

## ГЛАВА VII

### ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ\*

Любая реорганизация - замена устаревших и неэффективных форм и методов работы новыми - нередко сопровождается возникновением противоречивых ситуаций, являющихся отражением борьбы нового со старым. Психологическая задача заключается в том, чтобы не допустить перехода противоречий (возникновение которых само по себе естественно и целесообразно) в конфликтную ситуацию. Возникновению конфликтов в организациях способствуют как объективные противоречия ситуации (например, взаимные неплатежи предприятий и организаций), так и субъективные, личностные характеристики (например, довольно часто встречающийся психологический феномен приписывания личностных оценок деловым отношениям). Как известно, болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты — их зарождение надо уметь распознать с самого начала.

С обыденной точки зрения конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное и что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать. Такое мнение прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократического управления по М. Веберу.

\* При написании этой главы преимущественно использовались работы Н. В. Гришиной и Р. Л. Кричевского.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликт можно и должно избегать. По их мнению, хорошие отношения в организациях могут предотвратить конфликт.

В этой главе мы попытаемся рассмотреть современные точки зрения на возникновение, развитие, виды, функции и стратегии разрешения конфликтов.

## **§ 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «КОНФЛИКТ». КЛАССИФИКАЦИИ КОНФЛИКТОВ**

Конфликты существовали всегда, во все времена и у всех народов. Слово конфликт происходит от латинского *conflictus*, что в переводе означает «столкновение». В качестве научного термина это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликты рассматриваются западными психологами преимущественно в духе традиций психоаналитического представления о природе индивида (К. Хорни, Г. Салливан, Э. Берн), с позиций когнитивной психологии (К. Левин), с бихевиористской позиции (К. Л. Хялп), с позиций ролевых подходов (Т. Сарбин, У. Гуд, Т. Ньюком, У. Мейсон и др.). Известны и такие теории конфликтов, как теория структурного баланса Ф. Хайдера, структурно-функциональный подход Т. Парсонса, теория социального конфликта Л. Козера, теория конфликтологии У. Ф. Линкольна, когнитивная теория М. Дойча, теория стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса В связи с таким разнообразием теорий, посвященных проблемам конфликтов, авторы предлагают большое количество определений этого понятия, которые зависят и от их точки зрения на природу биологического и социального, и от взгляда на конфликт как на личностное или массовидное явление, и т. д.

М. А. Робер и Ф. Тильман определяют конфликт следующим образом: это состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию. Конфликт -это генератор новых струк-

тур. Как можно без труда заметить, последняя фраза в этом определении указывает на позитивный характер конфликтов и отражает современную точку зрения, что в эффективных организациях конфликты не только возможны, но и желательны.

Определение Дж. фон Неймана и О. Morgenштейна звучит следующим образом: конфликт - это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также планированием целенаправленных действий.

К. Левиным конфликт характеризуется как ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. В своих работах он рассматривает как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт - это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор делает упор на позитивной функции конфликта - поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт, по мнению Козера, связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Основоположник самостоятельного направления в изучении конфликтов в американской социологии и социальной психологии - конфликтологии - У. Ф. Линкольн подходит к рассмотрению конфликта с позиций здравого смысла и прагматизма и придерживается такого рабочего определения конфликта: конфликт - это понимание, воображение или опасение хотя бы одной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игнорирует другая сторона или стороны. И две

или несколько сторон готовы бороться за захват, подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных интересов. В сущности, конфликт - это конкуренция в удовлетворении интересов, фактически - конфликт интересов.

В отечественной психологии выделяют, как правило, три вида конфликтов, имеющих социально-психологическое содержание: социальные, межгрупповые и межличностные. Наиболее распространено следующее определение: конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

В научной литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для классификаций могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат (Ершов, 1976). Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д.

Остановимся более подробно на некоторых классификациях конфликтов.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», кроме этого, выделяют и «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т. е. вертикальные и смешанные, - это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По значению для коллектива конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые - вред. От первых уходить нельзя, от вторых - необходимо. По У. Ф. Линкольну, положительное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
  - под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей, хотя бы и противоречивый и лишь на некоторое время, но достаточно устойчивый, чтобы служить поставленным целям;
  - конфликт способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и что они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
  - конфликт приводит к объединению единомышленников внутри групп и даже народов и между ними;
  - он способствует разрядке или отодвигает на второй план другие конфликты;
  - конфликт способствует расстановке приоритетов;
  - он играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
  - благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
  - конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
  - благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.
- Отрицательное воздействие конфликта проявляется часто в следующем:
- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
  - это угроза социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
  - конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;
  - он приводит к потере поддержки;
  - конфликт ставит людей или организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
  - он ведет к быстрому действию, вместо тщательно взвешенного ответа;
  - вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
  - конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
  - в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;

- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые - субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно (и в деловой, и в личностно-эмоциональной сфере), хотя процесс его разрешения может быть весьма длительным и вызывать напряженные отношения между участниками конфликта. Субъективный конфликт, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

Конфликты различают и по сфере их разрешения. Это может быть деловая и личностно-эмоциональная сфера.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию истинности-ложности или реальности:

- а) «подлинный» конфликт — существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- б) «случайный, или условный» конфликт - зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- в) «смещенный» конфликт - когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
- г) «неверно приписанный» конфликт - конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;
- д) «латентный» конфликт - конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- е) «ложный» конфликт - когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

По типу разрешения конфликты можно разделить следующим образом:

- а) конфликты, приводящие к уничтожению одной (или одного) из противоположных тенденций, установок, стереотипов, взглядов личности или группы -при антагонистическом характере конфликта "например, отказ от асоциального поведения);

б) конфликты, приводящие к модификации обеих противоположных тенденций, сторон (например, взаимные уступки, прибегание к личностным защитами и пр.);

в) конфликты, приводящие к отсрочке реализации или переориентации одной из несовместимых в данной ситуации потребностей, тенденций, установок личности или группы и к утверждению, признанию и победе другой стороны (например, договор о перенесении сроков выполнения заказа);

г) конфликты, приводящие к выбору в данной ситуации одного из одновременно невозможных тенденций, линий поведения, вещей, не противоречащих друг другу (например, признание правоты партнера по частным вопросам).

По форме выражения бывают:

а) конфликты того или иного направления действий, поведения («сближения—удаления», «сближения—сближения», «удаления-удаления»);

б) конфликты того или иного качества, интенсивности действия, поведения (взаимные или односторонние несогласуемые действия, отказ от взаимодействия, помехи, агрессивные акты, насилие);

в) конфликты, выражаемые знаками вербальной или невербальной коммуникации (молчание, взгляд, поза, мимика при восприятии соперника, тон речи, резкие выражения в разговоре, прозвища, устный и письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения);

г) конфликты скрытые и открытые, маскируемые и демонстративные.

По типу социальной формализации конфликты подразделяются на официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты часто связаны с бюрократической организацией предприятия и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными» (горизонтальные отделяются разделением труда, а вертикальные -отношениями руководства и подчинения).

По социально-психологическому эффекту конфликты делятся на:

а) конфликты развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;

б) конфликты, способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

Анализ конфликтов в данном аспекте связан с проблемами авторитета и лидерства, стилия взаимоотношений и взаимодействия в группах и должен быть центральным в социально-психологических исследованиях конфликтных ситуаций.

В наиболее часто используемой классификации - основанием является объем социального взаимодействия - выделяются конфликты межгрупповые, внутригрупповые, межличностные (им посвящено наибольшее количество работ в социальной психологии) и внутриличностные. При дальнейшем изложении материала по проблеме конфликтов в производственной сфере мы будем придерживаться этой классификации и ниже рассмотрим ее более подробно.

Для того чтобы разрешить конфликт, прежде всего необходимо определить его сущность, т. е. ответить на вопрос: каковы тип и причина конфликта? Что же можно назвать в качестве причин конфликтов? У. Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение, и соответственно выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов.

1. Информационный фактор - это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. В качестве такой информации может выступать неполная или неточная информация, представленная одной из сторон. К этому фактору автор относит нежелательное обнародование и недооценку фактов и их значения при решении спорных проблем, а также такие явления, как невольная дезинформация, слухи и пр.

2. Структурный фактор - это формальные и неформальные характеристики группы. Они выражаются в специфике законной власти и законодательства, в статусе, правах мужчин и женщин, их возрасте, роли традиций, системе подотчетности и передачи информации, различных социальных нормах и т. д.

3. Ценностный фактор - это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых придерживаются или которыми пренебрегают, о которых забывают или даже которые намеренно нарушают. Это те принципы, которым предположительно будут следовать все члены группы, поэтому ценности вносят в социальную группу чувство порядка и цель существования. Они различаются по форме (цензура, санкции) и по содержанию (общепринятый порядок, правила поведения, обычаи). Ценности описываются как:



- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности к группе);
- групповые системы верований и поведения; системы верований и поведения всего общества;
- общие нормативные ценности всего человечества;
- профессиональные ценности;
- способы действия и методы, свойственные отдельным социальным институтам и организациям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4. Фактор отношений - связан с удовлетворением от взаимодействия двух и более сторон или его отсутствием. Здесь обращается внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные или принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность взаимоотношений;
- длительность отношений;
- совместимость людей в процессе взаимоотношений;
- вклад сторон во взаимоотношения и пр.

5. Поведенческий фактор - это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество (по К. Томасу).

## **§ 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНФЛИКТОВ, РАЗЛИЧАЮЩИХСЯ ПО ОБЪЕМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Вернемся к классификации конфликтов по объему взаимодействия и рассмотрим более подробно три основных типа конфликтов, встречающихся в организациях.\*

\* Внутриличностный конфликт (четвертый тип из этой классификации) - столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, влечений и т. п. у одного и того же человека - более изучается в общей, педагогической и патопсихологии, чем в социальной психологии.

## Межгрупповой конфликт

В данном случае сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями разных социальных категорий (например, на производстве: рабочие и ИТР, линейный и штабной персонал организации, профсоюз и администрация и т. д.).

Феномен межгрупповой враждебности описан еще З. Фрейдом. Предложенные им идеи берут начало из исследований Г. Лебона и У. Мак-Даугола, которые изучали психологию толпы. Фрейд выдвинул три основных тезиса о психологических причинах, лежащих в основе межгрупповых конфликтов:

1) неизбежность, универсальность враждебности относительно другой группы в любом межгрупповом взаимодействии;

2) функция этой враждебности - поддержание стабильности и сплоченности группы (Этот тезис подтверждается экспериментами М. Шерифа, проведенными в детском лагере с группами, стремящимися к одной цели и препятствующими друг другу. Оказалось, что конфликт между группами, возникает очень быстро, но внутри каждой группы значительно возрастает сплоченность.);

3) механизм формирования враждебности по отношению к другим и привязанности к своим носит неосознанный и глубинный характер.

Д. Кемпбелл описал процессы, возникающие в конфликтующих группах:

— реальный конфликт интересов приводит к отношениям конкуренции и ожиданию угрозы со стороны другой группы, появляется враждебность к источнику угрозы;

- увеличивается внутригрупповая солидарность;

— более полно осознается групповая принадлежность;

- увеличивается непроницаемость границ группы;

- уменьшается степень отклонения поведения индивида от групповых норм;

— увеличивается мера наказания за нарушение групповых норм.

В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Очень часто неуспех в каких-либо делах сплачивает больше, чем успех. Основной

вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, на производстве отсутствие привилегий у какой-либо группы сотрудников, справедливая оплата труда и т. п.).

Интересный феномен межгруппового взаимодействия описан в работе В. С. Агеева [1990]. Он носит название ингруппового фаворитизма и выражается в том, что в той или иной форме члены группы благоприятствуют своей группе. Это и есть, считает автор, потенциальный источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Уменьшение этой групповой характеристики несомненно полезно в целях снижения потенциальной и актуальной конфликтности в коллективе. Групповой фаворитизм (а следовательно — и конфликтность) возрастает, если:

- оценка результата межгруппового взаимодействия выносится произвольно, по неопределенным критериям, без обсуждения с группой (например, произвольная оценка результатов деятельности руководителей подразделений со стороны вышестоящих руководителей может привести к увеличению сплоченности в этих группах, к отстаиванию членами этих групп подчас неадекватных решений своих руководителей, нарастанию конфликтности по горизонтали);

- взаимодействие сторон строится по жесткому принципу «выигрыш - проигрыш» (например, требование со стороны высшего руководства организации безусловного, несмотря на объективные причины, выполнения намеченного задания коллективом исполнителей и угроза санкций в случае его невыполнения ведет к групповому фаворитизму);

- группа терпит стабильный неуспех (например, неудачи и отсутствие сиюминутного результата в фундаментальных разработках часто формируют такие группы, члены которых отстаивают только собственные идеи, не прислушиваясь к другим мнениям по поводу разрабатываемой проблемы);

- существует прямая зависимость индивида от группы - от группы зависит его успех или неуспех (например, зависимость должностного роста руководителя от отношения к нему в группе может привести к необоснованному выделению членов этой группы, протектированию их);

— невозможно сравнение двух групп извне (например, отсутствие объективных критериев в оценке деятельности двух групп, работающих по одной проблеме или заданию, может привести к межгрупповому конфликту).

Итак, способами разрешения межгрупповых конфликтов являются уменьшение различий между группами и снижение ингруппового фаворитизма.

### **Внутригрупповой конфликт**

Этот тип конфликтов традиционно рассматривается как отрицательное явление. Однако если вдуматься, то такой конфликт есть отражение деятельности, взаимодействия. Поэтому он может быть и деструктивным, и конструктивным, и стабилизирующим. Эта классификация позволяет рассмотреть конфликт с точки зрения влияния его на изменение функций и структуры организации или группы, что немаловажно для индустриальных социальных психологов.

Деструктивный конфликт вызывает разрушение установившихся групповых норм и возвращение к старым нормам или же углубление проблемной ситуации. При этом чаще всего в конфликт вовлекаются новые участники, увеличиваются затраты, возникают отрицательные и эмоционально яркие взаимоотношения между сторонами, возрастают число и объем негативных действий и высказываний.

Конструктивный конфликт способствует повышению стабильности функционирования организаций в изменившихся условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Это стимул и для личностного развития, предотвращения застоя. Это источник нововведений и развития, формирования познавательных потребностей.

Стабилизирующий конфликт, с одной стороны, устраняет отклонения от нормы, а с другой — закрепляет устоявшиеся нормы. Он приводит группу в нормативное равновесие.

С целью стабилизации атмосферы на внутригрупповой конфликт группа, как правило, реагирует усилением саморегуляционных механизмов. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция.

Можно выделить следующие составляющие устойчивости (конфликтоустойчивости) группы:

- статическая устойчивость - предполагает неизменность внешних форм условий функционирования (это организация, трудовой коллектив, семья и другие группы, существование которых определено формальными характеристиками);

- динамическая устойчивость- характеризуется инвариантностью эмоциональных, деловых, нравственных норм функционирования. Группа тем более динамически устойчива, чем более она сплочена (сплоченность рассматривается как упорядоченность, согласованность и устойчивость межличностных связей, обеспечивающих стабильность и преемственность жизнедеятельности группы);

- активно-вариабельная устойчивость - предполагает инвариантность целей функционирования и развития группы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне.

Существуют некоторые взаимосвязи конфликтности и уровня развития группы:

1. Велика вероятность внутригрупповых конфликтов в диффузных, малосплоченных группах.

2. Уровень конфликтности в группе связан с несовпадением личностного и группового. Чем выше ценностно-ориентационное единство группы, тем ниже конфликтность.

3. Группы разного уровня развития по-разному реагируют на конфликт. Зрелая группа сама может разрешить свои внутренние конфликты.

К разряду внутригрупповых конфликтов можно отнести конфликты между руководителем и коллективом, между личностью и группой. В качестве примера можно привести ситуацию взаимодействия с коллективом нового руководителя, когда группа устанавливает свои нормы или жестко придерживается старых норм взаимодействия, или же ситуацию, когда ожидания одних членов группы расходятся с ожиданиями других ее членов (по поводу новых окладов, сокращения кадров и пр.). В таких случаях регулировать конфликт часто вынужден руководитель, вплоть до принятия дисциплинарных мер.

## Межличностный конфликт

Это наиболее часто возникающий в организациях и рассматриваемый в психологии тип конфликта. Он обусловлен особенностями не только ситуации, но и отношений и оказывает влияние на многие стороны жизни коллектива и его членов. В него всегда в той или иной мере втянут руководитель (в качестве участника, посредника, эксперта и т. д.). Межличностный конфликт отражает психологическую атмосферу всей организации и отдельного коллектива.

Возникновение межличностных конфликтов определяется:

а) трудовым процессом и производственной ситуацией; б) личностным своеобразием членов коллектива; в) отношением личности к ситуации; г) психологическими особенностями межличностных отношений. Например, в конфликте двух кандидатов на одну должность можно проанализировать все эти аспекты возникновения межличностного конфликта.

Наиболее известная типология межличностных конфликтов на производстве принадлежит Н. В. Гришиной [1990], которая рассматривает их как вертикальные и горизонтальные и как их различные модификации.

1. Конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению основных целей деятельности, получение определенного продукта (например, деловые споры по поводу производственного задания, недостатков в организации труда, невыполнения функциональных обязанностей и т. д.).

2. Конфликты, вызванные факторами, препятствующими достижению людьми личных целей трудовой деятельности (например, конфликты по поводу заработной платы, премий, отпусков и т. д.).

3. Конфликты, обусловленные несоответствием поведения партнеров по работе нормам и ценностям, принятым в коллективе (например, различное отношение к опозданиям на работу, несовпадение у членов коллектива ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные позиции, и т. д.).

4. Конфликты, возникающие на основе личных взаимоотношений людей, их притязаний, особенностей личности (здесь необходимо вспомнить о взаимных симпатиях и антипатиях между людьми, имеющих место в каждом коллективе и формирующих во многом социально-психологический климат).

Каковы же основные предпосылки производственного конфликта? Укажем на некоторые из них, не забывая о том, что они могут быть как объективного, так и субъективного характера:

- недостатки в организации производственного процесса, неблагоприятные условия труда, несовершенные формы распределения ресурсов, стимулирования труда;

- неэффективные действия руководителя в силу отсутствия опыта (неумение распределять задание, постоять за коллектив и т. д.);

- несовпадение стилей работы старого и нового руководителей;

- расхождение мнений по поводу явлений производственной жизни и личных взаимоотношений;

- нарушение внутригрупповых норм поведения, расщепление коллектива на различные группировки («старые» и «новички», «незаменимые»);

- несовпадение моральных и материальных интересов в процессе трудовой деятельности;

- столкновение требований выше- и нижестоящих по отношению к руководителю, маргинальная позиция этого руководителя, приводящая к несовместимости ролей;

- личностные особенности отдельных членов коллектива (специфические особенности поведения, черты характера и др.);

- неудовлетворительные коммуникации (официальные и личные);

- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе.

Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуальными характеристиками. По данным Н. В. Гришиной, для женщин более характерны конфликты, связанные с их личными проблемами: зарплатой, распределением отпусков, премий. Мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций и др.), они более критично относятся и к самой производственной ситуации, и к руководству. У молодых большинство конфликтов возникает по вопросам дисциплины. С возрастом больший удельный вес занимают конфликты, связанные с целевыми характеристиками деятельности (как с самой работой, так и с личными потребностями), одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (по поводу нарушений тру-

довой дисциплины, несоответствия требованиям, предъявляемым руководителем, и т. д.).

В ряде психологических работ описана так называемая «конфликтная личность». Она является центром сплетен, слухов, интриг. У такого человека преобладают личные интересы и отсутствует тенденция к сотрудничеству. Такие люди, как правило, склонны к агрессии, невоспитанны, у них отсутствует внутренняя, духовная культура. Они невнимательны к окружающим, эгоистичны, корыстолюбивы. А. А. Ершов [1976] перечисляет следующие качества «конфликтной личности»: нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубеждение по отношению к другим людям. Обобщая перечисленные характеристики личности, можно сказать, что конфликтный человек, как правило, не умеет контролировать свои эмоции и поведение, обладает низким уровнем самоуважения, а как следствие - и уважения окружающих, агрессивен, чрезмерно тревожен и малообщителен. Исследования, однако, показали, что высокая включенность в деятельность группы может до некоторой степени компенсировать индивидуальные конфликтные черты личности.

### **§ 3 ОСНОВНЫЕ СТАДИИ КОНФЛИКТА. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ**

Какую ситуацию мы можем назвать конфликтом? На этот вопрос отвечает так называемая теорема Томаса: если ситуации определяются как реальные, то они реальны по своим последствиям, т. е. конфликт становится реальностью тогда, когда он переживается как конфликт хотя бы одной из сторон.

Конфликт может быть как адекватно, так и неадекватно или ложно понятым. В первом случае конфликтная ситуация объективна, стороны правильно оценивают существо реального конфликта, т. е. дают адекватную трактовку происходящего. При неадекватности понимания происходящего конфликтная ситуация реальна, и стороны ее осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности. В случае ложно понимаемого конфликта отсутствует объективно конфликтная ситуация, а стороны склонны расценивать свои отношения как конфликтные.



Рассмотрим стадии объективно существующего конфликта:

1. Возникновение объективной конфликтной ситуации.

2. Осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников.

3. Конфликтное поведение или взаимодействие. Это уже обоюдонаправленная система эмоционально окрашенных действий, которые затрудняют взаимодействие.

На стадии конфликтного поведения возможны две фазы: конструктивная и деструктивная. Более подробно описана деструктивная фаза, так как именно она является предметом работы психолога.

Деструктивная фаза конфликта начинается тогда, когда взаимная неудовлетворенность друг другом, способами решения проблем, продуктивностью совместной деятельности превышает порог и совместная деятельность становится неуправляемой. Деструктивная фаза может быть разбита на две ступени.

Первая ступень характеризуется стремлением зависеть свои возможности и занижить возможности партнера, самоутвердиться за его счет необоснованностью критических замечаний, пренебрежительными репликами, жестами, взглядами. Обычно эти реакции воспринимаются как личные оскорбления и включают активные механизмы защиты и противодействия.

Вторая ступень характеризуется повышенной активностью оппонентов при резком ослаблении самоконтроля, нарушением восприятия и реакций партнера вплоть до полного искажения его слов и жестов. Кроме этого, часто имеет место уход от проблемы, подмена предмета спора и переход на личности, взаимные оскорбления. На этой ступени процесс становится неуправляемым и необратимым.

Если 3-я стадия конфликта, напротив, была конструктивной, то возможна следующая стадия - исход, или разрешение, конфликта (частичное или полное).

Если все-таки конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда;

- уменьшение сотрудничества между работниками;

- сильная преданность своей группе и большая непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

- представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами;
- придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его значение ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, т. е. к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности.

Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Теория управления предлагает два подхода к управлению конфликтом.

#### I. Структурное управление:

а) разъяснение требований к работе (каждому сотруднику предъявляются требования по результативности его деятельности, разъясняется, кто получает и предоставляет информацию, описываются система полномочий и ответственности, процедуры и правила организации);

б) координация и интеграция (использование принципа единоначалия в иерархических системах облегчает управление конфликтами, особую роль играют совещания, промежуточные службы координации);

в) постановка общеорганизационных комплексных целей (четкие цели для всей организации);

г) создание оптимальной структуры вознаграждения (вознаграждаются те сотрудники, которые способствуют достижению общеорганизационных целей).

#### II. Межличностное управление:

а) уклонение (уход от конфликта);

б) сглаживание (апелляция к солидарности, попытка не выпустить конфликт наружу, что часто ведет к накоплению эмоций);

в) принуждение (попытка навязать свою точку зрения любой ценой);

г) компромисс (снижение напряжения, что на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы);

д) решение проблемы (учет всех мнений) - наиболее оптимальный исход.

Предложенный подход межличностного управления отражает хорошо известную схему К. Томаса, описывающую различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. В терминологии Томаса, это - избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество.

Если говорить об аспектах личностного поведения в конфликтной ситуации, то конструктивное решение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов: 1) адекватного восприятия конфликтов, когда присутствует точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и оппонентов; 2) открытого и эффективного общения; 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества; 4) определения существа конфликта.

Не останавливаясь подробно на крайне интересной проблеме урегулирования конфликтов, упомянем лишь о больших возможностях работы в этой области посредников (или, как их иногда называют, медиаторов). Это люди со стороны, которые, организуя переговорный процесс, занимают нейтральную позицию и поэтому с большей эффективностью могут помочь прийти враждующим сторонам к согласию.

Известны следующие рекомендации по регламентации поведения конфликтующих сторон и посредника:

1. Конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливость.

2. Посредник должен являться лицом нейтральным, не вовлеченным в конфликт.

3. Конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при выработке окончательного решения.

4. Посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает каждую из сторон в отдельности.

5. Основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения.

6. Если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или сразу двум конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразится на его действиях по разрешению конфликта.

7. Посредник должен стремиться поддержать каждую сторону в выражении ею соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме.

8. Посреднику следует помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу. Их необходимо убедить, что в случае уступок им не грозит «потеря лица».

Таким образом, роль посредника требует серьезной психологической подготовки. В настоящее время существуют специальные программы по обучению медиаторству в различных сферах деятельности и, в частности, при решении конфликтов в организациях. Иногда в качестве посредника в силу обстоятельств выступает руководитель, и тогда он не должен действовать при помощи только интуиции, хотя она в данном вопросе также необходима. Нужны специальные знания, которые могут быть приобретены благодаря специальным обучающим программам и тренингам.

Посредникам и участникам переговоров необходимо ориентироваться на конструктивное их проведение. Конструктивные переговоры - это процесс коммуникации равноправных и независимых партнеров, информирующих друг друга о своих основных интересах и возможностях с целью достижения взаимного согласия. Давая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. В процессе переговоров производится согласование предложений. Результатом переговоров являются план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Процесс переговоров в основном включает в себя две стадии: стадию подготовки переговоров и стадию проведения переговоров. На основе анализа книги Р. Фишера и У. Юри [1990] нами предлагаются конструктивные и неконструктивные средства, применяемые в переговорах (табл. 5).

**Таблица 5. Конструктивные и неконструктивные средства при переговорах**

Фазы	Конструктивные средства	Неконструктивные средства
<b>Первая стадия - подготовка переговоров</b>		
1. Осознание противоречия между сторонами и необходимости переговоров	Осознание своих интересов	Осознание своей позиции
2. Осознание цели переговоров	Цель - достигнуть соглашения	Цель - выиграть, победить
3. Разведка целей, интересов, позиций, требований другой стороны	Открытость для другой стороны, гласность	Закрытость, секретность
4. Ориентация в интересах, позициях другой стороны	Оценка возможностей другой стороны и значимости ее интересов	Дезориентация другой стороны в своих возможностях. Жесткость требований
5. Разработка пакета предложений	Пакет предложений с учетом своих интересов и интересов другой стороны	Пакет требований с учетом только своих интересов. Эгоцентризм позиции
6. Формирование установки на переговоры	Установка на сотрудничество	Установка на соперничество, конкуренцию, подавление
<b>Вторая стадия - проведение переговоров</b>		
1. Установление контакта	Проявление дружелюбия, открытости. Вербализация состояния	Проявление враждебности, закрытости, напряженности
2. Организация пространства переговоров	Круглый стол, деловая дистанция между партнерами	Прямоугольный стол, большая дистанция между партнерами
3. Ориентация в проблеме переговоров	Вопросы на понимание интересов. Вербализация ответов. Анализ интересов	Дезинформация, дезориентация, скрытность, эгоцентризм
4. Поиск путей для совместного решения	Аргументация. Оценка значимости интересов. Нахождение общих интересов и их согласование. Разработка вариантов решения. Нахождение взаимовыгодного варианта решения. Опора на объек-	Манипуляция чувствами, интересами и позициями партнера по переговорам. Шантаж, угрозы, давление, внушение, требование уступок, платы за односторонние потери. Предложение единствен-

Фазы	Конструктивные средства	Неконструктивные средства
5. Принятие решения, подведение итогов	тивные, законные и справедливые критерии  Точность формулировок. Доверие к людям, выводам, итогам. Дружелюбие. Удовлетворенность результатом переговоров	ного варианта решения. Произвол, опора на несправедливые и незаконные критерии. Затягивание переговоров, посулы, обещания Неточность формулировок, расплывчатость. Недоверие к людям, выводам, итогам. Враждебность. Неудовлетворенность результатом переговоров

\* \* \*

Обширность работ по теме, обсуждаемой в данной главе, позволяет говорить о ее чрезвычайной важности в настоящее время. Результатом конфликта в организации могут стать снижение производительности, неудовлетворенность трудом, снижение мотивации, настроения, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, нарушение коммуникаций, групповой фаворитизм, увеличение роли неформальных групп в организациях и др. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь и положительные последствия - стимулировать развитие организации, поиск новых решений при учете множества мнений. Способы и результаты решения конфликтов отражают возможности и пути организационного развития, позволяют судить о жизнеспособности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы главные признаки, лежащие в основе классификации конфликтов?
2. Какие негативные последствия конфликтов Вы можете назвать?
3. Каковы основные характеристики посреднической деятельности при урегулировании конфликтов?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. М., 1990.

Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: Конфликт. Новосибирск, 1984.

Гришина Н. В. Я и другие. Общение в производственном коллективе. Л., 1990.

Гришина Н. В. Давайте договоримся. СПб., 1993.

Ершов А. А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение). Л., 1976.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. М., 1990.

Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. М., 1993.

Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб, 2000.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М, 1992.

Промышленная социальная психология / Под ред. Е. С. Кузьмина и А. Л. Свенцицкого. Л., 1982.

Скотт Д. Г. Способы разрешения конфликтов/Пер. с англ. Киев, 1991.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. М., 1990.