их же опыт, эта линия все же приводит тех, кто ею руководствуется, к печальному результату. Современные менеджеры делают главную ставку на развитие линии сотрудничества, хотя и не отрицают полностью значения соревнования и соперничества в деятельности фирм.

Именно на развитие и укрепление сотрудничества нацелены все методы и средства управления не только на социально-психологическом и организационном, но и на морально-этическом уровне.

### **7.3. Нормы деловой этики и предупреждение конфликтов. Юмор как средство предупреждения конфликта**

Одной из уникальных способностей человека является его умение надстраивать природную и социальную действительность вторым миром, миром идеальным, в котором ведущую роль играют представления о добре и зле, т. е. этические, нравственные ценности.

#### **Нормы деловой этики**

Нравственные нормы и правила, выработанные людьми в целях регулирования своих взаимоотношений, чрезвычайно многообразны. Это многообразие объясняется как всепроникающим характером этих норм, воздействующих на все сферы социальной жизни, так и возможностью свободного выбора каждым из нас тех или иных моральных ценностей. Одним из проявлений этого многообразия нравственных правил и норм и их высокой роли в любой сфере человеческой деятельности является существование не только сводов норм общечеловеческой морали, но и различного рода модификаций этих общих норм в виде совокупности правил, кодексов корпоративной, профессиональной этики. Одной из разновидностей подобной групповой морали является этика бизнеса, или деловая этика. Правда, нет никаких специальных учреждений, которые, наподобие органов правопорядка, отслеживали бы соблюдение этих норм. Однако опытные бизнесмены учитывают в своей практической деятельности требования этих норм не в меньшей степени, чем требования норм права. Жизнь научила их, что самым выгодным является тот бизнес, который основан на соблюдении требований не только права, но и деловой морали. Неписанные

нормы этики, которыми руководствуются так или иначе участники деловых взаимоотношений в целях предотвращения возможных трений и конфликтов, могут быть сведены к следующим простым требованиям:

1. *Не опаздывайте.* Опоздание может быть оценено вашим партнером как проявление неуважения к нему. Если вы задерживаетесь по непредвиденным обстоятельствам, лучше сообщить об этом заранее. Это правило относится не только к явке на работу, совещание, но и к соблюдению установленных сроков выполнения работы. Чтобы избежать опозданий, задержек, следует выделять время на выполнение работы с тем или иным запасом. По общему признанию, пунктуальность является важнейшим требованием делового этикета.

2. *Будьте немногословными, не говорите лишнего.* Смысл этого требования в том, чтобы беречь секреты фирмы так же, как и свои личные тайны. Общеизвестно, что охрана служебной тайны является одной из важнейших деловых проблем, которые нередко становятся источником серьезных конфликтов. Эта норма относится и к секретам личной жизни сослуживца, которые стали вам по случаю известны. Причем это касается как хороших, так и плохих новостей из личной жизни ваших коллег.

3. *Будьте доброжелательны и приветливы.* Соблюдение этого правила особенно важно, когда сослуживцы или подчиненные придираются к вам. И в этом случае вы должны вести себя с ними вежливо, доброжелательно. Нужно помнить, что никому не нравится работать с людьми неуравновешенными, ворчливыми, капризными. Вежливость, приветливость нужны для общения на всех уровнях: с начальниками, подчиненными, клиентами, покупателями, как бы вызывающе они порою себя не вели.

4. *Сочувствуйте людям, думайте не только о себе, но и о других.* Очень часто бывает, что у клиентов, которых вы обслуживаете, имеется негативный опыт общения с другими организациями. В этом случае особенно важно проявить отзывчивость, сочувствие и предупредить законные опасения. Конечно, внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов и покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, даже если оно не совпадает с вашим. Не прибегайте в этом случае к резким возражениям, если вы не хотите оказаться в разряде людей, которые признают существование только двух мнений: своего и неправильного. Именно люди подобного склада часто становятся зачинщиками конфликта.

5. *Следите за своей одеждой, внешним видом.* Это значит, что нужно уметь органично вписываться в ваше окружение на службе, среду работников вашего уровня. Причем это не исключает возможности одеваться со вкусом, подбирая соответствующую цветовую гамму и т.п. Будучи оператором в банке, не стоит являться на работу с дорогим кейсом, который не по карману даже президенту банка. Конечно, это мелочь, но такая, которая может повредить вашему продвижению по службе.

6. *Говорите и пишите хорошим языком.* Это означает, что все произнесенное и написанное вами должно быть изложено грамотным, литературным языком. Если у вас есть на этот счет сомнения, перед тем как отправить письмо от имени фирмы, сверьте правильность написания со словарем или дайте про-

верить письмо сотруднику вашего уровня, которому вы доверяете. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов, даже в разговоре личного характера, ибо это может перерасти во вредную привычку, от которой будет трудно избавиться. Не воспроизводите выражения тех людей, которые подобные слова употребляют, поскольку может найтись человек, который поймет эти слова как ваши собственные.

Эти основные правила деловой этики служат важнейшей предпосылкой формирования той атмосферы сотрудничества, которая создает надежный заслон против деструктивных конфликтов.

Конечно, реальная жизнь сложна, противоречива. Хорошо известно, что кроме цивилизованного, гуманного бизнеса, существует еще и бизнес криминальный, использующий совсем другие методы и исповедующий иные моральные ценности. Основными методами здесь являются обман и мошенничество, угрозы и шантаж, заказные убийства и террор. Поэтому каждый, кто вступает в суровый мир бизнеса, делает свой выбор между ценностями цивилизованного и криминального, теневого бизнеса.

И каждый рано или поздно убеждается в том, что по настоящему эффективным, успешным может быть только цивилизованный, гуманный бизнес, основанный на позитивных морально-этических ценностях.

Рассмотренные требования психологического характера, организационно-управленческие принципы, а также позитивные моральные нормы делают любую организацию надежной, стабильной. Все эти нормы служат долговременной основой для предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов. В странах с развитой рыночной экономикой эти требования и нормы часто включаются в тексты договоров между компаниями. Среди таких норм, специально направленных на предупреждения конфликтов, наиболее часто встречаются следующие:

- Использование при возникновении разногласий форм бесконтактного общения, например, в форме писем или электронной почты, поскольку в условиях возникшего эмоционального напряжения непосредственный контакт чреват возможностью обострения отношений.

- Поручение ведения переговоров по спорным вопросам только лицам, занимающим высокое положение в фирме и имеющим все необходимые полномочия.

- Привлечение в необходимых случаях уже на ранних стадиях конфликтной ситуации специалистов – конфликтологов, чтобы избежать возможного дальнейшего ухудшения ситуации и больших материальных и моральных потерь.

- Использование в ходе переговоров всех, даже самых малых шансов на достижение примирения.

- В случае неудачи переговоров четко определять дальнейший порядок рассмотрения спора в досудебном или судебном порядке.

Эти и им подобные нормы и правила оказывают воспитательное воздействие на людей, четко определяют ожидаемое, оптимальное поведение, одоб-

ряемое организацией, обществом. Вместе с тем нормы и правила указывают и на те условия, которые позволяют использовать те или иные санкции против нарушителей, вплоть до применения принуждения, силы.

### **Юмор как средство предупреждения конфликта**

Среди различных средств предупреждения конфликтов не следует забывать и еще об одном: о свойственном людям чувстве юмора. Наличие этого чувства – одно из свидетельств духовного здоровья человека, его оптимистического взгляда на мир и людей. Юмор иногда определяют как «примиряющую улыбку», способность человека соединять, примирять, казалось бы, несоединимое и непримиримое: добро и зло, возвышенное и мелкое, серьезное и смешное. Будучи действенным инструментом благоприятной совместной жизни людей, юмор способствует разрядке возникшего напряжения в человеческих взаимоотношениях, является хорошим средством для того, чтобы «выпустить пар», вызвать позитивные чувства.

Зигмунд Фрейд учил, что юмор сглаживает противоречия, предупреждает недовольство. Бернард Шоу говорил, что иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от желания вас повесить.

Конечно, нельзя надеяться полностью разрешить конфликт только «примиряющей улыбкой», но ослабить его остроту с помощью удачной шутки вполне возможно.

Юмор сплачивает людей даже там, где кажется не осталось уже больше никаких надежд на примирение. Это происходит потому, что с помощью юмора обнаруживается хоть какая-то общность между ними, общее для всех людей понимание смешного.

Способность понимать юмор, являясь важным позитивным качеством личности, служит одним из слагаемых ее престижа. Конечно, этим средством следует пользоваться, соблюдая чувство меры, имея в виду, что с помощью юмора можно добиться лишь кратковременного повышения позитивной активности людей. Пользуясь шуткой, нельзя допускать превращения всего дела в шутку. Однако и пренебрегать этим средством не следует, поскольку в таком сложном и ответственном деле, как предотвращение и разрешение конфликта, не может быть мелочей.

### **Вопросы для проверки**

1. Каковы предпосылки успешной профилактики конфликта?
2. Укажите основные трудности предупреждения конфликтов и условия вмешательства в его развитие.
3. Рассмотрите два уровня причин конфликта и способы их предупреждения. Каковы пределы и возможности этой деятельности?
4. Охарактеризуйте сотрудничество как универсальный способ предупреждения конфликтов. Раскройте психологические методы поддержания сотрудничества.
5. Дайте характеристику основных типов конфликтных личностей.

6. Что понимается под стилем отношений в группе? Каковы признаки зрелости трудового коллектива?

7. В чем состоят основные принципы современного менеджмента и какова их роль в профилактике конфликтов?

8. Охарактеризуйте нормы деловой этики и их значение для предупреждения конфликтов.

9. Какова роль юмора в профилактике и разрешении конфликтов?

### **Список рекомендуемой литературы к теме 7**

1. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология / О. В. Аллахвердова. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.

2. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : МГУ, 2006. – 517 с.

3. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 551 с.

4. Немов Р. С. Психология : в 3 кн. / Р. С. Немов. – М. : Просвещение, 2003. – 688 с.

5. Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. – М. : АПО, 2002. – 53 с.

6. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.

7. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М. : МГУ, 1977. – С. 146–143.

## 8. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется *степень готовности сторон пойти навстречу друг другу* в возникшем противоборстве.

Рассмотрим каждую из этих тактик более детально.

### 8.1. Тактика избегания конфликта и метод насилия

#### Тактика ухода

Наименьшей степенью такой готовности отличается *тактика ухода* от конфликта, которую иногда называют *методом избегания*. Тем не менее это весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации; к ней нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игнорировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении или физически, или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

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

Достоинства тактики избегания состоят в следующем: 1) она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной; 2) дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и минусы. Так, при определенных условиях она может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, так-



тикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных условий:

1) при небольшой значимости причин, породивших противоборство: если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере;

2) при некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей организации неотложные проблемы;

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

4) при наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт. Так, опытный военачальник воздерживается от полномасштабного боя до подхода резервов и только после их прибытия начинает мощное наступление на противника. Именно такой тактики придерживался Кутузов во время войны с Наполеоном.

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

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

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

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

### **Силовое подавление**

Во многом противоположно рассмотренному способу ухода силовое подавление, или метод насилия. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют опре-

деленные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Такими предпосылками для использования силовых методов могут быть следующие:

1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах. Например, перевес администрации, конфликтующей с рабочим коллективом завода;

2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий. Примером может служить стремительный марш-бросок отряда российских десантников в Косово на завершающей стадии военного конфликта между Югославией и НАТО в 1999 г.;

3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной. Именно таким было решение Российского правительства в августе 1998 г. о прекращении выплат по государственным кредитным обязательствам, приведшее к глубокому финансовому кризису; к действиям того же порядка относятся и решения администрации предприятия о снижении зарплаты или увеличении рабочего дня в условиях грозящего предприятию банкротства;

4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесший серьезный материальный или моральный ущерб организации. К числу таких поступков могут быть отнесены разглашение работником коммерческой тайны, неоказание медицинским работником неотложной помощи пациенту, срыв занятий преподавателем и т. п.;

5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушение техники безопасности и т. п.

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

– использовании преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться такими же малоэффективными, как в ситуации, описанной И. А. Крыловым в басне «Кот и повар»;

– применении жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;

– использовании в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй» и который нередко применяется и поныне под более обтекаемым названием *механизма сдержек и противовесов*; эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.

## 8.2. Два подхода к разрешению конфликта

### Тактики «выигрыш – проигрыш»

Несмотря на отмеченные серьезные слабости, именно эти две рассмотренные тактики наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. И это массовое использование методов ухода и борьбы не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на *выигрыш*, победу одной стороны и *проигрыш*, поражение в конфликте другой стороны. Первая причина – исторического характера: именно тактики «выигрыш – проигрыш» как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия их использования людьми накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях. Вторая причина – психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматический, рефлексивный характер, стало устойчивым психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими до сих пор при разрешении конфликтных ситуаций. Даже в современном цивилизованном обществе где большинство людей отвечает на угрозу, избегая взаимодействия. Если же уход от конфликта невозможен, мобилизуются все ресурсы, чтобы заставить другого подчиниться. Такая реакция возникает часто неосознанно и до сих пор является универсальной. Хотя мы не спасаемся от противника бегством в лес и не сражаемся с ним с помощью стрел и копий, большинство так называемых «новых форм разрешения конфликтов сводятся в конце концов все к тем же двум тактикам: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения; 2) силовые приемы, борьба, попытки победить другого силой.

В обоих этих тактиках так или иначе реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш – проигрыш».

О широком распространении именно этого подхода свидетельствуют такие широко распространенные в современном обществе явления, как увольнения работников, расторжения браков, социально-политические конфликты в виде забастовок, террористических актов, холодных и горячих войн, Ущерб, наносимый подобного рода методами разрешения конфликтов, настолько велик, что трудно поддается учету. Так, по свидетельству американских конфликтологов, увольнение только одного руководящего работника низшего звена в промышленности наносит фирме финансовый ущерб в размере примерно 20 тыс. дол.

В связи с этим современная конфликтология оценивает тактики ухода и борьбы, основанные на принципе «выигрыш – проигрыш» преимущественно негативно, квалифицируя их как проявления иррациональных, «ложных рефлексов» при разрешении конфликтов.

## Тактики «выигрыш – выигрыш»

Им противопоставляются основанные на принципе «выигрыш – выигрыш» цивилизованные, основательно рационализированные методы: 1) тактика односторонних уступок и 2) тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

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

1. Одна из разновидностей тактик подобного рода – метод односторонних уступок или приспособления.

Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например, администрацией завода, при установлении норм выработки производимой продукции; в этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единственно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо» станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации несомненно будет воспринят как проявление ее самокритичности, ее способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге поведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы;

2) в условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника;

3) в преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы, спешно разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне;

4) к тактике уступок поневоле приходится прибегать тогда, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и

кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Все же и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш – выигрыш». Ведь при его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

2. Поэтому более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в конфликтологии в качестве классического, т. е. образцового способа разрешения конфликтных ситуаций.

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

Конечно, и для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести: 1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш – выигрыш» или «отдай – получи»; 2) полную невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т. е. по принципу «выигрыш – проигрыш».

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

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

1) отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее не реалистичности;

2) выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Так, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обя-

зательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются;

3) содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой оспаривание принятого решения.

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

– способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацелены на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш – выигрыш»;

– демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

### **8.3. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта»**

При анализе проблем управления конфликтом большинство исследователей подчеркивают «высокую цену» его успешного разрешения. Эта высокая цена конструктивного разрешения конфликта обнаруживается с особой ясностью при ее сравнении с негативными итогами неразрешенного конфликта. Эти результаты оказываются диаметрально противоположными.

Так, результаты межличностного или межгруппового конфликта характеризуются следующим образом.

Неудача в разрешении конфликта имеет результат, который выражается такими психологическими категориями, как: тревога, беспомощность, смятение, одиночество, развал, поляризация, высокое кровяное давление, стресс.

И напротив, успешное урегулирование конфликта приводит к ситуации, которая оценивается совсем в других терминах: покой, веселье, кипучая энергия, счастье, открытость, эффективность, ощущение силы, радость общения, чувство успеха, ощущение расширения возможностей, чувство локтя, перемены, рост положительных личных качеств, мир, расслабление, крепкое здоровье, спокойный сон.

Но негативные последствия конфликтов могут быть, конечно, не только психологическими, но и социальными, они нередко несут с собой потери огромных материальных и человеческих ресурсов. Особенно разрушительными могут быть последствия крупномасштабных конфликтов, таких, как массовые митинги и демонстрации протеста, забастовки, восстания, революции и войны. Причем тот или иной результат конфликта во многом зависит от способа его разрешения. Как отмечалось, наиболее надежным путем к позитивному результату является тактика взаимовыгодного сотрудничества, компромисса, переговоров.

Конечно, при этом не следует забывать, что в конфликте большую роль играют не только рациональные, но и иррациональные факторы. Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей. Под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые не только далеки от рекомендованных наукой, но и вообще противоречат общепринятым нормам человеческой нравственности. Концентрированным выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый *метод скрытых действий*, или *действий исподтишка*. Использование этой рискованной тактики особенно часто ведет к разрушительным последствиям.

В рамках этого метода используются такие средства, как подкуп, обман, создание искусственных помех в деятельности организации, заговоры, интриги и другие подобные способы «подковерной борьбы». Среди известных исторических примеров осуществления подобной тактики заговор против римского императора Цезаря, организованный его друзьями во главе с Брутом, а также заговор группы придворных против российского императора Павла I, в котором принял участие и его сын Александр. К сожалению, использование методов подобного рода продолжается и в современной России, о чем свидетельствуют, например, вооруженные столкновения между сторонниками президента и парламента в октябре 1993 г., развязывание первой войны в Чечне, бесконечные «информационные битвы» между высокопоставленными российскими чиновниками и предпринимателями, использование криминальных способов конкурентной борьбы и т. п.

Благоприятной социальной средой для применения этой тактики являются низкий уровень управленческой, политической и общей культуры, а также кризисное состояние общества.

Использование этого способа поведения в конфликтной ситуации имеет и некоторые другие предпосылки, к их числу относятся:

1) стремление сторон скрыть свое участие в развертывающейся борьбе по психологическим, экономическим или другим соображениям. Так, мощный выброс «компромата» через средства массовой информации против того или иного кандидата организуется на выборах, как правило, его соперником, претендующим на то же место, хотя он при этом, конечно, предпочитает остаться в тени, наблюдая с горы, подобно обезьяне из китайской притчи, как под горой дерутся тигры;

2) заведомое силовое неравенство сторон, повышенный риск для слабой стороны в случае ее открытого участия в конфликте. Именно обстоятельствами подобного рода продиктованы действия анонимщика, который шлет высшему начальству донос на своего непосредственного руководителя в надежде таким путем разрешить в свою пользу возникшие разногласия.

Рискованность применения этого метода состоит в том, что он таит в себе опасность негативных последствий в условиях, когда тайное становится явным. В этом случае бывает трудно избежать резкого падения престижа той или иной стороны конфликта, актов протеста или возмездия.

## **8.4. Основные механизмы тактики взаимного выигрыша**

### **Механизмы осуществления тактики компромисса**

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

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

Эти механизмы призваны решить две основные задачи:

- 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте;
- 2) выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

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

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

### **Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия**

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

1. Необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода. Чтобы преодолеть такое желание, важно убедить другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Важно не связывать другую сторону никакими предварительными обязатель-



вами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключения при его проведении запугивания и угроз, т. е. попыток силового давления. Однако весьма важно заблаговременно договориться о принятии решения об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить, насколько это будет возможно, ее преждевременного окончания, т. е. ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить и некоторые другие шаги.

2. Следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. Что это значит? Это означает создание необходимых удобств для спокойного проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних следует избегать и телефонных звонков. Полезно обратить внимание и на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т. п. Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта. Только соблюдение этих основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

3. Соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Эти приемы ведения переговоров будут подробно рассмотрены в одной из последующих глав, здесь же укажем лишь самые главные из них:

– прежде всего с самого начала диалога следует выразить оптимистическую надежду на достижение в результате взаимовыгодного решения. После этого полезно напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т. п.;

– после этих вступительных замечаний целесообразно перейти к следующему моменту беседы: сформулировать суть возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет означать начало основного процесса переговоров. В процессе его развития не следует отвлекаться от поставленной проблемы, обсуждать погоду, рассказывать анекдоты и т. п. Не следует и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно, например, выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений;

– при налаживании такого процесса обмена жестами примирения и наступает в конце концов решающий момент диалога, в итоге которого ослабевают напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

4. Заключение договора и является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. Причем решение должно быть конкретным, точно

определять, кто, когда и что должен делать, и не состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом и т. п. Достигнутое соглашение лучше всего, не полагаясь на свою память, оформить в письменном виде, а его копию вручить каждой стороне конфликта. Конечно, при обсуждении семейных проблем письменный договор может и не понадобиться, но в производственном конфликте он необходим.

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

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

### **8.5. Универсальные средства разрешения конфликтов и его результаты**

Но существуют и некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку, такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания, к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровне, даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы и жесты и другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

#### **Негативные методы**

Пол негативными методами понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш – выигрыш». К их числу относятся следующие методы:

- постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;
- проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;
- мелочные придирки, не связанные с существом дела;
- принижение партнера, негативная оценка его личности;
- попытки запугать собеседника, угрозы;
- подчеркивание разницы между собой и партнером;

- преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;
- систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;
- проявления неискренности, лицемерия.

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

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

### **Позитивные методы**

Совсем иной характер носят позитивные методы регулирования конфликта. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1. Рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие правила, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т. е. проявлять способность к сочувствию, *эмпатию*.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь его перебивать, дать ему возможность, как говорят, «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

3. Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров можно свести к следующему: нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу; только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению про-

блемы, вызвавшей конфликт; при этом полезно в случае необходимости признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав; важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон; не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации; конечно, лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

4. Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв с этой целью подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

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

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

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

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

эта многообразная практика разрешения конфликтов препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя их дальнейшему совершенствованию и развитию.

### Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов: 1) позитивные, или конструктивные, 2) негативные, или деструктивные.

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

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

По мнению классика американской конфликтологии Льюиса Козера, именно эти позитивные функции конфликтов являются источником социального изменения и развития. Однако он считает, что эта социальная функция конфликта свободно реализуется только в условиях демократического, плюралистического общества. В обществах же недемократических, в условиях господства методов насилия конфликты приобретают характер конфронтации, вражды между группами и классами, служат источником разрушения социальных связей и даже самого общества, т. е. имеют преимущественно негативные последствия.

Эти *негативные последствия* конфликтов состоят в следующем:

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

Эти негативные последствия конфликтов возможны и в демократических обществах, если в конфликтных ситуациях в силу тех или иных причин не используются соответствующие методы конфликтного управления.

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

### **Вопросы для повторения**

1. Каковы задачи управленческой деятельности и причины ограниченности ее возможностей? С чем связаны особые трудности управления конфликтами?

2. Перечислите основные тактики регулирования конфликтов. На каких двух противоположных подходах к разрешению конфликтов основываются эти тактики?

3. Каковы особенности тактики ухода от конфликта, ее предпосылки, формы проявления, достоинства и недостатки?

4. Покажите характерные черты силового метода разрешения конфликта, формы его проявления и степень эффективности.

5. В чем причины широкого применения тактик ухода и применения силы, несмотря на их явные слабости?

6. Раскройте особенности регулирования конфликта методом односторонних уступок, покажите достоинства и недостатки этой тактики.

7. Проанализируйте тактику компромисса как классический метод регулирования конфликтов в условиях демократических стран. В чем состоят его основные достоинства и трудности применения?

8. Каковы предпосылки применения метода скрытых действий и его результаты?

9. Раскройте основные преимущества тактик регулирования конфликтных ситуаций на основе принципа «выигрыш – выигрыш». Разъясните характер механизмов его осуществления: составление карты конфликта, организация специфических форм поведения и др.

10. Что такое четырехшаговый метод регулирования конфликта?

11. Охарактеризуйте универсальные, общеприменимые средства регулирования конфликта. Раскройте содержание негативной и позитивной тактики регулирования конфликтных взаимоотношений.

12. Каковы конструктивные и деструктивные результаты конфликтного противоборства?

### **Список рекомендуемой литературы к теме 8**

1. Давыдов С. И. Региональные конфликты / С. И. Давыдов. – М. : Знание, 2000. – 235 с.

2. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социолог. исслед. – 1994. – № 5. – С. 142–147.

3. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2010. – 240 с.

4. Дружинин В. В. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов. – М. : Радио и связь, 1999. – 156 с.

5. Дена Д. Преодоление разногласий / Д. Дена. – СПб. : Ин-т личности, 2004. – 138 с.
6. Егидес А. Психология конфликта / А. Егидес. – М. : МФПА : Маркет, 2010. – 285 с.
7. Зайковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Н. Зайковский. – М. : ФЛИНТА : МПСИ, 2002. – 684 с.
8. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.
9. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М. : МГУ, 1977. – С. 146–143.

## **9. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ**

Во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, термин «переговоры» используется для обозначения широкого круга ситуаций, в которых люди пытаются обсудить те или иные проблемы, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. Так, В. Мастенбрук отмечает, что «переговоры – стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день». Этот факт свидетельствует о том, что понятие «переговоры» используется не только в привычном смысле – применительно к ситуациям официальных переговоров, но и к различным ситуациям частной жизни. А такого рода ситуации могут иметь место как в рамках сотрудничества (когда участники переговоров строят новые отношения), так и в условиях конфликта (когда речь идет обычно о перераспределении имеющегося). Учитывая специфику учебника, приоритетное внимание при рассмотрении переговоров уделяется тем их аспектам, которые связаны с процессами урегулирования и разрешения конфликтов.

### **9.1. Общая характеристика переговоров**

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионер же таких исследований – французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер – автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»).

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо – на совместные действия с оппонентом (т. е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

### **Особенности переговоров**

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

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
- переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать



длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;

– принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

– специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. Место переговоров среди различных способов урегулирования и разрешения конфликтов, отличающихся степенью самостоятельности участников в принятии решения и степенью вмешательства третьей стороны, иллюстрирует рис. 9.1.

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

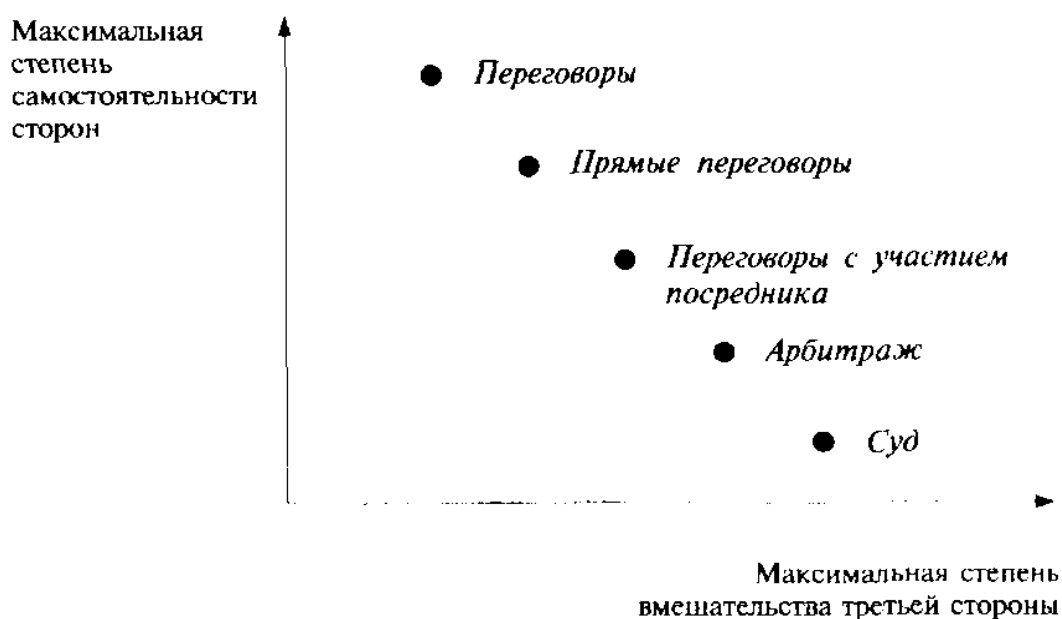


Рис. 9.1. Способы урегулирования конфликтов

### Типология переговоров

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

- 1) двусторонние переговоры;
- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

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

1) прямые переговоры – предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;

2) непрямые переговоры – предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

1) переговоры о продлении действующих соглашений – например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;

2) переговоры о перераспределении – свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;

3) переговоры о создании новых условий – речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;

4) переговоры по достижению побочных эффектов – ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т. п.).

### **Функции переговоров**

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров, подробно проанализированные М. М. Лебедевой.

1. Главной функцией переговоров является *поиск совместного решения проблемы*. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет. Ярким примером могут быть прошедшие в 2000 г. переговоры между главами двух корейских государств – Северной Кореи и Южной Кореи – государств, почти полвека находившихся в состоянии жесткого противоборства и разделенных бетонной стеной, наподобие берлинской.

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

3. Близка к информационной коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

4. Важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

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

Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ. Иллюстрацией подобного привлечения СМИ могут быть, например, переговоры в ситуации конфликта между строительной компанией и экологической организацией по поводу вырубки лесного массива для использования территории в промышленных целях. Если строительная компания сумела оперативно использовать этот мощный канал распространения информации и донести до широкой общественности свою интерпретацию сложившейся ситуации (используя, скажем, такие манипулятивные приемы, как «наклеивание ярлыков», «блистательная неопределенность», «подтасовка карт», «фургон с оркестром»), то это может укрепить позицию строительной компании, несмотря на негативные последствия предлагаемого проекта.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам. Однако открытость таких переговоров может и снизить их эффективность. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне, когда массы, чьи интересы они представляют, «продолжают устало нести знамена прежней борьбы». Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6. Переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, к переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Примером могут быть мирные переговоры между Россией и Францией в Тильзите в 1807 г., вызвавшие недовольство и в той, и в другой стране. Однако и Александр I, и Наполеон рассматривали Тильзитские соглашения не более чем «брак по расчету», временную передышку перед неизбежным военным столкновением.

Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству. Так, в XIV в., в период обострения отношений с Золотой Ордой тверской князь Александр Михайлович, соперничавший с Иваном Калитой, вступил в переговоры с ханом Узбеком и был торжественно прошен. А через два года без лишнего шума вновь вызван в Орду и казнен.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся, по выражению М. М. Лебедевой, «квазипереговорами».

## 9.2. Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются *две* основные *стратегии* ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и 2) переговоры на основе интересов, предполагающие *партнерский* тип поведения.

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

### Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш»

Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «*выигрыш – проигрыш*», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т. е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, – а в итоге сумма равна нулю). Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе *позиционного торга* и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

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

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

### Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш»

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

Переговоры с ориентацией на вариант «*проигрыш – проигрыш*» также связаны с использованием стратегии *позиционного торга* и приводят к тому,

что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. *Компромисс* предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер, поэтому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

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

Итак, рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение могут быть представлены следующим образом (табл. 9.1).

Таблица 9.1

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

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику

### **Позиционный торг**

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

- позиции – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- интересы – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;

4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;

6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

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

Иллюстрацией соотношения мягкого и жесткого стилей позиционного торга может служить модель «игры с ненулевой суммой» под названием «Петухи». С помощью этой модели рассмотрим развитие Карибского кризиса 1962 г., вызванного размещением советских ядерных ракет на Кубе. Игра состоит в том, что каждая из сторон (СССР и США) выбирают одну из двух альтернатив:

– А – поиск взаимоприемлемых компромиссов, что соответствует мягкому стилю позиционного торга;

– В – твердое отстаивание собственной позиции в надежде навязать другой стороне свое решение, что соответствует жесткому стилю торга.

		СССР	
		А	В
США	А	1, 1	10, -10
	В	-10, 10	-100, -100

Результаты игры определяются с помощью следующей таблицы выигрышей (в каждой клетке над диагональю указана «цена» выбранной альтернативы для СССР, под диагональю – «цена» выбранной альтернативы для США):

Если США выбирают альтернативу В (что предполагало бомбардировку ракетных площадок на Кубе), то в случае ухода СССР побеждает США (вариант ВА). Если же СССР не собирается уступать, то неизбежен вариант ВВ (что в данной ситуации вполне могло означать ядерную войну, в которой стороны теряют все). В случае если США ориентируются на мягкий стиль А, а СССР твердо придерживаются жесткого стиля, реализуется вариант АВ (что означает победу СССР). И, наконец, последний вариант АА предполагает обоюдный выбор мягкого стиля и стремление к компромиссу, который заключался в том, что с Кубы были выведены советские ракеты, а Н. Хрущев получил обещание от Дж. Кеннеди не нападать на Кубу и вывести американские ракеты из Турции.

Игра «Петухи» очень хорошо отражает специфику переговорного процесса в условиях конфликта. С одной стороны, плата неудачнику, делающему односторонние шаги навстречу оппоненту, все же выше цены наказания за отказ от поиска соглашения, с другой стороны, стремление бороться до победного конца может привести к обоюдным потерям, не сопоставимым с предполагаемым выигрышем (когда, что называется, «игра не стоит свеч»).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

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

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

### **Переговоры на основе интересов**

Альтернативой позиционному торгу является *стратегия ведения переговоров на основе интересов*. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе

интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш – выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

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

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

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

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

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

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

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

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

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



2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма не просто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

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

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

### **9.3. Динамика переговоров**

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий, каждая из которых отличается по своим задачам. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М. М. Лебедевой в работе «Вам предстоят переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить три основные стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

#### **Подготовка к переговорам**

Тщательная подготовка к переговорам – это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились. Даже эта простая ситуация демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же конфликта она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный.

1. *Организационный аспект.* Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. В данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Примером может служить Тегеранская конференция 1943 г., в которой принимали участие СССР, Великобритания и США. Распространенной является и практика проведения переговоров на территории посредника, как, например, в ситуации Ближневосточного конфликта, когда неоднократно встречи сторон проходили в США.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного – двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999 г.) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814–1815 гг.), созванный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

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

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

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

конфликта с детьми целесообразнее вести обсуждение в присутствии всей семьи. Это позволит исключить возможное перефразирование, а также искажение ребенком в свою пользу информации при передаче ее от мамы к папе, а от них к бабушке (к чему дети бывают весьма склонны).

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

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

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров. Иллюстрацией серьезного отношения к этому вопросу может служить пример из отечественной истории. В 1810 г. для получения детальных сведений о планах Наполеона по инициативе М. Б. Барклая-де-Толли в России впервые в мире была создана служба военных атташе, прикомандированных к русским посольствам за границей и обладающих дипломатической неприкосновенностью. Сведения, добытые одним из таких военных агентов – А. И. Чернышевым, – о начале создания Наполеоном антирусской коалиции были использованы, в частности, при переговорах с бывшим наполеоновским маршалом и будущим шведским королем Бернадотом. Итогом стало заключение в 1812 г. весьма важного для России союзного договора со Швецией.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

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

Сложное соотношение интересов, скажем, при многосторонних переговорах открывает широкие перспективы для их участников. Например, во время Венского конгресса (1814–1815 гг.) глава французской делегации Ш. М. Талейран, играя на противоречиях между Россией, Англией, Австрией и Пруссией, добился права участвовать в переговорах наряду с ними. Первоначально же инициаторы переговоров предполагали решать судьбу послевоенной Европы без участия французов. Успех Талейрана выглядит еще более значительным, если учесть тот факт, что этот конгресс был созван после победы союзников в войнах с наполеоновской Францией. До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин *BATNA* (аббревиатура от английской Best Alternative To a Negotiated Agreement) – *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*. Они так определяют это понятие: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. *BATNA* усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- 1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- 2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- 3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

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

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров. К тому же, «прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь».

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

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

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения по сути являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны. Примером лаконичности формулировок может быть следующее событие древнеримской истории. В 409–410 гг. предводитель вестготов Аларих осадил вместе со своим войском Рим. Римляне начали с ним переговоры. В обмен на снятие осады полководец назначил такую огромную сумму выкупа, что озадаченные горожане спросили, что же у них останется после его выплаты. На что Аларих кратко ответил: «Жизнь».

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

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

Преимущества группового принятия решений состоят в следующем:

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

С другой стороны, групповое принятие решений имеет свои *недостатки*.

Существует распространенное мнение, будто бы группы более осторожны, чем индивиды. Однако американский ученый Дж. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название «*сдвиг риска*». Это проявляется в том, что *группа чаще всего принимает более рискованные решения, чем ее отдельные члены*, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск. Так, например, вы готовитесь обсудить с руководством своей фирмы вопрос о повышении заработной платы. Если вы привлечете к обсуждению проблемы своих друзей, то, вполне возможно, выберете в качестве последнего аргумента увольнение... и туманную перспективу предстоящего поиска работы. Если же вы будете самостоятельно анализировать предстоящий разговор, то, скорее всего, предпочтете менее рискованные шаги.

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

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию. А в результате принятое решение может быть неэффективным. Американский социальный психолог И. Джанис назвал этот феномен «*огрупплением мышлений*» и описал его симптомы:

- иллюзия неуязвимости – члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм;
- безграничная вера в непогрешимость групповых действий – члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не нуждаются в критических оценках со стороны;
- игнорирование неприятной или неудобной информации – не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются;
- негативная стереотипизация посторонних – цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т. п.;

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

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

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

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

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

– собирать разностороннюю информацию;

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

– поощрять возражения и сомнения;

– развивать свободу мнений и беспристрастность;

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

– привлекать экспертов для оценки различных вариантов решений;

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

– использовать при обсуждении метод «мозгового штурма».

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

### **Ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся: 1) повестка дня; 2) временные рамки

как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса; 3) очередность выступления оппонентов; 4) методика принятия решений; 5) условия участия в переговорах посредники, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

1. Уточнение интересов и позиций сторон. Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию гор-га, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути, а именно – тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. По мнению американского психолога Д. Майерса, «во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта». Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун выделили шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

- 1) рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон;
- 2) понимание. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения;
- 3) общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта:



4) достоверность. Избегайте использования ложной информации:

5) отсутствие поучительного гона. Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение:

6) открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого – еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента – верный путь к разрыву отношений.

2. *Этап обсуждения.* Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*, а в условиях конфликта осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы. Вряд ли можно говорить о высоком профессионализме дипломата или адвоката, если он не обладает такими качествами. Но и в конфликтах между мужем и женой или руководителем и подчиненным эти достоинства не менее значимы.

А. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто участники конфликта уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание – это весьма непростое искусство. Выделяют два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, дающее возможность оппоненту высказаться. В ситуации конфликта это особенно важно. Однако неререфлексивное слушание неуместно в том случае, если:

– возникает опасность того, что молчание может быть истолковано как согласие с точкой зрения оппонента;

– возникает сомнение, что вы верно поняли говорящего.

В этих случаях следует прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, т. е. расшифровывать смысл сообщений. Эти приемы таковы:

– выяснение – обращение к говорящему за уточнениями при возникновении неясности фразы или двусмысленности слова:

– перефразирование – повторение мысли говорящего своими словами для проверки его точности;

– резюмирование – подведение итогов основным идеям говорящего.

– отражение чувств стремление показать оппоненту, что вы понимаете его чувства.

Б. Для того чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения, участникам переговоров необходимо *умение убеждать*. Характерная ее особенность – обращение, прежде всего, к разуму человека и использование *аргументации*; т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Действенность убеждения в значитель-

ной мере зависит от соблюдения ряда принципов и владения методами аргументации.

Аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих *принципов*:

- простота. Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента;

- аналогичность общения. Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы;

- наглядность. Обосновывая свою точку зрения, необходимо использовать также наглядные доводы;

- приспособление аргументов к логике оппонента. Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать методы аргументации, описанные П. Мицичем:

- фундаментальный метод – представляет собой изложение фактов и конкретных сведений;

- метод противоречия – основан на выявлении претворении в рассуждениях оппонента;

- метод извлечения выводов – основывается на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;

- метод сравнения – придает рассуждению яркость, делает его более зримым;

- метод «да... но» – используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Этот метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить:

- метод подхвата реплики – предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

В. Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является умение задавать вопросы. Объясняется это тем, что верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Можно выделить следующие виды вопросов:

- закрытые – требуют ответов типа «да нет». Их рекомендуется задавать в тех случаях, когда необходимо ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутые договоренности:

– открытые – требуют обстоятельного ответа. Задаются в тех случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию или уточнить позицию оппонента:

– риторические – утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

– наводящие – содержат в себе элементы требуемого ответа. Их можно использовать тогда, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в определенное русло.

Г. Все усилия конфликтующих сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди склонны к шаблонному мышлению. Попробуйте решить следующую задачу: «Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?». Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает следующее:

- умение отказаться от стереотипа;
- умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- умение находить неожиданные, уникальные решения.

Обращая внимание на этот аспект ведения переговоров, Р. Фишер и У. Юри выделяют несколько типичных ошибок, сковывающих творческое мышление оппонентов.

1. *Преждевременное суждение.* Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество конфликтов могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали тотчас же чужие идеи.

2. *Поиск единственного варианта.* Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, конфликтующие стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант. Так, в начале Карибского кризиса 1962 г. американские политики рассматривали лишь две альтернативы: либо предпринять блокаду Кубы, либо начать военные действия.

3. *Убеденность в невозможности «увеличить пирог».* Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность участников конфликта в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша для другого. Так, если супружеский конфликт сопровождается разводом, то зачастую бывшие супруги рассматривают единственную альтер-

нативу: либо одна сторона получает спорное имущество, либо – другая. А значит, главное – выиграть как можно больше, а не искать другие подходы.

4. *«Решение их проблемы – их проблема»*. Вступая на путь переговоров, конфликтующие стороны ориентируются на заключение того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно работать о решении своих проблем.

Подобные просчеты участников переговоров создают труднопреодолимые барьеры на пути к соглашению. Избежать их помогут следующие рекомендации по созданию вариантов решения проблемы.

1. Отделяйте поиск вариантов от их оценки. Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и лишь затем выбирать наиболее приемлемые среди них.

2. Расширяйте круг вариантов. Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если конфликтующим сторонам есть из чего выбирать.

3. Ищите взаимную выгоду. Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь. Во-первых, оппонентам необходимо выявить общие интересы, которые снижают конфронтацию и облегчают достижение соглашения. Во-вторых, участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов. В-третьих, успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой. Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки. Однако строительная компания стремится довести цену квартиры до максимума, покупатель же, наоборот, заинтересован в ее снижении. Достижение соглашения возможно на основе различия интересов; покупатель ютов ждать окончания строительства, если он заплатит меньшую сумму; продавец согласен на снижение цены, если он получит деньги сейчас.

4. Старайтесь облегчить оппоненту принятие решения. Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. Поэтому успех каждой из сторон неотделим от обоюдного согласия с предлагаемым решением проблемы. В соответствии с этим, недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров. Наоборот, следует ориентироваться на предпочтительные не только для Вас, но и для другой стороны варианты. В процессе обсуждения важно учитывать соответствие возможного решения принципам, прежним словам и действиям оппонента. *«Если Вы хотите, чтобы лошадь перепрыгнула через забор, не увеличивайте высоту забора»*.

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники рассматривают ситуацию как конфликт с нулевой суммой и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «*глухой поры*», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1) Уход из-за *стола переговоров*. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;

- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;

- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;

- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т. д.

- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;

- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений;

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной ВАТНА значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей. За примером можно обратиться к недавним событиям в международных экономических отношениях. В торговой войне между США и Евросоюзом, отмеченной особо активными действиями в 1999 г., стороны не смогли найти общий язык и преодолеть возникшие между ними противоречия. Они перешли к односторонним действиям: Евросоюз запретил ввоз американского «гормонального» мяса, а американцы ввели драконовские пошлины на ряд европейских продуктов, например, сыр рокфор и французские вина.

Однако не стоит забывать, что, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. И если переговорный процесс будет сорван, то останется неразрешенным то противоречие, которое легло в основу конфликта. Подтверждение этому аспекту взаимоотношений сторон можно

увидеть, возвращаясь к событиям торговой войны между США и Евросоюзом. В этом конфликте торговые партнеры похожи на строителей вавилонской башни, которых Бог лишил единого языка. «Однако общий язык искать придется, башня не может стоять недостроенной». Проведение в Сиэтле саммита Всемирной торговой организации в декабре 1999 г. – один из шагов к возобновлению диалога.

2) *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технической средства – объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту. Наверняка вы вспомните ситуации, когда обсуждение спорных вопросов с родителями, друзьями, коллегами по работе, перенесенное на другой день, завершалось взаимоприемлемым решением.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

3. *Достижение соглашения.* Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас – только сотенная купюра, не стоит ожидать, что искусные переговоры помогут вам покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.

Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить рис. 9.2.

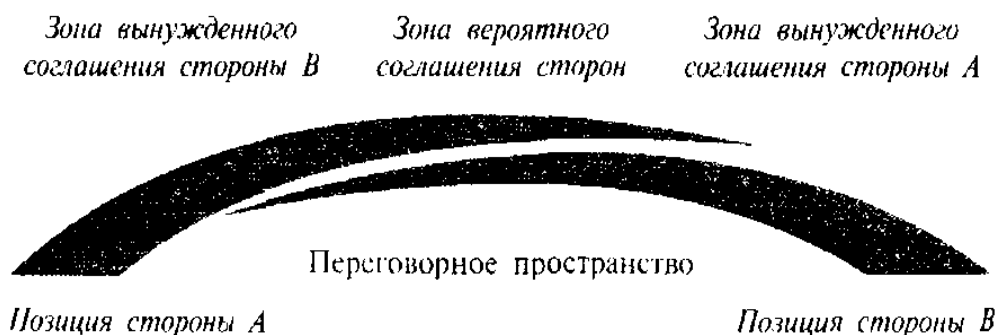


Рис. 9.2. Переговорное пространство

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, относительно равно удаленной от границ допустимого. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие события скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Графическое изображение переговорного пространства больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии возможное взаимодействие сторон по размену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если же говорить о переговорах на основе интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, *многомерным*.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

- срединного;
- асимметричного;
- принципиально нового решения.

Типичным решением на переговорах является *срединное*, или *компромиссное*, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов навстречу друг другу может быть выражено в числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купли – продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «*переговорный менюэт*»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся и в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осущест-

вляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название *принципа Парето*, по имени известной итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848–1923), разработавшего этот принцип в 1904 г. На схеме, поясняющей принцип Парето, точка С обозначает минимальную величину, отражающую степень удовлетворения интересов стороны А; точка D – стороны В. Заштрихованный сектор представляет собой переговорное пространство, в зоне которого оппоненты могут пойти на взаимные уступки (рис. 9.3).

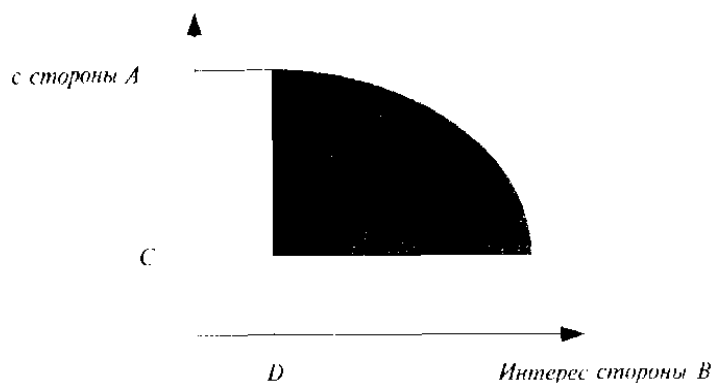


Рис. 9.3. Принцип Парето

Подобное решение было найдено в конфликте, развернувшемся вокруг Панамского канала. С 1903 г. зону этого канала контролировали США, вложившие в его строительство огромные суммы. В течение многих десятилетий панамцы требовали передачи канала в их управление. К середине 70-х гг. конфликтное противостояние обострилось настолько, что стороны вынуждены были вступить в переговоры. В 1977 г. был заключен договор о передаче канала (который принес только за последние 20 лет не один миллиард долларов дохода) Панаме к 2000 г.

Второй тип решений – *асимметричное решение*, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;
- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.



Все эти факторы могут иметь место, например, в конфликте между родителями и их сыном-подростком, который в итоге соглашается на принятие асимметричного решения, получая явно меньше условной половины.

Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из конфликтующих сторон. Именно такой характер носил по отношению к Германии Версальский договор 1919 г., заключенный после окончания Первой мировой войны. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как временная уступка оппоненту. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только для этого представится возможность. Развитие исторических событий после заключения Версальского договора вплоть до начала Второй мировой войны яркая и трагичная иллюстрация последствий асимметричного решения.

Третий тип решения – *принципиально новое решение*, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая – всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое происходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе. Например, в эпоху республиканского Рима, в период сложной внутривластной борьбы, было заключено соглашение – знаменитый Триумвират (60 г. до н. э.) – между могущественными деятелями Рима – Цезарем, Помпеем и Крассом, объединившее их усилия в противостоянии сенату.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

*Работа над соглашением* может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое согла-

шение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны *разработать объективные критерии*, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Пренебрежение этими характеристиками может привести к неразумному соглашению и иметь печальные последствия. Взгляните на географическую карту мира и обратите внимание на контур границ Израиля. На многих участках она представляет собой прямую линию. Одна из таких линий появилась после Первой мировой войны и рассекла Голанские высоты на две части так, что Галилейское озеро (основной резервуар питьевой воды в регионе) оказалось на одной территории (впоследствии – у Израиля), а истоки многих рек, впадающих в это озеро, – на другой территории (впоследствии – у Сирии). Столь непродуманное решение до сих пор дает о себе знать в Ближневосточном конфликте.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается *в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения*. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе – устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее – *утверждение решения на основе выбранного метода*. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения; 1) консенсус, 2) большинство голосов.

Метод консенсуса (от лат. *consensus* – согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;

– необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;

– опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

### **Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей**

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки, и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для *оценки успешности переговоров* можно использовать ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха – степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей *итог противостояния сторон различен*:

– завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;

– завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш – проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

2) Другим важным критерием успешности являются *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как *выполнение условий соглашения*. Даже самый блестящий результат переговоров

заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

#### **9.4. Тактические приемы ведения переговоров**

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется *воздействию на оппонента* и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

##### **Тактические приемы при позиционном торге**

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1. *«Завышение требований»*. Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

2. *«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

3. *«Выжидание»* используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4. *«Салями»* выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5. *«Палочные доводы»* используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что покусаетесь?!»

6. *«Преднамеренный обман»* используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7. *«Выдвижение требований по возрастающей»*. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8. *«Выдвижение требований в последнюю минуту»*. Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9. *«Двойное толкование»* заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10. *«Оказание давления на оппонента»* используется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

### **Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов**

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1. *«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»*. Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2. *«Разделение проблемы на отдельные составляющие»* состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

3. *«Вынесение спорных вопросов «за скобки»»* используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4. *«Один режет, другой выбирает»*. Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т. д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

5. *«Подчеркивание общности»*. Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

## 9.5. Посредничество в переговорном процессе

В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Однако не всегда ситуация складывается таким образом, что страны готовы вести прямые переговоры. В этом случае выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны. Ее участие целесообразно и тогда, когда прямые переговоры между конфликтующими сторонами зашли в тупик.

### Формы участия третьей стороны

Термин «третья сторона» – широкий и собирательный. Можно выделить три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта.

1) *Суд* – его отличает четко разработанная, законодательно закреплённая процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

2) *Арбитраж* – характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.

3) *Посредничество* – это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Важно обратить внимание на то, что среди обозначенных выше форм участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта лишь последняя ориентирована на использование переговорного подхода.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;

- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т. е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;
- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

### **Выбор посредника**

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1. Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его *компетентность*, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2. Другим важным требованием к посреднику является его *беспристрастность*, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное – не действительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта. Именно этот аспект сыграл решающую роль в выборе посредника при мирном урегулировании югославского конфликта (1999 г.). Им стал Мартти Ахтисаари, президент Финляндии – страны, не входящей в состав НАТО.

3. Немаловажное значение имеет и такое требование, как *обладание авторитетом*. Привлечение к посредничеству общественных организаций или частных лиц во многом обусловлено именно этим. Например, участие представителей Католической церкви в переговорах между правящей в Польше партией и оппозиционным движением «Солидарность» в 1989 г. определялось, прежде всего, тем, что в этой стране авторитет и влияние Церкви очень сильны. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

### **Влияние посредника на переговорный процесс**

От того, насколько посредник соответствует этим требованиям, напрямую зависят его возможности оказывать влияние на переговорный процесс, а значит, в конечном счете, – результаты его посреднической деятельности. К числу основных аспектов этого влияния относятся следующие:

1. Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сто-

рон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника. Неоднократно выполняя посредническую миссию в Ближневосточном конфликте, США предоставляли свою территорию, например, в 1978 г. – для переговоров между Египтом и Израилем или в 1999 г. – для переговоров между Сирией и Израилем.

2. Посредник принимает активное участие и в *определении повестки дня*. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

3. Не секрет, что отношения участников конфликта характеризуются враждебностью, недоверием, подозрительностью. Поэтому заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в *формировании рабочей атмосферы на переговорах*. Во многом сам факт присутствия третьей стороны способен удержать оппонентов от проявления враждебности по отношению друг к другу. Однако посреднику не стоит ограничиваться этим и необходимо приложить максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих сторон. Заметное влияние на атмосферу во время переговоров оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам и понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроения на совместную работу. Посредник также помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных феноменов восприятия.

4. Оказание помощи в поиске решения является ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс. Оптимизируя этот поиск, посредник осуществляет следующие действия:

- оказывает участникам содействие в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;
- обращает внимание сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, скажем, перспективу широкомасштабного экономического сотрудничества;
- помогает обнаружить пересекющиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;
- выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;
- оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;
- предлагает общую формулу возможного соглашения.

Эффективность этих усилий посредника во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, со-



отношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт и т. п. располагает посредник.

5. Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достижению соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса.

6. В том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль над выполнением соглашения. Как отмечалось выше, успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Поэтому посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств. Возможно также установление нечто вроде испытательного срока, т. е. времени, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения.<sup>1</sup> Кроме того, посредник может выступить гарантом выполнения договоренностей. Такая миссия вполне по плечу, скажем, руководителю в разрешении конфликта между подчиненными.

### **Модели посреднической деятельности**

Описанные выше составляющие влияния посредника на переговорный процесс характеризуют, прежде всего, традиционное посредничество, не акцентируя внимание на специфических особенностях различных его модификаций. Такие особенности отличают следующие модели посреднической деятельности:

- фасилитаторство;
- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества.

1. *Фасилитаторство*. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. *facilitate* – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2. *Консультационное посредничество*. Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке

консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3. *Посредничество с элементами арбитража.* В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

### Список рекомендуемой литературы к теме 9

1. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л. : ЛГУ, 1986. – С. 143–167.
2. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 2008. – 271 с.
3. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 2007. – 270 с.
4. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.
5. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М. : МГУ, 2002. – 80 с.
6. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 2007. – 288 с.
7. Шербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В. Е. Щербак // ЭКО. – 1999. – № 11. – С. 532–534.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

## 1. Понятие и типология конфликтов

**Задание 1.** Проанализируйте определения конфликта и дайте им свою оценку. Укажите, с чем согласны, и что вас не устраивает в том или ином определении; в чем состоит сходство и различие определений:

1. Конфликт социальный складывается и разрешается в конкретной социальной ситуации в связи с возникновением требующей разрешения социальной проблемы. Он имеет вполне определенные причины, своих социальных носителей (классы, нации, социальные группы и т. д.), обладает определенными функциями, длительностью и степенью остроты.

2. Итак, социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

3. Конфликт – столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждений или действий на фоне проявления эмоций.

4. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

**Задание 2.** Цель задания – определить типы возникающих конфликтов в зависимости от тех или иных вариантов их регулирования.

1. Вы летите в самолете, удобно расположившись в пассажирском кресле. Сзади вас сидит ребенок и стучит ногой по вашему креслу. Вас это раздражает, и вы решаете прекратить «безобразия», действуя следующим образом:

а) постараетесь сами объяснить ребенку, что стучать ножкой по креслу нельзя;

б) обратитесь к родителям ребенка с просьбой, чтобы они «угомонили свое чадо»;

в) вызовите стюардессу и попросите ее, чтобы она обеспечила вам надлежащий покой.

2. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия:

а) случите металлическим предметом по трубам центрального отопления;

б) поднимаетесь к соседям и лично «выясняете отношения»;

в) обращаетесь к управдому или в милицию, чтобы вам обеспечили надлежащий покой.

## 2. Структура конфликта

### Задание 1. Тест «Не слишком ли вы агрессивны?»

В ответе нужно выбрать наиболее приемлемый для вас вариант.

Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а) внутренне кипите;
- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание;

3. Каким считают вас коллеги?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примите ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулась с работы позже обычного?

- а) «Что это тебя так задержало?»;
- б) «Где ты торчишь допоздна?»;
- в) «Я уже начал (а) волноваться?».

7. Как бы вы вели себя за рулем автомобиля (если бы он у вас был)?

- а) старались бы обогнать машину, которая показала вам «хвост»;
- б) вам было бы все равно, сколько автомобилей вас обошло;
- в) помчались бы с такой скоростью, чтобы никто вас не догнал.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;
- б) легкомысленными;
- в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?

- а) пытаетесь свалить вину на другого;
- б) смиряетесь;
- в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы отреагируете на разговоры о распущенности современной молодежи?

- а) «Особая распушенность должна быть наказана»;
- б) «Надо создать для молодежи условия организованного отдыха»;
- в) «И почему эта проблема так всех волнует?».

11. Что вы ощущаете, если то, к чему вы так сильно стремились, или то, чем хотели обладать, досталась другому?

- а) «И зачем я только нервы тратил (а)?»;
- б) «Видно, этот другой удачливее меня»;
- в) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Как вы смотрите страшный фильм?

- а) боитесь;
- б) скучаете;
- в) получаете искреннее удовольствие.

13. Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное собрание, совещание, то:

- а) будете нервничать во время совещания из-за опоздания;
- б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
- в) искренне огорчитесь.

14. Как вы отнесетесь к своим спортивным успехам?

- а) обязательно постараетесь выиграть;
- б) цените удовольствие чувствовать себя участником соревнования;
- в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?

- а) стерпите, чтобы избежать скандала;
- б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
- в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы себя поведете, если ваших младших сестренку или братишку обидели в школе?

- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям малолетних обидчиков;
- в) посоветуете ребенку самому дать сдачи.

17. Какой, по-вашему, вы человек?

- а) средний;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной.

18. Что вы ответите человеку более молодому по отношению к вам, с которым столкнулись в дверях, если он начал извиняться перед вами?

- а) «Простите, это моя вина»;
- б) «Ничего, пустяки»;
- в) «А повнимательнее вы быть не можете?».

19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства молодежи?

- а) «Когда же, наконец будут применены конкретные меры к тем, кто позорит современную молодежь?»;
- б) «Надо бы ввести телесное наказание»;
- в) «Нельзя все валить на молодежь».

20. Представьте себе, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочитаете?

- а) тигра или леопарда.
- б) домашнюю кошку.
- в) медведя.

### Ключ к тесту

Варианты ответов	Оценки результатов по вопросам																			
										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
А																				
Б																				
В																				

36–44 балла. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более баллов. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь неуравновешенным и чрезмерно жестким к другим людям. Вы надеетесь добиться успеха в жизни, рассчитывая на собственные методы и жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь окружающих, но зато при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

35 и меньше баллов. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы как травинка, гнетесь под любым ветерком. Но все же побольше решительности вам не помешает.

Если по семи и более вопросам вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам – по одному баллу, то взрывы вашей агрессивности носят скорее разрушительный характер, чем конструктивный. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне можно бы избежать.

Если по семи и более вопросам вы получите по одному баллу и менее чем по семи вопросам – по три балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их уже слишком тщательно.

### Задание 2. Тест «Базовые характеристики личности».

Индивидуальные свойства личности проявляются в способе реагирования на слова и поступки людей, общественные и природные явления, в особенностях темперамента, самооценки, способностей. Природной основой формирования человеческой индивидуальности служат анатомо-физиологические задатки. Для определения ваших индивидуальных психофизиологических свойств предлагается надежный тест EPI (Eysench Personality Inventory) англий-

ского психолога Г. Айзенка. Тест направлен на выявление двух основных характеристик личности:

- 1 экстраверсия – интроверсия;
- 2 эмоциональная неустойчивость – стабильность.

Первая характеристика подразделяет людей на *экстравертов* (обращенных наружу) и *интровертов* (обращенных в себя).

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям; для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностность в восприятии людей и явлений.

Интроверты, наоборот, стимулы для жизненной активности черпают изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, сдержанны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но с немногими, избегают шумных компаний.

В жизни редко встречаются «чистые» экстраверты или интроверты, все мы занимаем в этом диапазоне позицию ближе к тому или иному полюсу.

Вторая характеристика подразделяет людей на *эмоционально устойчивых* (стабильных) и *тревожных* (нестабильных).

Эмоциональная нестабильность характеризуется постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, самообвинениями, стремлением к самосовершенствованию.

Эмоциональная стабильность характеризуется противоположными чертами – уравновешенностью, помехоустойчивостью, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать переживаниям других.

Крайние значения этого свойства у человека редки, чаще представлены в той или иной пропорции.

## Тестирование

Ответьте «да» или «нет» на следующие 57 вопросов.

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Правда ли, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?

10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?
11. Возникает ли у вас чувство смущения, когда вы хотите заговорить с симпатичным незнакомым человеком противоположного пола?
12. Бывает ли, что вы выходите из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас: кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас приступы сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывает ли, что вас «бросает в дрожь»?
36. Вы всегда бы платили за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует от нас быстроты действия?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли нас какие-нибудь боли?



46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых человек, который вам явно не нравится?
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Чтобы определить особенности своего характера, необходимо сверить полученные ответы с приведенным ключом.

Для подсчета экстраверсии ставьте против своих ответов крестики, если они совпали с ответами ключевого списка:

- 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – «да»;  
5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 – «нет».

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале экстраверсии.

Для подсчета эмоциональной устойчивости ставьте против своих ответов крестики, если вы ответили «да» на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Вашу искренность при ответах на вопросы проверьте, ставя крестики, если ответили «да» на вопросы 6, 24, 36 и, если ответили «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале искренности. Если вы набрали здесь свыше четырех крестиков, результаты тестирования считаются недостоверными, так как вы не были до конца честны перед самим собой и пытались представить себя в более выгодном свете. Если вы набрали менее четырех крестиков, результаты тестирования достоверны, и вы можете наглядно отразить их в приведенном «Круге Айзенка».

Отметьте свой результат точкой с координатами: по горизонтали – баллы по экстраверсии; по вертикали – баллы по эмоциональной устойчивости.



### Круг Айзенка

Подставив свой результат в «Круг Айзенка», вы узнали дополнительные индивидуальные свойства своего характера и темперамента.

Если точка оказалась в секторе «Сангвинический», то вам в той или иной степени свойственны следующие черты: легкая приспособляемость к изменяемым условиям среды, высокая сопротивляемость трудностям жизни, подвижность, общительность, широкий круг знакомств, частая смена привязанностей, активность и работоспособность, быстрая переключаемость на новые виды работ, легкость переучивания, продуктивность деятельности, оптимистичность. Вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучным и вялым.

Если ваш результат в секторе «Холерический», то вам свойственны следующие черты: повышенная возбудимость, большая жизненная энергия, недостаток самообладания, несдержанность, неуравновешенность резкость, порывистость движений. Вы увлечено беретесь за новые дела, но сил у вас хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы настроения. В общении часто крикливы, вспыльчивы, нетерпеливы.

Если ваш результат оказался в секторе «Флегматический», то вам свойственны следующие характеристики: малая чувствительность и эмоциональность, спокойствие, медлительность, уравновешенность, упорство, терпеливость, вы-

держка и самообладание, выносливость и работоспособность, инертность. Вы надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

Если ваш результат обнаружил «*Меланхолический*» темперамент, то вам свойственны следующие черты: высокая чувствительность, эмоциональная ранимость, пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов, инертность, слезливость и обидчивость, боязливость, тревожность, неуверенность в себе, робость. Мимика и движения невыразительны, поэтому по вашему лицу не заметить бурю чувств, которые вы переживаете. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым ассоциативным внутренним миром. Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, «всему дана двойная мера», ваши недостатки – продолжение ваших достоинств.

### **3. Причины конфликта**

**Задание 1.** Проанализируйте причины конфликта, которые сформулировал известный теоретик конфликта Дж. Тернер. Выразите свое отношение к ним с точек зрения их содержания, полноты и убедительности.

#### **Причины конфликта**

– Чем больше неимущие группы сомневаются в законности существующего распределения дефицитных ресурсов, тем вероятнее, что они должны будут разжечь конфликт.

– Чем меньше каналов, по которым группы могут излить свое недовольство по поводу распределения дефицитных ресурсов, тем более вероятно, что они должны усомниться в законности.

– Чем меньше в неимущих группах имеется организаций, между которыми распределяется эмоциональная энергия членов этих групп, тем более вероятно, что неимущие группы, не имеющие других поводов для жалоб, должны усомниться в законности.

– Чем больше члены неимущих групп, пытаются перейти в привилегированные группы, чем меньше допускаемая при этом мобильность, тем вероятнее, что они не станут придерживаться законности.

– Чем больше обнищание групп из абсолютного превращается в относительное, тем более вероятно, что эти группы станут зачинщиками конфликтов.

– Чем в меньшей степени социализация, испытываемая членами неимущих групп, порождает у них внутреннюю личную принужденность, тем более вероятно, что они должны испытывать относительное обнищание.

– Чем меньше внешних принуждений испытывают члены неимущих групп, тем больше вероятность того, что они испытывают относительное обнищание.

**Задание 2.** Среди личностных причин конфликта важное место принадлежит *акцентуациям характера*. Приводимый тест позволит вам определить свой характер с этой точки зрения.

Какие акцентуации, на ваш взгляд, наиболее часто выступают в качестве причин конфликта?

### **Тест «Акцентуации характера»**

(определение основных направлений характера по К. Леонгарду)

Тест предназначен для определения акцентуаций характера, т. е. определенного направления характера, включающих десять шкал. Вам предоставлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставить знак «+» («да»), если нет – знак «-» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. Ваше настроение в общем веселое и беззаботное?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Бывает ли так, что на глаза неожиданно навертываются слезы?
4. Всегда ли считаете себя правым в осуществляемом вами деле и не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли себя таким же смелым, как в детском возрасте?
6. Часто ли меняется ваше настроение от глубокой радости до глубокой печали?
7. В компании находите ли вы себя в центре внимания?
8. Бывает ли так, что беспричинно находите ли вы себя в угрюмом и раздражительном настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Серьезный вы человек?
10. Способны ли восторгаться, восхищаться чем-нибудь?
11. Вы предприимчивы?
12. Быстро ли забываете, если вас кто-либо обидит?
13. Вы мягкосердечный человек?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли затем, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Стремитесь ли во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Часто ли у вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
22. Бывали ли у вас раньше хотя бы один раз нервный срыв или истерика?
23. Трудно ли вам долго усидеть на одном месте?
24. Отстаиваете ли свои интересы, если кто-то поступил с вами несправедливо?
25. Можете ли зарезать курицу или овцу?

26. Раздражает ли вас, если дома занавес или скатерть висят настолько неровно, что стараетесь сразу же поправить их?
27. Испытывали ли в детстве страх, когда оставались одни в квартире (доме)?
28. Часто ли без причины у вас меняется настроение?
29. Всегда ли старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли можете разгневаться?
31. Можете ли быть бесшабашно веселым?
32. Может ли иногда чувство полного счастья пронизывать вас?
33. Подходите ли для ведущего в юмористическом спектакле?
34. Высказываете ли людям свое мнение откровенно по тому или иному вопросу?
35. Трудно ли переносите вид крови?
36. Любите ли работу с высокой личной ответственностью?
37. Склонны ли выступить в защиту человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Кропотливую черную работу выполняете так же тщательно, как и любимое дело?
40. Вы общительны?
41. В школе охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли в детстве из дома?
43. Кажется ли жизнь вам трудной?
44. Бывали ли у вас конфликты, которые так изматывали вам нервы, что идти на работу казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудачах, теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первый шаг к примирению, если вас кто-то обидит?
47. Вы любите животных?
48. Уйдете ли с работы или из дома, если у вас там что-то не в порядке?
49. Преследует ли вас иногда неясная мысль, что с вами или вашими близкими случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли, что ваше настроение зависит от погоды?
51. Трудно ли вам докладывать, выступать перед большим количеством людей?
52. Можете ли ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если будете чем-либо разочарованы, то придете в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли стремитесь к намеченной цели, если на пути к ней придется преодолевать массу препятствий?
57. Может ли фильм так взволновать вас, что слезы выступят на глазах?
58. Часто ли вам трудно заснуть из-за того, что целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?
60. Трудно ли вам ночью пройти через кладбище?

61. Тщательно ли следите за тем, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Бывает ли так, что будучи перед сном в хорошем настроении, вы встаете в подавленном, дрящемся несколько часов?
63. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли смеетесь?
66. Можете ли быть приветливыми с теми, кого не цените, не любите или не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Сильно ли переживаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?
70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, выключены ли газ и свет, закрыта ли дверь?
71. Пугливы ли вы?
72. Изменяется ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Охотно ли участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности?
74. Смотрите ли на будущее несколько пессимистически?
75. Часто ли тянет вас путешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться резко от высочайшей радости до глубокой тоски?
77. Легко ли поднимаете настроение друзей в компании?
78. Долго ли переживаете обиду?
79. Сильно ли переживаете горести других людей?
80. Была ли у вас привычка в школе переписывать лист в тетради, если поставили на него кляксу?
81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?
82. Часто ли видите страшные сны?
83. Способны ли отвлечься от трудных проблем, требующих решения?
84. Становитесь ли радостным в веселой компании?
85. Возникла ли у вас мысль против воли броситься из окна или под приближающийся поезд?
86. Трудно ли вам сдерживать себя, если разозлитесь?
87. В беседе вы словоохотливы или молчаливы?
88. Если бы вам необходимо было бы играть на сцене, смогли бы с полным перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

### Ключ

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

1. *Демонстративность* (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения,

живописи, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 75, 83, 88

«-»: 51

Сумму ответов умножьте на два.

2. *Педантичность* (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих события. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85

«-»: 36

Сумму ответов умножьте на два.

3. *Застревание* (застревающий тип). Основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством, в достижении своих целей.

«+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

«-»: 12, 46, 59

Сумму ответов умножьте на два.

4. *Возбудимость* (возбудимый тип). Таким людям свойственна повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушие к будущему. Этот человек целиком живет настоящим.

«+»: 8, 21, 30, 42, 52, 64, 74, 86

Сумму ответов умножьте на три.

5. *Гипертимность* (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем люди этого типа с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«-»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

Сумму ответов умножьте на три.

6. *Дистимность* (дистимический тип). Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+»: 9, 20, 43, 73, 87

Сумму ответов умножьте на три.

7. *Тревожность* (тревожно-боязливый тип). Основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

«-»: 5

Сумму ответов умножьте на три.

8. *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+»: 10, 32, 54, 76

Сумму ответов умножьте на шесть.

9. *Эмотивность* (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

«-»: 25

Сумму ответов умножьте на три.

10. *Циклотимность* (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

Сумму ответов умножьте на три.

Максимальная сумма баллов после умножения – 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

#### 4. Функции конфликта

**Задание 1.** Ниже приводится классификация функций конфликта, сформулированная Э. А. Уткиным.

Дайте ей свою оценку с точек зрения их содержания, полноты и убедительности.

#### Функции конфликта

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, улучшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним недругом	Представление о побежденных группах, как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увеличение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе



Позитивные	Негативные
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений

**Задание 2.** Проанализируйте функции конфликта в приводимой ситуации с точек зрения их роли и значения для различных субъектов конфликта.

В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер – молодой и талантливый ученый – должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы – ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной – лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более, что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более, что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась, и чтобы как-то оздоровить ее руководство министерства решило выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению

стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

## 5. Динамика конфликта

**Задание.** Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцирована Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению всех сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что, поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабых характеристиках, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия, сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

## **6. Конфликты в организации**

### **Задание 1**

1. В чем суть стиля отношений в организации? Почему необходима выработка стиля отношений?

2. Дайте определение сущности конфликта в организации. Укажите его основные этапы.

3. Какое утверждение вы считаете более верным:

– конфликт – это форма социальной патологии;

– конфликт – это нормальное общественное явление. Приведите доводы в пользу своего мнения.

### **Задание 2**

1. Охарактеризуйте внутренние и внешние факторы, способствующие возникновению социальной напряженности в организации.

2. Какие обстоятельства способствуют возникновению индивидуальных трудовых конфликтов?

3. Проанализируйте следующую ситуацию:

В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы выполнять. Но вам поручают другую, менее интересную работу.

Какой из следующих вариантов вы выберете:

а) продолжите работу над тем, что вам поручают, надеясь, что ваша преданность делу будет вознаграждена:

- б) пожалуетесь сотрудникам, что теряете время;
  - в) напишите письмо вышестоящему руководству;
  - г) скажете непосредственному руководителю, что хотите делать другую, интересующую вас работу;
  - д) станете говорить, что получили приглашение на работу в другую фирму;
  - е) начнете подыскивать работу в другой организации.
- Объясните вашу позицию.

## 7. Предупреждение конфликтов

**Задание 1.** Тест «Конфликтная личность». Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

### Инструкция

Выберите один из трех предложенных вариантов ответа – а, б или в.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете:

- а) избегаете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
- в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется неудачным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику вас могут лишит премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:

- а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь тоже обойти очередь;
- б) возмутитесь, но про себя;
- в) открыто выскажете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, новая работа вашего товарища, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:

- а) выскажетесь и о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;

в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:

а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) скажите, что эта вещь безвкусна;

в) в очередной раз поругаетесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных детей»;

б) делаете им замечание;

в) если бы это было в общественном месте, вы бы их отчитали.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае, вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили;

б) попросите, чтобы он еще раз при нас подсчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой, разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но если вы даже выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, предлагая наказать или даже уволить;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале; уборщицах, официантках.

11. Вы спорите и вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же будет авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?

### Ключ

Каждый вариант ответа получает определенное количество очков:

ответ а) – 4 очка

ответ б) – 2 очка

ответ в) – 0 очков

Подсчитайте сумму набранных вами очков.

## Результат

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, стремитесь избегать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы принципиальный и смелый человек. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

От 10 до 14 очков. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

### **Задание 2.** Конфликт в клинике.

В больнице, специализирующейся по пересадке донорского сердца, возникла следующая конфликтная ситуация:

В больницу поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось четыре человека:

- пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения;
- шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота;
- молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца;
- учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастрофе.

Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Как разрешить возникшую конфликтную ситуацию, кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца?
2. Как можно было бы вообще исключить возможность возникновения в клинике ситуаций подобного рода?

## **8. Разрешение конфликтов**

### **Задание 1.** Тест «Насколько вы терпимы».

Прислушиваетесь ли вы к чужому мнению? Относитесь ли вы к нему с уважением, терпимы ли вы?

Перед нами тест, который, надеемся, хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Но одно условие: отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Вы считаете, что у нас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь? а) да; б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспримите неприятную для вас новость?

а) да;

б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

а) мне трудно было бы это сделать;

б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», – делают не свое дело?»

а) да;

б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за нею (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

### Результат

А теперь подсчитайте очки. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

От 0 до 4 очков. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

6–12 очков. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

14–18 очков. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку; даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

**Задание 2.** Разрешите конфликтную ситуацию.

Вы руководитель одного из отделов фирмы. Неожиданно вам позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник вашего отдела и сказал, что вы относитесь к нему предвзято, необъективно. Для вас это - полная неожиданность. Руководитель просит вас переговорить с работником, уладить дело. *Как вы построите беседу? Какие вопросы зададите? Как начнете беседу? Как завершите?*

**Задание 3.** Изберите наилучшую линию поведения. В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают другую, для вас неинтересную, нетворческую.

Какой из семи вариантов действия вы выберете?

1. Продолжите корпеть над тем, что вам поручают в надежде на то, что ваша преданность делу будет вознаграждена.
2. Пожалуетесь сотрудникам, что теряете время впустую.
3. Напишете письмо руководству,
4. Скажете руководителю, что хотите делать другую работу, а вашу пусть делает кто-то другой.
5. Станете говорить всем, что рассчитываете получить работу в другой фирме.
6. Начнете без лишних разговоров подыскивать работу в другой организации.
7. Наметите план работы и покажете его руководителю, сказав, что вы могли бы делать и еще многое другое. Объясните вашу позицию.

**Задание 4.** Проанализируйте ситуацию «бухгалтер на двоих».



Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, недолго думая, предложил ему догрузить своего собственного.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Он был благодарен брокеру.

Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал на него ревниво оглядываться. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и просил «помочь новичку».

Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хочется бросать в беде прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится все более невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю «ценной коммерческой информации», чего на самом деле нет.

Выберите одну из предлагаемых ролей, которая в наибольшей степени соответствует вашему жизненному опыту, и изложите вашу позицию в данном конфликте, учитывая возможность различных вариантов развития конфликтной ситуации.

## **9. Переговоры как способ разрешения конфликтов**

### **Ситуативные задачи**

**1.** На алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия, Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов.

Есть ли, на ваш взгляд, перспектива решения проблемы путем переговоров или в данной ситуации предпочтительнее односторонние действия участников алмазного рынка? И почему?

**2.** Участники супружеского конфликта в итоге обсуждения выработали два варианта решения вопроса о том, с кем после развода будет проживать их несовершеннолетний ребенок: или с матерью, или с отцом.

Какие объективные критерии для оценки и выбора окончательного решения проблемы вы могли бы предложить? И в чем конкретно они заключаются?

**3.** Жил-был пастух, и было у него три сына. Не желая, чтобы сыновья спорили из-за наследства, он составил завещание, по которому старший сын должен получить половину всех овец, средний – одну треть, а младший – одну шестую часть. Беда в том, что когда пастух умер, в его стаде было 19 овец. Пы-

таясь поделить наследство, сыновья перессорились, так как девятнадцать не делится поровну ни на два, ни на три, ни на шесть. Тогда они решили обратиться за помощью к одной мудрой старухе. Послушала она, как спорят между собой братья, а выход найти так и не могут, и скачала: «Я знаю, как решить вашу проблему, но за совет вы должны отдать мне одну овцу». Братья подумали и согласились. В результате у них осталось 18 овец, которых можно было замечательно поделить.

Какая модель посредничества имела место в этой притче? К какому типу можно отнести это решение?

4. В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников в резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев вели с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.

Какую функцию выполняли, прежде всего, эти переговоры?

5. Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причем их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск за границей.

Определите, что может быть общего в их интересах. Разработайте возможные варианты компромиссного решения проблемы. Каковы в этой ситуации могут быть варианты асимметричного решения?

6. Страны, занимающиеся китобойным промыслом, в целях его регулирования подписали Конвенцию, в соответствии с которой Международная китобойная комиссия определяет, какие виды китов, где, когда и в каких количествах можно добывать. Однако это не решило всех проблем. И можно констатировать наличие конфликтного противостояния как внутри самой организации, так и между «китобойными странами», и защитниками китов.

Каким, на ваш взгляд, могло бы быть решение проблемы, устраивающее все стороны:

- полностью запретить любой промысел всех видов китов;
- выход китобойных стран из Конвенции;
- разрешить торговлю китовым мясом;
- разрешить традиционный прибрежный промысел (т. е. для тех народов, для которых китовая охота – элемент традиционного образа жизни), но запретить любой другой промысел и международную торговлю китовым мясом;
- разрешить добычу китов в научных и коммерческих целях, но ограничить международную торговлю продуктами из них.

**Тест «Моя тактика ведения переговоров».**

Выберите ответы «а» или «б».

1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей.

б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

б) Разногласия всегда волнуют меня.

5. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить с ним нормальные отношения.

б) Всегда надо доказать свою точку зрения.

6. а) Всегда надо искать общие точки зрения.

б) Надо стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

б) Лучше показывать преимущество своей логики рассуждения.

8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей.

б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.

б) Я склонен найти другую позицию, если меня убедят.

### **Ключ**

Противоборство: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

Сотрудничество: 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает (сотрудничество или противоборство) в вашем поведении. А также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое или на стремление к совместному решению проблемы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В. В. Психотехнология решения проблемных ситуаций / В. В. Авдеев. – М. : Феникс, 2002. – 262 с.
2. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М. : МГУ, 2000.
3. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология / О. В. Аллахвердова. – СПб. : Лань, 2009. – 538 с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : МГУ, 2006. – 517 с.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 551 с.
6. Бандурка А. М. Конфликтология / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : ун-т ВД Украины, 1977. – 335 с.
7. Белкин А. С. Конфликтология: наука о гармонии / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, Ц. С. Зимица. – Екатеринбург : Глаголь, 2005. – 357 с.
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб. : Соц. лит., 2008. – 576 с.
9. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, В. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, 1999. – 190 с.
10. Василюк Ф. Е. Психология переживания / Ф. Е. Василюк. – М. : МГУ, 1984. – 240 с.
11. Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект / Р. Б. Гительмахер. – Иваново : ИГУ, 1995. – 168 с.
12. Гришина Н. В. Я и другие : общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина и др. – Л. : Лениздат, 1987. – 278 с.
13. Громова О. Н. Конфликтология / О. Н. Громова. – М. : Экмос, 2010. – 151 с.
14. Давыдов С. И. Региональные конфликты / С. И. Давыдов. – М. : Знание, 2000. – 235 с.
15. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социолог. исслед. – 1994. – № 5. – С. 142–147.
16. Дмитриев А. В. Конфликтология / А. В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2010. – 240 с.
17. Дружинин В. В. Введение в теорию конфликта / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов. – М. : Радио и связь, 1999. – 156 с.
18. Дена Д. Преодоление разногласий / Д. Дена. – СПб. : Ин-т личности, 2004. – 138 с.
19. Егидес А. Психология конфликта / А. Егидес. – М. : МФПА : Маркет, 2010. – 285 с.
20. Зайковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Н. Зайковский. – М. : ФЛИНТА : МПСИ, 2002. – 684 с.
21. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 384 с.

22. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланге. – М. : Экономика, 1993. – 337 с.
23. Ильин В. И. Структура конфликта в организации / В. И. Ильин // Соц. конфликт. – 1999. – № 3. – С. 23–26.
24. Корнелиус Х. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. – М. : Стрингер, 2002. – 215 с.
25. Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру / Ч. Ликсон. – СПб. : Питер, 1997. – 325 с.
26. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард. – Ростов-н/Д : Феникс, 2000. – 390 с.
27. Леонтьев А. Н. Деятельность, Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, 2005. – 352 с.
28. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты / Э. Э. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 147 с.
29. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1996. – 684 с.
30. Мексон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 529 с.
31. Мясищев В. И. Личность и неврозы / В. И. Мясищев. – Л. : ЛГУ, 1960. – 426 с.
32. Немов Р. С. Психология : в 3 кн. / Р. С. Немов. – М. : Просвещение, 2003. – 688 с.
33. Олейник А. Н. Основы конфликтологии / А. Н. Олейник. – М. : АПО, 2002. – 53 с.
34. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.
35. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. – М. : МГУ, 1977. – С. 146–143.
36. Принципы ненасилия. – М. : Наука, 2001.
37. Психология и этика делового общения / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 415 с.
38. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов / Дж. Г. Скотт. – Киев : Верзилин и К<sup>0</sup>. ЛТД, 2001. – 208 с.
39. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л. : ЛГУ, 1986. – С. 143–167.
40. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 2008. – 271 с.
41. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 2007. – 270 с.
42. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.
43. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М. : МГУ, 2002. – 80 с.

44. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 2007. – 288 с.

45. Шербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В. Е. Шербак // ЭКО. – 1999. – № 11. – С. 532–534.

## СЛОВАРЬ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

**АБСТРАКЦИЯ** – мысленное отвлечение от ряда свойств предметов и отношений между ними.

**АВТОРИТЕТ** – общепризнанное значение, влияние; человек или группа, пользующиеся общим признанием.

**АГОНИЯ** – состояние, предшествующее наступлению смерти.

**АГРЕССИЯ** – поведение в конфликте, связанное с нанесением психологического или физического ущерба одним из участников другому. Может проявляться как в словесном оскорблении, так и в физическом насилии.

**АДАПТАЦИЯ** – приспособление строения и функций организма к условиям среды.

**АДЕПТ** – ревностный приверженец какого-либо учения.

**АДМИНИСТРАЦИЯ** – должностные лица, руководящий персонал какого-либо учреждения или предприятия.

**АНТАГОНИЗМ** – непримиримое противоречие.

**АНТАГОНИСТ** – сторона конфликта, основанного на антагонистическом, непримиримом противоречии.

**АЛЬТРУИЗМ** – бескорыстная забота о благе других людей, готовность жертвовать для других своими личными интересами.

**АМБИВАЛЕНТНОСТЬ** – двойственность переживания, выражающаяся в том, что один объект вызывает у человека одновременно два противоположных чувства, например, симпатию и антипатию.

**АНТИПАТИЯ** – чувство неприязни, недоброжелательности.

**АНТИСЕМИТИЗМ** – форма национальной и религиозной нетерпимости, выражающаяся во враждебном отношении к евреям.

**АПАТИЯ** – состояние, характеризующееся эмоциональной пассивностью, безразличием, равнодушием к событиям окружающей действительности и ослаблением интересов.

**АРБИТР** – третья сторона в конфликте, наделенная определенными функциями для его урегулирования оппонентами конфликта.

**АРБИТРАЖ** – способ разрешения споров, состоящий в обращении к арбитру.

**АФФЕКТ** – сильное и относительное кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для человека жизненных обстоятельств. В основе аффекта лежит переживаемое человеком состояние внутреннего конфликта.

**АФФИЛИАЦИЯ** – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденция к аффилиации возрастает при вовлечении индивида в потенциально опасную стрессовую ситуацию. В известных пределах близость других приводит к снижению тревожности, смягчая последствия стресса.

**БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ** – совокупность психических процессов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых человек не отдает себе отчета. Бессознательное находит свое выражение в интуиции,

аффектах, панике, гипнозе, сновидениях, привычных действиях и других явлениях психической жизни человека.

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ** – состояние внутренней структуры личности, выражающееся в противоборстве противоположно направленных мотивов, целей, интересов и желаний личности при невозможности их одновременного удовлетворения. Всякий внутриличностный конфликт сопровождается отрицательными переживаниями и эмоциями, а при достаточно глубокой стадии его развития он может привести к появлению невротической личности.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ** – процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖЛИЧНОСТНОЕ** – личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношения и установки.

**ВЫТЕСНЕНИЕ** – один из видов «психологической защиты» от внутреннего конфликта, в результате которого приемлемые для индивида мысли и переживания «изгоняются» из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

**ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА** – рамки и пределы конфликта, касающиеся количества его участников, территории, на которой происходит конфликт, и его продолжительности.

**ГИПНОЗ** – временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и резкой фокусировкой на содержании внушения, что связано с изменением функции индивидуального контроля и самосознания.

**ГОМЕОСТАЗ (ИС)** – подвижное равновесное состояние какой-либо системы, сохраняемое путем ее противодействия нарушающим это равновесие факторам.

**ГРУППА ДИФФУЗНАЯ** – общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной объединить ее участников.

**ГРУППА НЕФОРМАЛЬНАЯ (неофициальная)** – социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, симпатий или на основе прагматической пользы.

**ГРУППА ОФИЦИАЛЬНАЯ (формальная)** – социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, нормативно закрепленную структуру, руководство, нормативно закрепленные права и обязанности ее членов.

**ГРУППА РЕФЕРЕНТНАЯ** – социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и самооценке.

**ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ (отклоняющееся поведении)** – система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. Основные виды девиантного поведения – преступность, аморальное поведение, пьянство, распущенность и пр.

**ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ** – изменение самосознания личности, для которого характерно ощущение потери своего «Я» и мучительное переживание этого.



**ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА** – исследование конфликта с целью описания его сущности, содержания, функций и других характеристик.

**ДИНАМИКА КОНФЛИКТА** – развитие конфликта, включающее его основные периоды и этапы.

**ДИСТРЕСС** – отрицательное влияние, оказываемое стрессом на деятельность индивида, вплоть до ее полной дезорганизации.

**ЗАБАСТОВКА** – разновидность конфликта, представляющая коллективное прекращение (сокращение объема) работы или отказ от участия в каком-либо регламентированном виде деятельности, с целью добиться удовлетворения требований социального, экономического или политического характера.

**ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ** – регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, вызванного внутриличностным конфликтом. Защита психологическая выражается в таких защитных механизмах, как: подавление, отрицание, сублимация, проекция, идентификация и других.

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ** – уподобление, отождествление с кем-либо или чем-либо. Процесс опознания того качества личности индивида (или социальной общности) на основании которого она может быть отнесена к какому-либо классу или типу, или же на основании которого личность (социальная общность) может быть признана целостной и идентичной самой себе.

**ИНЦИДЕНТ** – начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противостоянием сторон.

**КАТАРСИС** – очищение, освобождение от аффекта, ранее вытесненного в подсознание и являющегося причиной невротического конфликта.

**КОЛЛИЗИЯ** – столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов; расхождение между отдельными законами одного государства или противоречие законов, судебных решений различных государств.

**КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ** – психопатологический синдром, стойкая уверенность человека в собственной неполноценности как личности, ведущая к невротическим отклонениям и невротическому конфликту.

**КОНСЕНСУС** – согласие, способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

**КОНФЛИКТ** – противостояние сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы.

**КОНФЛИКТ ЛАТЕНТНЫЙ** – скрытый, неявный конфликт, начальная стадия в развитии конфликта, характеризующаяся отсутствием открытых действий оппонентов.

**КОНФОРМНОСТЬ** – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы.

**КОНФРОНТАЦИЯ** – противостояние, противопоставление различных мнений, интересов, целей.

**КРИЗИС** – резкое обострение остроты конфликта, после которого наступает качественное изменение ситуации.

**ЛИБИДО** – одно из ключевых понятий психоанализа, обозначающее лежащую в основе всех сексуальных проявлений индивида психическую энергию.

гию. З. Фрейдом понятие либидо вначале использовалось как синоним сексуального влечения, в более поздних работах как синоним влечения к жизни (Эроса).

**ЛИДЕР** – член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях в силу его личного авторитета или занимаемой должности.

**ЛОГОТЕРАПИЯ** – теория и практика психотерапии, разработанная В. Франклом. Она исходит из того, что основной движущей силой в поведении личности и ее развитии является поиск человеком смысла жизни и его реализация. Отсутствие у человека смысла жизни или невозможность его реализовать приводит к внутриличностному конфликту.

**МЕДИАТОР** – посредник в конфликте.

**МЕДИАЦИЯ** – посредничество в конфликте третьей, не участвующей в нем стороны.

**МЕЖГРУППОВАЯ ДИСКРИМИНАЦИЯ** – установление различий между собственной и другой группами, которое может служить предтечей конфликта.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

**МОЗГОВАЯ АТАКА (брейнсторминг)** – свободное высказывание идей членами группы по какому-либо вопросу. Методика стимуляции творческой активности и продуктивности, которая предполагает, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением стереотипов, привычных форм принятия решений.

**МОТИВАЦИЯ** – влечение или побуждения, вызывающие активность субъекта и определяющие ее направленность.

**НАВЯЗЧИВЫЕ СОСТОЯНИЯ** – произвольные тягостные мысли, представления или побуждения к действию, воспринимаемые человеком как чуждые, эмоционально-неприятные, которые могут сопровождать внутриличностный конфликт.

**НАПРЯЖЕННОСТЬ ПСИХИЧЕСКАЯ** – психическое состояние личности, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для нее развития событий.

**НАСИЛИЕ** – любые формы принуждения в отношении индивида или группы: один из крайних способов разрешения конфликта.

**НЕВРОЗЫ** – наиболее распространенные нервно-психические расстройства, в основе которых лежит невротический конфликт.

**НЕВРОТИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ** – непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности, сопровождаемое возникновением болезненно-тягостных переживаний неудачи, недостижимости жизненных целей, невосполнимости потери и т. д.

**НЕГАТИВИЗМ** – немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других людей.

**НЕНАВИСТЬ** – стойкое отрицательное чувство индивида, направленное на объекты, противоречащие его потребностям, убеждениям, ценностям и интересам.

**ОБЩЕНИЕ** – многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, в основе которого лежат потребности в совместной деятельности и который включает в себя обмен информацией, взаимодействие и понимание другого человека.

**ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА** – материальная, социальная, политическая или духовная ценность, по поводу которой возникает противоборство сторон, стремящихся к обладанию или пользованию ею.

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** – дифференцированное и взаимоупорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ.

**ОТЧУЖДЕНИЕ** – проявление таких отношений человека с миром, при которых продукты его деятельности, он сам, а также другие индивиды и социальные группы осознаются как противоположные ему самому. Отчуждение выражается в соответствующих переживаниях субъекта – чувствах одиночества, обособленности, покинутости, враждебности и т. д.

**ПАРОКСИЗМ** – острая форма переживания какой-либо эмоции (например, ярости, ужаса, отчаяния).

**ПЕРЕГОВОРЫ** – способ разрешения (урегулирования) конфликтов, совместная деятельность противоборствующих сторон по нахождению взаимоприемлемого решения проблемы.

**ПОВЕДЕНИЕ АГРЕССИВНОЕ** – форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе или угрозой применения силы по отношению к другому человеку или социальной группе, которым субъект стремится причинить ущерб.

**ПОГРАНИЧНАЯ СИТУАЦИЯ** – ситуация индивидуального существования (личного бытия), в которой самосознание личности обостряется, и она непроизвольно и глубже познает себя. Пограничные ситуации возникают перед лицом решающих или очень важных для жизни человека событий (например, смерти) и могут вызвать чрезмерное напряжение всех сил (стресс), могут послужить причиной невротического конфликта.

**ПОСРЕДНИК** – третья сторона в конфликте, призванная обеспечить конструктивное обсуждение и разрешение конфликта, однако сам посредник не имеет полномочий принимать решение.

**ПОТРЕБНОСТЬ** – состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в каких-либо объектах, необходимых для его существования и развития. Потребность выступает источником активности субъекта.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА** – противоречие, лежащее в основе конфликта.

**ПРЕТЕНЗИЯ** – притязание, заявление права на обладание чем-либо.

**ПРЕЛИМИНАРИИ** – предварительные переговоры или соглашения.

**ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ** – содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения соотношение обстоятельств и условий, в которых развивается деятельность личности или группы.

**ПРОТЕКЦИОНИЗМ** (социально-психологический аспект) – корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих властью. Протекционизм ведет к возникновению привилегированного круга лиц, культивированию конформизма и угодливости, готовности подчиняться авторитарному давлению. Вследствие этого протекционизм негативно сказывается на психологическом климате группы, он несовместим с социальной справедливостью и может вызвать недовольство и конфликт.

**ПСИХИЧЕСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ** – система медико-психологических, педагогических и социальных мероприятий, направленных на восстановление или коррекцию нарушенных психических функций и состояний личности.

**ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ** – состояние душевного благополучия, характеризующееся отсутствием сильных внутриличностных напряжений, болезненных психических проявлений и обеспечивающее адекватную условиям окружающей среды регуляцию поведения и деятельности.

**ПСИХОДРАМА** – вид групповой психотерапии, в котором пациенты попеременно выступают в качестве актеров и зрителей с целью более глубокого самопознания.

**ПСИХОЗ** – глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражении реального мира, изменении поведения и отношения к окружающим.

**ПСИХОПАТИЯ** – патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

**РАНГ ОППОНЕНТА** – потенциал, уровень возможностей по утверждению своих интересов и целей в конфликте.

**РЕВОЛЮЦИЯ** – коренной переворот в социально-политическом устройстве общества. Коренной вопрос всякой революции – вопрос о государственной власти.

**РЕЛАКСАЦИЯ** – состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

**РОЛЬ** – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения человека в зависимости от его статуса в обществе или в группе.

**САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ** – стремление личности к возможно более полному развитию своих личных возможностей.

**САМООЦЕНКА** – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Самооценка является важным регулятором поведения личности.

**СОВЕСТЬ** – способность личности осуществлять нравственный самоконтроль, самостоятельно формулировать для себя нравственные обязанности и производить самооценку совершаемых поступков.

**СОПЕРНИЧЕСТВО** – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на свои собственные интересы.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** – стратегия поведения оппонента в конфликте, характеризующаяся ориентацией на совместный поиск решений.

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ** – процесс усвоения индивидом социального опыта в различных его формах, осуществляемый в общении и деятельности.

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ** – отрасль психологии, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактором их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

**СТАТУС** – положение субъекта в обществе или группе, определяющее его права и обязанности.

**СТЕРЕОТИП СОЦИАЛЬНЫЙ** – относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта – группы, человека, события.

**СТРЕСС** – состояние человека, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия (стрессоры). Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее воздействие, так и отрицательное влияние на деятельность (дистресс), вплоть до полной ее дезорганизации.

**СТЫД** – эмоция, возникающая в результате осознания человеком реального или мнимого несоответствия его поступков, принятым в данном обществе и разделяемым им самим требованиям морали. Стыд переживается как неудовлетворенность собой, осуждение или обвинение себя.

**СУБЛИМАЦИЯ** – один из механизмов психологической защиты, снимающий напряжение в ситуации внутри личности от конфликта путем трансформации инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества. Частным случаем сублимации является переключение энергии либидо на процесс творчества, а также шутки, проявления остроумия и прочие действия, вызывающие разрядку напряжения в форме, санкционированной обществом.

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

**ТЕРРОР** – политика устрашения, подавления политических противников насильственными методами.

**ТОЛЕРАНТНОСТЬ** – 1) терпимость к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям; 2) отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

**ТОТАЛИТАРИЗМ** – система насильственного политического господства, характеризующаяся полным подчинением общества, всех сфер его жизни власти господствующей элиты, организованной и целостный военно-бюрократический аппарат и возглавляемый лидером.

**ТРЕТЕЙСКИЙ СУДЬЯ** – третья сторона в конфликте, решения которой являются обязательными для оппонентов.

**УРОВЕНЬ ПРИТЯЖАНИЙ** – 1) уровень трудности, достижение которого является идеальной целью будущих действий личности; 2) желаемый уровень самооценки личности.

**ФОБИИ** – неадекватные переживания страхов, охватывающих человека в определенной обстановке. Фобии встречаются в рамках невротического конфликта.

**ФРУСТРАЦИЯ** – переживание неудачи, блокирование целенаправленного поведения.

**ЦЕЛЬ** – осознанный образ предполагаемого результата, на достижение которого направлено действие личности.

**ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ** – идеологические, политические, моральные и другие основания для оценки человеком окружающей действительности.

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА** – процесс постепенного развития конфликта от простых к более сложным формам.

**ЭЙФОРИЯ** – повышенное радостное настроение, состояние благодушия и безопасности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

**ЭМПАТИЯ** – сочувствие, сопереживание чувствам другого человека.

**ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА** – нарастание остроты и размаха конфликтных действий, обусловленное обострением противоречий между оппонентами.

**ЭТНИЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ** – форма межгруппового конфликта, когда группы с противоречивыми интересами поляризуются по этническому признаку.

Учебное издание

Геранюшкина Галина Петровна

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Технический редактор

*А. С. Ларионова*

ИД № 06318 от 26.11.01

Подписано в печать 06.05.15. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 10,9.

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.