

# Бизнес-конфликтология

## Введение

### Проблема конфликта в современном мире

Конфликты - неотъемлемая часть жизни каждого человека и человеческого общества в целом. Огромный интерес к проблемам возникновения и эффективного разрешения конфликтов проявляют сегодня психологи, социологи, политики, педагоги, руководители, административно-управленческий персонал, поскольку все эти специалисты связаны с проблемами взаимодействия людей.

В литературе представлены различные взгляды на природу конфликтов и их социальную роль. Одни авторы придерживаются теории бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (например, основатель социометрии Д. Морено), другие признают конфликты явлением естественным, неизбежным и даже необходимым, одним из проявлений всеобщего закона диалектического развития - единства и борьбы противоположностей (например, К. Томпсон).

Изучением конфликтных явлений занимается конфликтология, интегрирующая теоретические исследования конфликтов в различных научных дисциплинах (философии, социологии, психологии, политологии, педагогике) и выдвигающая принципиально новые задачи по управлению конфликтами. Конфликтология - система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими\*(1).

Конфликтология как наука сформировалась сравнительно недавно и в настоящее время становится все более востребованной научно-практической областью знания. Интерес к ней в основном связан с ростом напряженности в разных сферах социального взаимодействия, с острой потребностью различных общественных структур и отдельных людей в практической помощи в разрешении конфликтов. Глубокие преобразования в экономических и политических отношениях в нашей стране неизбежно сопровождаются многочисленными конфликтами. Ослабление и частичное разрушение прежних механизмов социального контроля приводит к эскалации прежде скрытых очагов социальной напряженности. Социальное расслоение общества, безработица, межнациональные конфликты, беженцы, задержка выплаты зарплат, пенсий и пособий, конкуренция, распространение терроризма стали частью нашей жизни. Особый интерес к изучению и управлению конфликтами проявляется в сфере управления организациями и организационным взаимодействием. В последние годы российское общество столкнулось с новым для себя явлением - межорганизационными "войнами", когда значительные ресурсы тратятся на выяснение отношений между разными компаниями в борьбе за материально-финансовые ресурсы.

Все это вызывает необходимость осмысления причин происходящего в обществе роста конфликтности, а также поиска новых форм работы с разными типами конфликтов.

Несмотря на то, что конфликтология еще очень молодая наука, изучение конфликтных явлений имеет давние традиции. В качестве наиболее значительных по длительности существования и количеству работ считаются философско-социологический и психологический подходы к изучению конфликтных явлений. Однако, по нашему мнению, если социологический подход представлен значительным

числом статей, монографий и учебных пособий, то ресурсы психологического подхода в конфликтологии еще далеко не раскрыты полностью. Не секрет, что психологи и психотерапевты, исследуя и влияя на личностные, семейные и ролевые конфликты, приобрели значительный опыт в данной сфере деятельности. В то же время до последнего времени они предпочитали не оперировать термином "конфликтология". Одну из важных целей данной книги авторы видят в преодолении такого упущения. Мы считаем, что психологическая конфликтология имеет не меньше прав на существование, чем социологическая, политическая или юридическая ветви конфликтологии.

## **Часть 1. Становление конфликтологии как научно-прикладной отрасли знания**

Эволюция представлений о конфликтах, в ходе которой негативная оценка этих явлений как патологии социального организма сменяется их признанием в качестве естественного элемента общественной системы, установление нового взгляда на конфликты приводит сначала к выделению особой дисциплины - социологии конфликта, а впоследствии - и к оформлению конфликтологии как особой области знания, интегрирующей теоретические исследования конфликтов в различных областях знания и решающей задачи по управлению конфликтами.

### **Глава 1. Социологический подход к изучению конфликта**

Изучение конфликтных явлений с давних пор привлекало внимания зарубежных ученых. Родоначальником теории конфликтов в некоторых исследованиях назван Гераклит, нередко встречаются ссылки на Сократа и Платона. Большое значение придается философии Гегеля, его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Формирование теории конфликта как определенной системы взглядов на природу общества, его устройство и развитие началось, по признанию многих экспертов, с работ К.Маркса, который считается предшественником современной конфликтологии.

Наряду с Марксом, начало современным теориям конфликта положили исследования ряда ученых-социологов в начале XX века: немецкого - Г. Зиммеля, австрийских - Л. Гумпловича и Г. Ратценгофера и американских - А. Смолла и У. Самнера. Все эти исследователи привлекли своими работами внимание к проблеме конфликта.

#### **1.1. Исследование конфликтов в рамках школы социал-дарвинизма**

Ранняя социологическая традиция объясняла природу человеческого общества, его структуру и функционирование, исходя из идеи универсальности законов живой природы.

Большинство таких теорий описывали в основном расовые и межэтнические конфликты, сводя к ним все остальные. Изучение социальных процессов в обществе под углом зрения борьбы за существование снискало достаточное число последователей в ранней социологии и стало основанием возникновения школы

социал-дарвинизма. Этим понятием принято обозначать представления, в соответствии с которыми человеческое общество рассматривается, прежде всего, в системе биологических понятий, опирающихся на законы естественного существования.

Австрийский социолог Л. Гумплович (1838 - 1910) строит свои представления о конфликтах на гипотезе о происхождении человека от множества независимых друг от друга приматов. Кровное родство, по его мнению, вызывает чувства взаимного тяготения сородичей, привязанности к "своим" а различие по крови находит свое выражение в чувствах непримиримости, ненависти к "чужакам". Положительные чувства вызывают групповую солидарность, а отрицательные - межгрупповой антагонизм. История человечества изображается как история войн, подчеркивается их положительная роль в развитии общества.

Австрийский фельдмаршал Г. Ратценгофер (1842 - 1904) считал конфликт основным фактором исторического прогресса, но в отличие от Гумпловича, на первое место ставил не расовые противоречия, а различия в интересах людей. Социальный конфликт, в его понимании, - это прежде всего столкновение противоречивых человеческих интересов, сугубо личных желаний и воли людей. Ратценгофер стремится доказать абсолютную непримиримость и враждебность человека человеку, ее обусловленность спецификой самой общественной жизни.

Американский исследователь У. Самнер (1840 - 1910) основной причиной всей человеческой деятельности считал стремление к удовлетворению потребностей в пище, сексе, общественном признании, а также стремление избавиться от страха перед божествами. Нравственные и правовые нормы поведения, обычаи и привычки людей Самнер пытался вывести из практики человеческих конфликтов, борьбы людей за свое существование.

Американский социолог А. Смолл (1854 - 1926) постулировал универсальность конфликтных процессов, но утверждал, что с развитием общества интересы людей все более переплетаются, в результате чего конфликт перерастает в общественное согласие. При этом социальные проблемы в обществе, ведущие к конфликтам, должны "сглаживаться", "преодолеваться" путем "социализации".

## **1.2. Функциональная модель устройства общества**

В понимании устройства общества и его структуры социологи первоначально придерживались "функциональной" или "равновесной" модели общества, основанной на представлениях об относительно стабильной и интегрированной природе его устройства. Позиция функционализма впервые была сформулирована Гербертом Спенсером, а затем развита Эмилем Дюркгеймом и до сих пор продолжает находить своих последователей.

В основе "равновесной" модели лежит принцип системного строения общества, предположение о функциональном единстве, то есть гармоничном соответствии и внутренней согласованности различных частей социальной системы. Социальный конфликт, нарушающий общественный порядок, считается патологией в существовании социальных систем. Возникновение рассогласований и конфликтов возможно лишь в том случае, если по тем или иным причинам внутренняя гармония социальной системы нарушается. Бесконфликтная модель общества, разработанная в

рамках структурно-функционального анализа, была особенно популярна в 30 - 40-е годы XX века. Основоположителем этого направления был Т. Парсонс.

Идеи этого ученого часто оцениваются как наивысшее достижение функционалистского направления в социологии. Парсонс считал конфликт деструктивным, дисфункциональным, разрушительным явлением, свидетельствующим о кризисе социальной системы. По его мнению, желательно не допускать конфликтов, а если они возникли - ликвидировать. Такую функцию выполняют системные механизмы саморегуляции - социальные институты. Кроме того, Парсонс предполагал, что значительную роль в уменьшении социальных отклонений могут играть психоаналитики и другие специалисты по психическому здоровью.

Таким образом, для функционалистов общество - это целостная система, состоящая из многих взаимосвязанных элементов. Интеграция в обществе опирается на систему норм и согласие людей в отношении общих ценностей. Представители теории равновесия считали, что при более правильном и разумном устройстве общества конфликты должны и могут быть полностью исключены из жизни.

### **1.3. Конфликтная модель социального устройства. Социология конфликта**

Тот факт, что отклонения от равновесия в жизни общества встречаются слишком часто, чтобы считать их лишь досадным исключением из правил, привел некоторых ученых к пониманию неизбежности и закономерности возникновения конфликтов. Поэтому на смену идеям "социального равновесия" и "функционального единства" общества пришла идея "социального изменения", которую также часто называют "конфликтной" моделью, или "теорией конфликта". Развитие этой теории некоторое время сдерживалось тем, что теория "равновесия" представлялась большинству ученых эмоционально более привлекательной. При этом интересы их были в основном сосредоточены на поиске возможностей избегания конфликтов, а не на их изучении.

Наиболее известными сторонниками конфликтной модели общественного устройства считаются Карл Маркс (1818 - 1883) и Георг Зиммель (1858 - 1918), представления которых фактически заложили основание современной конфликтологии.

Основные идеи Маркса оказали существенное влияние на формирование теории конфликта, поскольку утверждали неизбежность классовой борьбы, возникающей в обществе в силу его разделенности на враждующие классы (эксплуататоров и эксплуатируемых). Классовая борьба при таком понимании выступает как главная движущая сила истории. Противоположность интересов социальных групп влечет за собой конфликты, которые возникают в отношениях собственности и ее распределения.

Г. Зиммель ввел в науку термин "социальный конфликт" и рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности. Одной из основных идей этого учения является положение о конфликте как форме "социализации", то есть факторе, содействующем сближению и объединению людей. В ходе противоборства происходит сличение, сравнение, в результате чего возникает как идентификация людьми своих особых интересов, так и осознание ими противоположности интересов.

Зиммель утверждал, что возникающие внутри группы враждебные чувства и конфликты наиболее вероятны, если люди ощущают общую стабильность своего

положения, уверены в своей безопасности. Однако, если взаимоотношения таковы, что члены группы опасаются их распада, тогда при возникновении конфликта они всячески будут пытаться подавлять и вытеснять враждебные чувства, что ведет к сдерживанию конфликта. Эффективным средством сдерживания конфликтов Зиммель считал сопоставление сил противоборствующих сторон в ходе самого конфликта. По его мнению, конфликт может менять свою остроту и вследствие этого иметь разные последствия для социального целого. Новизна представлений Зиммеля привела к существенному продвижению в развитии представлений о конфликте.

#### 1.4. Начало конфликтологии

Первые современные концепции конфликтов, выдвинувшие принцип постоянных социальных изменений, стали появляться в 50-е годы XX века. Начало нового подхода к анализу общества и социальных процессов было положено трудами Р. Дарендорфа и Л. Козера, явившихся продолжением исследований Маркса и Зиммеля. Их концепции легли в основу современной парадигмы конфликта. Нередко к становлению современной конфликтологии считают причастными и таких ученых как М. Вебер, Э. Дюркгейм, К. Боулдинг.

Р. Дарендорф развивает идеи К. Маркса и придерживается диалектической теории конфликта. Он предлагает окончательно отказаться от позитивной методологии в форме структурно-функционального анализа и рассматривать социальные системы в состоянии непрерывных изменений, приобретающих различные формы, в том числе и форму конфликта. Изучение постиндустриального общества привели ученого к заключению, что основное противоречие социальных систем перемещается из экономической плоскости, из сферы отношений собственности в область отношений господства-подчинения, и основной конфликт оказывается связан с перераспределением власти. Дарендорф подробно разбирает условия возникновения конфликтов, факторы, определяющие их остроту, реальные и возможные последствия и приходит к выводу, что конфликты в силу неизбежного различия интересов являются постоянными спутниками изменений социальных систем. По его мнению, не наличие, а отсутствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным.

Конфликтный функционализм Л. Козера, развивающий идеи Зиммеля, строится, как и учение Дарендорфа, на критике концепции структурно-функционального анализа и, прежде всего, взглядов Т. Парсонса. Однако Козер выступает не против стабильности и социального порядка, желательность которых отмечает Парсонс, а против методологического подхода к обществу, игнорирующего противоречия, столкновения интересов, конфликтный характер властных отношений. Успех теории Козера - в попытках не противопоставить теорию конфликта структурному функционализму, а "вписать" конфликт в идеи общественного порядка. Подвергая критике подход Парсонса, Козер говорит о неизбежности социальной напряженности, порождаемой противоречиями и столкновениями интересов людей, и доказывает, что конфликты - это продукт внутренних изменений в обществе, результат взаимодействия различных элементов социальной системы. Идею "социального равновесия" сменяет идея динамических социальных изменений.

Козер исследует условия и факторы возникновения конфликтов, их остроту и длительность, выявляет их функции. Именно функции конфликтов заняли центральное место в теоретической системе Козера, получившей название "конфликтного функционализма".

Согласно представлениям Козера, одна из позитивных функций конфликта

заключается в его способности разрядить и снять напряженность между антагонистами, накопление которой только обостряет их отношения.

Кроме того, конфликт может выполнять коммуникативно-информационную и связующую функции. Он по-своему объединяет людей общностью ситуации, позволяет им больше узнать друг о друге в процессе взаимодействия.

По мнению Козера, конфликты могут оказывать влияние и на то социальное целое, в рамках которого развиваются: способствовать интеграции, позитивным изменениям и нововведениям, уменьшению враждебности и ослаблению напряжения, выполнять сигнальную функцию, привлекая внимание к необходимости изменений. Конфликт нередко приводит к установлению более четких границ между группами, формированию определенных централизованных структур, ответственных за принятие решений, укреплению внутреннего единства, усилению нормативности поведения.

Самой парадоксальной из возможных позитивных функций конфликта при этом оказывается его способность сдерживать конфликт. Обосновывая эту особенность, Козер ссылается на так называемый "зиммелевский парадокс", состоящий в том, что наиболее эффективным средством предотвращения борьбы является точное знание сравнительной силы обеих сторон, которое может быть получено часто только в результате самого конфликта. Противники вынуждены соизмерять свои силы и оценивать шансы на победу. Если вероятность победы невелика, а потери могут оказаться значительны, это может удерживать стороны от прямой борьбы и обострения ситуации. Наглядными примерами проявления "зиммелевского парадокса", могут служить часто встречающиеся в практике международных отношений ситуации, когда усиление противостояния, взаимная демонстрация собственной силы и решимости, заставляют стороны (или одну из них) в последний момент пойти на уступки и избежать тем самым перехода конфликта в более острую форму, например, вооруженного столкновения.

Согласно представлениям Козера, можно выделить такие позитивные функции конфликта, как стимулирование изменений, структурирование и оформление групповых процессов и образований, разрядку напряженности, предотвращение более сильных конфликтов, лучшее узнавание и сближение партнеров.

Идеи Дарендорфа и Козера подготовили почву для утверждения основных принципов современной конфликтологии, признающей закономерность и неизбежность конфликтных явлений, возможность их протекания в разнообразных, в том числе и конструктивных формах, а также возможность управления конфликтами.

### **1.5. Становление конфликтологии**

В конце 50-х - начале 60-х годов XX века начинает складываться наука конфликтология как особая междисциплинарная область, сочетающая концептуальные и методологические подходы к изучению конфликтов и практику работы с ними. Это наиболее интенсивный период развития исследований в области конфликтов.

В 1957 году обсуждение проблем конфликтов было проведено в Париже социологической ассоциацией ЮНЕСКО. Результаты его были опубликованы в сборнике "О природе конфликтов". Это послужило импульсом к проведению конференций по теме конфликтов, созданию ряда организаций и центров, выпуску специальных журналов по этим проблемам. В 1966 году в одном из университетов Англии был проведен симпозиум на тему "Конфликты в обществе". В это же время в США при Мичиганском университете учредили центр по исследованию конфликтных ситуаций, начали выпуск ежеквартального журнала "Проблемы разрешения

конфликтных ситуаций".

В 1970 году в США при разведывательных организациях был создан ряд исследовательских центров по разработке проблем конфликтных ситуаций. В частности, при ЦРУ был открыт институт изучения конфликтов.

Интенсивность исследования возросла, объектами изучения стали коллективы производственных компаний, взаимоотношения с коллегами по работе, с руководством, в семье. В 70-80-е годы в США получило распространение движение под названием "альтернативное решение споров" (вместо судов). Практическая конфликтология стала профессией. Начали создаваться небольшие фирмы по разрешению мелких споров и разногласий. Специалисты этих центров, менеджеры по конфликтам не давая своей оценки событиям, не высказывая открыто рекомендаций, способствовали анализу ситуации конфликтующими сторонами, выяснению точек зрения, поиску возможных решений и преодолению последствий конфликтов. Нередко такие специалисты-конфликтологи оказывают содействие в разрешении конфликтов по заказам различных организаций, даже правительств и ООН.

Функционирование зарубежных фирм показало необходимость для руководителей организаций, психологов и управляющих персоналом знаний и навыков управления конфликтными ситуациями, их прогнозирования и разрешения конфликтов. Правильно понятая информация, четко проведенный анализ возникшей ситуации в значительной степени облегчают поиск взаимоприемлемых решений.

Таким образом, акцент был перенесен с поиска средств предотвращения конфликтов и их ослабления, вызванного жестоким опытом Второй мировой войны, на регулирование конфликтных явлений, позволяющее минимизировать негативные последствия и даже извлекать позитивный эффект из конфликтного процесса. В конфликтологии наметился постепенный переход от теоретических описаний к практике управления конфликтами, то есть началась ее прагматическая переориентация. Это, возможно, связано с некоторыми теоретическими неудачами. Так, например, не удалось попытки построить единую концептуальную схему описания всех видов конфликтов, создать общую теорию конфликта, построить единую универсальную типологию конфликтов. Такого рода построения существуют, но их практическое применение существенно затруднено из-за неизбежной чрезмерной абстрактности.

Интерес к практике управления конфликтами сегодня развивается в различных направлениях науки и общественной жизни (психологическая, юридическая, социальная, педагогическая, практика, международные отношения). Конфликтология первоначально формировалась как междисциплинарная область знания, поскольку предполагалось, что она объединит усилия разных наук. Вместе с тем один из ведущих современных исследователей в области конфликта Дж.Бертон не признает никакого разграничения знания и настаивает на "адисциплинарном" характере сферы изучения этого явления.

## **1.6. Развитие отечественной конфликтологии**

Судьба конфликтологии в нашей стране оказалась тесно связанной с проблемами идеологии и состоянием советского обществознания, в силу чего не могло осуществиться последовательное развитие идей Маркса, касающихся конфликтной проблематики. Конфликт как проявление диалектического закона о единстве и борьбе противоположностей стал жертвой чисто идеологических представлений о невозможности обострения противоречий и конфликтов в социалистическом обществе.

Игнорирование существующих проблем и противоречий создавало иллюзию бесконфликтности, которая переносилась с макросоциального, общественного уровня на области внутриорганизационного и внутригруппового взаимодействия, в сферу межличностных отношений. Это существенно тормозило развитие теоретической мысли и практической работы с конфликтами в нашей стране, назначение которых ограничивалось решением задач педагогики и оптимизации психологического климата в конкретных коллективах.

Конфликтная проблематика актуализировалась в последнее время в связи с резким обострением противоречий в жизни общества. На макроуровне это проявилось, прежде всего, в нарастании межнациональных и межрегиональных конфликтов; на межгрупповом и межличностном уровне - в целом комплексе проблем, чреватых столкновением интересов, конфронтацией и межличностными осложнениями; наконец, на внутриличностном уровне возросла напряженность из-за неуверенности в завтрашнем дне, утраты чувства безопасности и т.д.

Началом официального обращения отечественной психологии к конфликтной проблематике можно считать 1990 год, когда в Красноярске состоялась первая в истории отечественной науки конференция, посвященная проблеме конфликтов. Институтом социологии и Международным центром общественных ценностей в 1990 году был проведен "Круглый стол по социальным конфликтам", послуживший отправной точкой для издания серии сборников по этой проблеме. Начинает резко возрастать интерес к конфликтологии, увеличивается количество исследований и публикаций, начинается практическая работа с конфликтами. Отдельный симпозиум был посвящен проблемам конфликта на I Всероссийской научной конференции Российского психологического общества "Психология сегодня", проходившей в Москве в 1996 году.

Обсуждение разнообразных проблем теории и практики конфликтологии привело к выводам о стихийном, эмоциональном, неуправляемом характере происходящих в стране конфликтов и об отсутствии в обществе институтов и механизмов их регулирования. Участники первой конфликтологической дискуссии сформулировали практическую задачу создания специальной экспертно-консультационной службы, призванной на базе серьезного анализа отслеживать зарождение и развертывание конфликтных процессов и выдвигать обоснованные предложения по их локализации, рационализации и регулированию.

Зарождение официальной конфликтологии в нашей стране фактически начинается с выхода первого отечественного сборника по социальным конфликтам в 1990 г. В последующие годы тема конфликтов становится одной из ведущих тем в отечественной социологии. Стали появляться и междисциплинарные исследования. Однако, в отличие от западных подходов, включающих психологию в работу с конфликтами, отечественная социология конфликта в настоящее время недостаточно связана с психологией и почти не использует ее возможностей.

### **1.7. Современное понимание проблемы конфликтов**

Основные результаты совместных исследований зарубежных и отечественных конфликтологов заключаются в следующем:

1. Утверждается необходимость смены парадигмы "бесконфликтности" конфликтологической парадигмой, описывающей конфликты как неизбежную форму человеческого взаимодействия и признающей их позитивно функциональную роль в совершенствовании и гармонизации этих взаимодействий. Мы должны перестать

воспринимать его как какую-то патологию или аномалию. Конфликт - не противоборство социальных или природных сил, а специфический способ взаимодействия разных систем и энергий иерархически организованного мира.

2. Конфликт не следует однозначно воспринимать как деструктивное явление. Он не всегда приводит к разрушениям. Напротив, при определенных условиях это один из главных процессов, служащих сохранению целого, его жизнеспособности и устойчивости. Проблема заключается не в ликвидации конфликтов, а в поиске способов бескризисного существования в конфликтных ситуациях.

3. Необходимо перестать воспринимать конфликт как угрозу. Одна из функций конфликтов в том, что они содержат в себе потенциальные позитивные возможности, предотвращают окостенение системы, открывая дорогу инновациям. Конфликт ведет к изменению, изменение - к адаптации, адаптация - к выживанию.

4. Разряжая напряженность между противостоящими сторонами, конфликт служит поддержанию взаимоотношений между ними. В конфликте потенциально заложено мощное конструктивное начало.

5. Конфликт может быть управляем. Его негативные последствия могут быть полностью исключены или сведены к минимуму, а конструктивные возможности усилены. Конфликтующие стороны, обозначив разные мнения и методы, могут объединиться во имя общей цели, которой поодиночке достичь невозможно.

6. Современная зарубежная конфликтология все больше обращается к психологическим знаниям, поскольку в возникновении и развитии социальных конфликтов огромную роль играют психологические факторы. Кроме того, она активно использует возможности психологических методов для разрешения и ослабления конфликтов.

7. Отечественная же конфликтология, напротив, недостаточно связана с психологией и развивается в настоящее время скорее в рамках социологических подходов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова цель изучения конфликтологии? В чем отличие современной конфликтологии от таких наук как философия, социология и психология?

2. Можно ли считать конфликтологию междисциплинарной областью знания?

3. С чем связано усиление внимания к конфликтологическим проблемам в наши дни?

4. Какие философские теории стоят у истоков конфликтологии?

5. Расскажите о развитии философско-социологического понимания конфликтных явлений за рубежом.

6. Возможно ли бесконфликтное существование человеческого общества? Опишите гипотетическое общественное устройство, в котором нет места конфликтам.

7. Сравните две противоположные точки зрения, описывающие конфликт как позитивное и как негативное явление действительности. Кто из ученых придерживался первого, а кто - второго взгляда?

8. Какими могут быть негативные последствия конфликтов?

9. Расскажите о позитивных функциях конфликтов.

10. Особенности развития отечественной конфликтологии.

11. Каково современное понимание конфликтов?

## **Глава 2. Психологический подход к исследованию конфликтов**

Традиция психологического изучения конфликтов является наиболее развитой из всех научных дисциплин, изучающих эти явления. Проблема конфликтов для психологии является фундаментальной и во многих теоретических подходах лежит в основе объяснительных моделей личности.

История психологической науки демонстрирует эволюцию представлений о конфликтах. Различные, часто противоположные точки зрения на природу человека и его взаимоотношения с окружающим миром выявляют и разные измерения конфликтных явлений.

Психологические теории, обращавшиеся к проблематике конфликтов, с некоторой долей условности можно разделить на три группы:

интрапсихические (внутриличностные) теории,  
ситуационные подходы,  
когнитивистские интерпретации.

## **2.1. Интрапсихические теории**

Представление о конфликте как столкновении противоположно направленных тенденций внутри личности наиболее ярко представлено в психодинамических теориях, берущих свое начало в психоанализе. Согласно традиционной психоаналитической концепции, человек имеет конфликтную природу. Конфликт рассматривается как интрапсихическое, т.е. внутреннее психологическое явление и представляет собой не случайное, а сущностное состояние человека.

### **2.1.1. Психоаналитическая теория З. Фрейда**

Интрапсихическая традиция основывает свое понимание личности и ее развития на противоречиях между различными сферами личности. Начало такому пониманию конфликтных явлений положил основатель психоанализа, австрийский психиатр Зигмунд Фрейд (1856 - 1939). Он утверждал, что человеческая жизнь связана с постоянным напряжением и преодолением противоречия между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием.

Изучая причины невротических нарушений, З. Фрейд предложил структурную модель личности, состоящую из трех инстанций: Оно, Я и Сверх-Я. Оно представляет собой область безраздельного владычества бессознательного, содержит в себе полюс влечений в личности и руководствуется в своих проявлениях принципом удовольствия. Я является носителем интересов личности в целом и придерживается принципа реальности. Сверх-Я рассматривается в качестве вместилища усвоенных личностью в процессе ее становления родительских требований и запретов, как инстанция суда и критики. Я старается остаться в добром согласии с Оно, изображая видимость повиновения последнего, затушевывает конфликты между Оно и реальностью, а, где возможно, и конфликты со Сверх-Я, часто поддается искушению стать угодливым и лживым. Таким способом обеспечивается иллюзия безопасности. Когда бессознательные конфликты из-за недостаточной эффективности и ограниченного набора защитных механизмов становятся слишком интенсивными, появляются невротические симптомы, которые в свою очередь можно рассматривать в качестве защитных реакций, только значительно более грубых и примитивных.

Однако, по мнению З. Фрейда, такая ситуация не безнадежна. Путем психоаналитической терапии до сознания больного доводится истинная причина

заболевания, он начинает осознавать то, что было вытеснено. Происходит, по выражению З. Фрейда, "катарсис" (внутреннее очищение, освобождение), вследствие чего наступает выздоровление.

В дальнейшем Фрейд распространил свою концепцию и на психику здорового человека. Различие между нормальной и невротической личностью - это в большей мере вопрос степени. Наряду с карающими функциями, Сверх-Я способно выполнять и спасательную, защитную роль, выступая заместителем Отца-Защитника, Провидения, Судьбы. Да и само Я располагает мощными ресурсами для осуществления контроля над стихийной энергией Оно. Опираясь на процессы восприятия и мышления, организуя их и соотнося с реальностью с целью проверки и уточнения, Я развивает зрелые механизмы психологической защиты и контроля и обретает новые возможности в освоении постоянно изменяющейся реальности. В норме внутренний конфликт с помощью защитного механизма сублимации может выполнять и свою положительную функцию, стимулируя человеческое творчество.

Из сказанного следует, что в итоге речь идет не о разрешении конфликта, а об усовершенствовании контроля и снятии переживания, связанного с существованием внутреннего противоречия. Кроме того, представление об основной движущей силе развития личности как о биологической потребности, удовлетворение которой не может произойти из-за социальных нормативов, не отражает всей полноты внутреннего мира человека. Поэтому в середине XIX века появляется новое представление о внутриличностных конфликтах в теориях неопрейдизма: аналитической психологии К. Юнга, индивидуальной психологии А. Адлера, в теориях К. Хорни и Г. Салливена.

### **2.1.2. Индивидуальная психология Адлера**

Альфред Адлер (1870 - 1937), начиная свою научную деятельность как психоаналитик, резко выступил против биологизаторской теории Фрейда. Адлер не соглашался с расчленением личности на три инстанции (Оно, Я и Сверх-Я) и утверждал, что структура ее едина. Основной движущей силой развития человеческой личности он считал внутренний конфликт между стремлением к превосходству и чувством собственной неполноценности. Чувство неполноценности может возникать из-за дефекта развития телесных органов или из-за неблагоприятных социальных условий. Человек стремится найти способы преодоления чувства неполноценности и прибегает к разным видам компенсации. Так, например, часто очень стеснительные подростки, стыдясь своей стеснительности, совершают, по их мнению, мужественные, но по существу неадекватные действия. Нередко такие попытки самоутверждения приводят к невротическим реакциям, когда человек хочет доминировать над другими. Адлер разбирает разные формы компенсации (адекватные, неадекватные), останавливается на ее разных уровнях. Он говорит о возможности выработать гиперкомпенсацию. Это особая форма реакции на свою неполноценность. Умение выработать гиперкомпенсацию приводит к тому, что физически слабые и безвольные люди начинают совершать мужественные поступки. Более того, в такой гиперкомпенсации Адлер усматривает механизм творческой активности. В качестве примера он любил ссылаться на личность Наполеона: считал, что особые способности Наполеона как полководца объяснялись отчасти тем, что у того было обостренное чувство неполноценности из-за малого роста.

Адлер подчеркивал, что главное в человеке не его природные инстинкты, а чувство общности с другими людьми, "социальное чувство". С ним связаны

способности сочувствовать, любить и т.п. От социального чувства зависит и чувство превосходства, и единство личности, и ее душевное здоровье. Социальное чувство является врожденным и представляет собой истинную и неизбежную компенсацию естественной слабости индивидуальных человеческих существований.

Разные виды компенсации создают различные "жизненные стили":

1. Успешная компенсация чувства неполноценности в результате совпадения стремления к превосходству с социальным интересом.

2. Сверхкомпенсация, которая означает одностороннее приспособление к жизни в результате чрезмерного развития какой-то одной черты или способности.

3. Уход в болезнь. В этом случае человек не может освободиться от чувства неполноценности, не может прийти к компенсации "нормальными" способами, он "вырабатывает" симптомы болезни, чтобы оправдать свою неудачу. Возникает невроз. К отрицательным последствиям также приводит и недостаток социального чувства: "Во всех человеческих неудачах, в непослушании детей, в неврозах и невропсихозах, в преступности, самоубийстве, алкоголизме, морфинизме, кокаинизме, в половых извращениях, фактически во всех нервных проявлениях мы можем обнаружить недостаточность должного уровня социального чувства (курсив Адлера)"\*(2)

Таким образом, по Адлеру, сами невротические симптомы и социальные девиации следует рассматривать как неудавшиеся способы разрешения внутреннего конфликта.

Индивидуальная психология Адлера отрицает фатальную связь психического развития с органическим субстратом. Индивид имеет возможность преодолеть свою био-психическую заданность, свой психологический тип и выйти на уровень личности. А развитие личности связано с общественной жизнью и зависит от активности самого человека, его способности творчески разрешать внутренние конфликты путем успешной компенсации или гиперкомпенсации чувства собственной неполноценности.

### 2.1.3. Теория К.Хорни

Центральным понятием теоретической системы немецко-американского психоаналитика Карен Хорни (1885 - 1952) является понятие "базальной тревоги". Младенец, выходя из чрева матери, начинает чувствовать себя неуютно и переживает чувство беспокойства. Оно окрашивает и всю его дальнейшую жизнь. С первых секунд существования человек начинает ощущать враждебность мира. Тревога вызывает стремление к безопасности. Противоположной потребностью человека является стремление к удовлетворению своих желаний. Обе эти тенденции часто противоречат друг другу и тогда возникает внутренний конфликт, который человек сам стремится подавить, вырабатывая определенные стратегии поведения. Хорни выделила три таких стратегии и соответствующие им типы личности:

	Стратегии поведения	Типы личности
1	Стремление к людям	Устойчивый
2	Стремление отличаться от людей, стремление к независимости	Устраненный
3	Стремление действовать против людей	Агрессивный

Разница между здоровым человеком и страдающим неврозом сводится лишь к тому, что "противоречие между конфликтующими тенденциями у здорового значительно меньше, чем у невротика".\*(3) По мнению Хорни, у здорового человека под влиянием временных внешних обстоятельств возникают "ситуационные неврозы".

Хорни не считает, что конфликт заложен в самой природе человека изначально, а исходит из того, что неврозы вызываются культурными факторами: "Особые трудности, с которыми сталкивается индивид в нашей культуре, можно резюмировать следующим образом: для соперничества он должен иметь в своем распоряжении изрядную долю агрессивности и вместе с тем от него требуется скромность, бескорыстие и даже самопожертвование. В то время как ситуация соперничества со своими враждебными тенденциями создает и увеличивает потребность в безопасности, возможности достижения этой безопасности в человеческих отношениях - в любви, дружбе, социальных контактах - уменьшаются".\*(4)

#### **2.1.4. Теория отчуждения Э.Фромма**

Немецкий психолог Эрик Фромм (1900 - 1980) так же, как и К.Хорни, видел причины возникновения внутреннего конфликта в капиталистическом устройстве общества, с его всеобщей конкуренцией и отчуждением, пронизывающими все сферы и уровни развитого капитализма. Фромм подчеркивает двойственную природу человека. С одной стороны, он стремится к независимости, а с другой - хочет избежать этой независимости, так как она приведет к отчуждению. Научно-техническая революция и технический прогресс, урбанизация способствуют и отчуждению людей друг от друга. Конкуренция, борьба за власть, престиж и статус противопоставляют человека человеку и обществу в целом. Эти отношения проникают в семью, разрушая ее изнутри.

Человек в условиях рыночной экономики вынужден действовать по принципу маркетинга: главное состоит в умении "подать себя" и подороже продать, важно, чтобы на тебя был спрос, и не важно, кто ты есть на самом деле, по своей сущности. Личность его при этом раздваивается, утрачивает самоидентичность. У здоровой, зрелой, творческой личности чувство самоидентичности возникает в результате понимания того, что человек сам источник своих сил и своей судьбы: "Я есть то, что я делаю". Однако при рыночных отношениях он рассматривает свои возможности и способности как товар, отчужденный от него. Личность и ее способности и силы более не составляют единого целого: "Я таков, каким вы хотите меня видеть". Этот разрыв между ощущением своих истинных способностей и возможностей, с одной стороны, и необходимостью соответствовать требованиям рынка, с другой, и лежит в основе внутриличностного конфликта, конфликта между сущностью и существованием личности.

Наиболее резко этот процесс самоотчуждения и разрушения личности в нашей стране стал заметен в связи с развитием рыночных отношений. Стремление к богатству и власти любой ценой нередко заставляет людей поступаться своими принципами. Человек перестает принимать во внимание других людей, старается заглушить голос собственной совести и в результате теряет себя, отчуждается от своей сущности. Внутренний конфликт нередко возникает между стремлением иметь как можно больше и возможностью при этом уважать себя за свои человеческие качества.

### **2.1.5. "Я-концепция" К.Роджерса**

Дальнейшее развитие представлений о внутриличностном конфликте мы можем найти в гуманистической психологии. Одним из лидеров этого направления является Карл Роджерс (1902 - 1987). Основным компонентом структуры личности, по его мнению, является "Я-концепция" - представление личности о самой себе, формирующееся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. Формирование "Я-концепции" не проходит без конфликта. Человек стоит перед дилеммой: принять оценку других или остаться при своей. Иными словами обесценить либо себя, либо других. В процессе социализации ребенок отказывается от индивидуального оценочного механизма и подчиняет свое поведение системе оценок окружающих, чтобы не потерять их любовь. Он учится недоверчиво относиться к собственным ощущениям и желаниям, перенося источник оценок на других людей. Роджерс считает, что таким образом многие люди получают ценностные образы, зачастую крайне противоречивые, так как порождаются они огромным количеством источников. Присваивая эти ценности, не вникая в свои внутренние ощущения и реакции на эти образы, человек уходит все дальше от истинной самооценки. Именно это противоречие между осознанными, но ложными оценками и оценочным механизмом на неосознанном внутреннем уровне характеризует незрелую личность, страдающую от невозможности самоактуализации. При жесткой структуре "Я" не согласующийся с ней опыт воспринимается как угроза личности и при своем осознании либо подвергается искажению, либо вовсе отрицается. Преодолеть этот внутренний конфликт может помочь предложенная Роджерсом психотерапия, "центрированная на клиенте", цель которой - так перестроить структуру "Я" личности, чтобы она стала гибкой, открытой по отношению ко всему опыту.

Таким образом, и у Роджерса, как и в неотрейдизме, развитие личности определяется врожденной тенденцией, социальная среда играет лишь роль внешнего, чуждого природе человека фактора давления. Внутренние конфликты, согласно его теории, никак не отражают объективные трудности, с которыми сталкивается личность, реально действующая в своей социальной среде.

### **2.1.6. Теория самоактуализации А.Маслоу**

Согласно концепции одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога Абрахама Маслоу (1908 - 1968), мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в любви;
- потребность в уважении;
- потребность в самоактуализации.

Самая высшая - потребность в самоактуализации, то есть в реализации возможностей, способностей и талантов человека. Однако человеку не всегда удается быть тем, кем он мог бы стать. Это несоответствие между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и составляет основу внутреннего конфликта.

## **2.2. Ситуационные подходы**

Невозможность объяснения всего многообразия конфликтных явлений, исходя только из внутрличностных причин, привела к появлению психологических теорий, которые сосредоточили свое внимание на ситуационных и поведенческих закономерности человеческой жизни.

Ситуационные подходы, в противоположность интрапсихическим, занимались исследованием конфликта как реакции на внешнюю ситуацию. Акцент был перенесен на внешние причины и условия возникновения конфликтных явлений. Начало такому изучению конфликтов было положено бихевиористами, изучающими поведение человека.

Утверждая принципиальную невозможность изучения каких бы то ни было субъективных факторов психической жизни человека, бихевиоризм (от англ. behavior - поведение) признавал в качестве предмета психологии только то, что поддается объективному описанию. Таким объектом бихевиористы считали поведение человека, поэтому их интерес ограничивался главным образом внешне наблюдаемыми конфликтами (в основном межличностными и межгрупповыми). Бихевиористский принцип изучения поведения предполагает поиск связи между внешними воздействиями и ответной поведенческой реакцией. При этом любой поведенческий акт рассматривается по схеме: "стимул - реакция", а применительно к конфликтам - "ситуация - конфликтное поведение". То есть, согласно представлениям бихевиористов, источники возникновения конфликта можно отыскать при помощи анализа факторов ситуации.

### **2.2.1. Теория фрустрации**

Первыми в этой области были работы по изучению агрессии, которые провела в 30 - 50-х годах XX века группа ученых из Йельского университета (Дж.Доллард, Н.Миллер, А.Бандура и др.). Результатом этих исследований стала теория фрустрации. Психологической причиной агрессивного поведения признается реакция на фрустрацию. При этом представление о фрустрации как о препятствии в достижении желаемого расширяется вплоть до того, что фрустрирующей начинает считаться ситуация, когда, например, индивид становится свидетелем агрессии, направленной на кого-то другого.

Бихевиоризм выдвигает теорию социального научения, в соответствии с которой понять поведение человека можно, обратившись к факторам, провоцирующим проявление той или иной модели конфликтного реагирования на внешнюю ситуацию, а также к факторам, повлиявшим на усвоение и закрепление этой модели поведения. Следовательно, ключ к пониманию поведения человека, следует искать в ситуативных, внешних факторах. Согласно основным представлениям бихевиористов, патология поведения - это следствие научения неправильному, неадекватному или отклоняющемуся поведению. В поведенческих подходах стойкая тенденция личности к конфликтному реагированию считается следствием закрепления соответствующих моделей в поведенческом репертуаре. Идея социального научения, подтверждается многочисленными наблюдениями за развитием детей и разделяется многими зарубежными и отечественными психологами. Такой подход позволяет рассматривать стратегии поведения людей в конфликтах как результат научения тем или иным моделям взаимодействия.

### **2.2.2. Закон социальных отношений М. Дойча**

Экспериментальные исследования М.Дойча в области интерперсональных конфликтов были посвящены влиянию кооперации и конкуренции на групповые процессы. Теория кооперации и конкуренции Дойча строится вокруг двух основных положений: одно из них связано с типом взаимозависимости между целями людей, вовлеченных в данную ситуацию, другое - с типом действий этих людей.

Дойч различает два основных типа взаимозависимости целей: способствующая взаимозависимость, при которой цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним человеком позитивно связаны с вероятностью или степенью ее достижения другими; и противоположная взаимозависимость, при которой цели соотносятся так, что вероятность или степень достижения цели одним негативно коррелирует с вероятностью или степенью достижения другими. Выделяются также два типа действий индивида: эффективные действия, которые улучшают шансы действующего лица на достижение цели, и ухудшающие действия, приводящие к противоположным результатам. Комбинация различных типов взаимозависимости целей и типов действий определяет, по мнению Дойча, протекание основных социально-психологических процессов.

Следствием осмысления экспериментальных исследований Дойча стал его "закон социальных отношений", согласно которому "характерные процессы и эффекты, обусловленные данным типом социального отношения (кооперативным или конкурентным), имеют тенденцию усиливать вызвавший их тип социального отношения"<sup>(5)</sup>. В соответствии с этим законом кооперация вызывает и вызывается воспринимаемым подобием в представлениях и установках, готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружескими установками, чувствительностью к общим интересам и неподчеркиванием различия в интересах и т.д. Соответственно конкуренция усиливает и усиливается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим; ограниченной коммуникацией; минимизацией осознания сходства в ценностях и увеличением чувствительности к противоположным интересам, подозрительными и враждебными установками и т.д.

Центральное место в концепции Дойча отведено проблеме функциональных последствий конфликта. Если участники конфликта не удовлетворены его исходом и чувствуют, что что-то потеряли, то этот конфликт является деструктивным. Если же все участники удовлетворены и что-то получают в результате конфликта, конфликт продуктивен. Из закона социальных отношений Дойча следует вывод, что конфликт между сторонами, находящимися в кооперативной взаимосвязи, менее разрушителен, нежели конфликт между участниками конкурентного процесса.

Признание концепция Дойча получила благодаря ее созвучности идеям времени и богатейшим эмпирическим данным, полученным автором и относящимся, прежде всего, к стратегиям взаимодействия в конфликте и факторам, которые их определяют.

### **2.2.3. Изучение межгрупповых конфликтов**

Межгрупповые конфликты стали объектом внимания многих исследователей в связи с потребностью поиска практических путей разрешения различных видов социальных, расовых, этнических и других конфликтов. Поэтому в психологии возникает тенденция не столько теоретически объяснять существующие конфликты, сколько практически помогать людям справляться с ними в реальных ситуациях. В этих условиях решающее значение приобретает ситуационный подход, для которого

характерен поиск причин психологических явлений в особенностях контекста и влиянии внешних факторов.

Ситуационный подход в исследовании межгрупповых конфликтов прочно связан с именем М.Шерифа, который усматривал причины, порождающие их в факторах ситуации непосредственного взаимодействия групп. Шериф проводил эксперимент в летнем лагере с мальчиками-подростками. Он выстроил свою методическую процедуру, искусственно создав ситуацию конкуренции, жесткого соперничества между группами, и показал, что индивиды, стремящиеся к достижению общей цели посредством взаимозависимых действий, становятся группой. Внутри этой группы устанавливается социальная иерархия и вырабатываются специфические нормы. Когда две группы стремятся к одной и той же цели в ситуации жесткого соперничества, между группами развивается конфликт, вследствие которого члены одной группы могут осуществлять только враждебные контакты с членами другой группы. В этих условиях одновременно растет внутригрупповая солидарность. На этом этапе Шериф преобразует ситуацию конкуренции в ситуацию кооперации, используя постановку перед враждующими группами общих объединяющих целей и наличие общей проблемы или угрозы. При этом наблюдалось заметное уменьшение неприязни между членами первоначально враждовавших групп. Эксперименты Шерифа и сделанные из них выводы открывали перспективы влияния на межгрупповые процессы, указывали на возможность эффективного управления конфликтами.

В рамках ситуативного подхода были открыты важные особенности конфликтных явлений. Тем не менее, сведение всего многообразия человеческого поведения к закономерностям реагирования на определенный стимул или внешнюю ситуацию с неизбежностью ухода при этом на второй план личностных переменных также не могло дать полного представления о конфликтных явлениях.

## **2.3. Когнитивные подходы**

Когнитивный подход, возникший в качестве оппозиции ситуационному объяснению конфликтных явлений, предполагает рассмотрение внешней ситуации с позиции субъекта, поведение которого исследуется. С точки зрения когнитивистов, конфликт может быть понят только с учетом субъективного отражения тех или иных параметров ситуации, что становится основой оценки ситуации как конфликтной. Конфликт - это не свойство ситуации, а скорее выводы, делаемые на основе ее восприятия.

Когнитивистская традиция, берущая свое начало в теории психологического поля К.Левина была продолжена такими учеными как Ф.Хайдер, Т.Ньюком, У.Клар и др. и привела к описанию нового измерения в понимании конфликтов - когнитивного пространства.

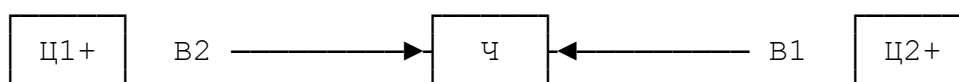
### **2.3.1. Теоретико-полевая концепция К.Левина**

В отличие от представителей ситуационного и интрапсихического подходов, немецкий психолог Курт Левин (1890 - 1947) не противопоставлял индивида внешней реальности, а исследовал человеческую личность в контексте так называемого "жизненного пространства". Тем самым Левин преодолел противоречие между внутренним и внешним в интерпретации источников поведения человека. Жизненное пространство, по Левину, это совокупность сосуществующих и взаимосвязанных факторов, определяющих поведение индивида в данное время. Оно охватывает и

личность, и ее психологическое окружение, образуя единое психологическое поле. Поведение и развитие человека при этом оказываются некоторой функцией его жизненного пространства.

В теоретико-полевой концепции К.Левина конфликт характеризуется как ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины. При этом воздействующие силы или "валентности" являются не объективными характеристиками внешней ситуации, а представляют собой результат наделения индивидом внешних объектов субъективными значениями, их субъективного восприятия. В этой связи возможны три типа конфликтной ситуации.

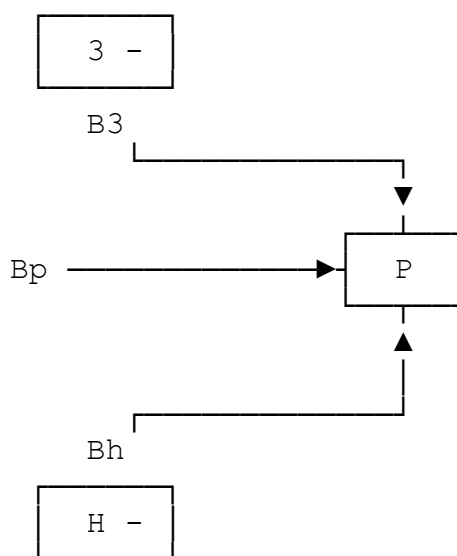
1. Человек находится между двумя положительными валентностями примерно равной величины. Это случай буриданова осла, умирающего от голода между двумя стогами сена. Схематично такую конфликтную ситуацию можно представить так:



Где Ч - человек, В1 - валентность 1, В2 - валентность 2, Ц1 - цель 1, Ц2 - цель 2.

Этот тип внутреннего конфликта разрешается довольно легко. Подход к одному привлекательному объекту сам по себе часто бывает достаточным, чтобы сделать этот объект доминирующим. Выбор между двумя приятными вещами в общем легче, чем между двумя неприятными, если только это не касается вопросов, имеющих глубокое жизненное значение для данного человека.

2. Человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными валентностями. В подобной ситуации оказывается ребенок, когда, с одной стороны, он должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой - ему грозит наказание:

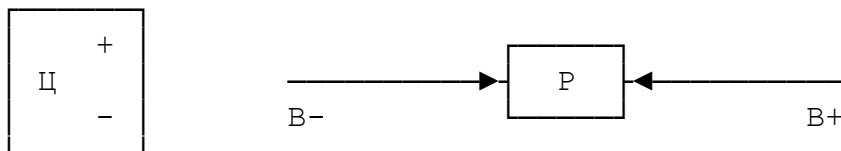


Где Р - ребенок, З - задание, Н - наказание, Вр - результирующая валентность.

Угроза наказания создает для ребенка конфликтную ситуацию. В ответ на давление с обеих сторон он всегда предпринимает попытку избежать обеих неприятностей и пытается выйти из поля. В данной ситуации чаще всего проявляется

тенденция к бегству из ситуации. Это наиболее примитивная попытка избежать неприятностей.

2. Наконец, может случиться так, что один из двух векторов поля идет от положительной, а другой - от отрицательной валентности. В этом случае конфликт возникает только тогда, когда и положительная, и отрицательная валентности находятся в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, которую он боится, или хочет съесть торт, а ему запретили:



Эти три типа ситуаций описывают основные виды внутриличностного конфликта. Межличностные конфликты интерпретируются как противоречия "между собственными и вынуждающими силами", то есть между собственными потребностями и внешними влияниями.

По мнению Левина, законы развития конфликта едины для всех его разновидностей, однако случай конфликта между собственными и внешне вынуждающими силами имеет специфическую возможность разрушения этой внешней власти. Из этих теоретических построений выросли экспериментальные исследования групповой атмосферы в ситуации автократического руководства, которая интерпретировалась как противоречие между вынуждающими и собственными силами.

Представления К.Левина были обобщены в книге "Разрешение социальных конфликтов" (1948), которая положила начало изучению психологии конфликтов.

### **2.3.2. Теория баланса Т.Хайдера**

Теория баланса Т.Хайдера посвящена анализу согласованности между системой установок индивида и его знаниями об установках и поведении окружающих. Сущность социально-психологического конфликта, по мнению Хайдера, - это определенное рассогласование между системой представлений индивида и его знаниями о представлениях и поведении других, между системами представлений разных людей. Идеи Хайдера были в дальнейшем развиты Т.Ньюкомом. Изучение им процесса коммуникации показало, что участники взаимодействия хотят, чтобы те, с кем они имеют дело, разделяли их точку зрения, особенно если речь идет о важных вещах, а их партнеры кажутся им привлекательными. Ситуация дисбаланса возникает, например, тогда, когда некто, к кому субъект взаимодействия относится положительно, совершает действие, вызывающее отрицательное отношение данного субъекта.

### **2.3.3. Конфликт как когнитивная схема**

Интерпретация конфликта как специфического содержания знаний или специфической когнитивной схемы принадлежит У.Клару и его коллегам. Когнитивная схема понимается как семантическая сеть взаимосвязанных значений (того, что подразумевается), зависящих от особого центрального убеждения. Таким центральным убеждением в случае конфликтной схемы становится несовместимость целей различных сторон. Когда такая несовместимость признается индивидом или группой,

конфликтная схема активизируется и ситуация будет рассматриваться как случай конфликта. Не соглашаясь с Дойчем, когнитивисты подчеркивают, что конфликт автоматически не вытекает из свойств ситуации, это скорее выводы, делаемые на ее основе. Кроме того, сама когнитивная схема способна изменять восприятие объективной ситуации. Однажды сформировавшись, схема начинает в значительной степени управлять кодированием, организацией и поиском информации. В случае, когда ситуация интерпретируется как конфликтная, для ее характеристики будут выбираться признаки, поддерживающие эту схему. Представления о том, что считается конфликтом, может различаться у отдельных людей и в разных социальных группах. В соответствии с этим могут существовать отдельные индивиды и целые группы людей, склонные даже нейтральные ситуации воспринимать как конфликтные.

Изучение механизмов формирования когнитивных схем и влияние их на восприятие реальной ситуации стимулировало дальнейший поиск возможностей управления конфликтами.

#### **2.3.4. Подход к изучению конфликтов в отечественной психологии**

Как известно, основополагающим принципом отечественной психологии, является разработанная еще в трудах Л.С. Выготского идея единства индивида и социальной среды. В соответствии с этим конфликт рассматривается, исходя из учения о социальной сущности человека, и в то же время - из неизбежности субъективной оценки человеком сложившейся ситуации, его субъективного переживания. Значительный вклад в исследование конфликтной проблематики внесли А.Р. Лурия, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев, В.С. Мерлин и другие.

Согласно теории деятельности А.Н. Леонтьева (1903-1979), содержание и сущность внутреннего конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Однако эта структура в свою очередь сама детерминирована противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. "Многообразные отношения, в которые человек вступает в действительности, являются объективно противоречивыми. Их противоречия и порождают конфликты, которые при определенных условиях фиксируются и входят в структуру личности"\*(6). Так, например, может возникнуть разлад, расщепление личности на две посторонние друг другу сферы: ее проявлений в реальной жизни и существования в иллюзорном мире фантазий, в аутистическом мышлении.

Конфликт также, по мнению ученого, постоянно воспроизводится внутри личности вследствие того, что "не может исчезнуть постоянно воспроизводящее себя несовпадение личностных смыслов, несущих в себе интенциональность, пристрастность сознания субъекта и "равнодушных" к нему значений, посредством которых они только и могут себя выразить"\*(7).

Противоречие может возникать между различными мотивами поведения, которые в процессе развития личности вступают между собой в иерархические отношения. А.Н. Леонтьев описывает проявление внутреннего конфликта у ребенка на самом раннем этапе формирования личности в виде феномена "горькой конфеты". В эксперименте с дошкольниками перед ребенком ставилась задача достать удаленный от него предмет, не вставая со своего места. Как только ребенок принимался решать эту задачу, экспериментатор уходил в другую комнату, из которой продолжал наблюдение за испытуемым. Однажды после ряда безуспешных попыток ребенок встал, подошел к предмету и спокойно вернулся на место. Экспериментатор тотчас же вошел к ребенку, похвалил его за успех и в виде награды предложил шоколадную

конфету. Однако ребенок отказался от нее, а когда экспериментатор стал настаивать, малыш заплакал. "Действия ребенка отвечали : двум различным мотивам, т.е. осуществляли двоякую деятельность: одну - по отношению к экспериментатору, другую - по отношению к предмету (награде). Как показывает наблюдение, в то время, когда ребенок доставал предмет, ситуация не переживалась им как конфликтная, как ситуация "сшибки". Иерархическая связь между обеими деятельностями обнаружилась только в момент возобновившегося общения с экспериментатором конфета оказалась горькой, горькой по своему субъективному, личностному смыслу (курсив А.Н. Леонтьева)"\*(8). По мнению ученого, конфликты постоянно сопровождают процесс развития личности, возникая вследствие перестройки иерархии мотивов и становления связной системы личностных смыслов.

На пристрастность человеческой психики и принятие субъективной оценки личностью сложившейся ситуации в качестве обязательного компонента наличия конфликта указывает и В.Н. Мясищев. По его мнению, своеобразие человеческой психики "заключается в том, что человек является сознательным субъектом, т.е. выделяющим себя из окружающего, сознательно относящимся к различным сторонам действительности и активно воздействующим на нее в соответствии со своими потребностями и вытекающими из них целями"\*(9). Выступая с критикой бихевиоризма, настаивающего на ведущей роли ситуативных факторов в возникновении конфликтов, Мясищев утверждает, что конфликтная ситуация является "психической презентацией"\* (10) назревшего противоречия как внутри личности, так и между людьми. Если переживания данного конфликта начинают занимать центральное место в системе отношений личности, конфликт может привести к неврозу.

В.С. Мерлин, обязательным условием возникновения конфликта рассматривает субъективную неразрешимость ситуации, которая является результатом соответствующей оценки, интерпретации ее человеком. Ученый считает, что исход конфликта не выводится однозначно ни из объективной ситуации, ни из направленности личности. "Но от исхода конфликта, от конечного поступка, на который решается человек, зависит все дальнейшее развитие личности"\* (11). При этом подчеркивается решающая роль человека как субъекта деятельности в процессе разрешения конфликта: "В каждом психологическом конфликте, переживаемом человеком на протяжении всей его жизни, он вновь и вновь создает свою личность своими поступками"\* (12). Таким образом, В.С. Мерлин, так же, как А.Н. Леонтьев, отмечает важную роль конфликтов в развитии личности.

#### **2.4. Вклад различных психологических подходов в теорию и практику изучения конфликтов**

Различные психологические подходы не просто способствовали выявлению различной феноменологии конфликтов, предложили разное понимание их природы, но и, исходя из своих концептуальных построений, исследовали различные измерения данного явления. Интрапсихический подход изучал в основном аффективные аспекты, связанные с внутренними переживаниями людей; ситуационный - работал с поведенческой составляющей; когнитивный подход добавил к этому когнитивные факторы формирования как аффективного, так и поведенческого параметра и более полно раскрыл понимание конфликта как субъективного феномена.

Теоретические построения породили соответствующие направления в практической работе с психологическими проблемами: психоаналитическая практика, транзактный анализ, рационально-эмотивная и гештальт-терапия, различные

групповые тренинги и др. Каждый из объяснительных принципов классической психологии оказывается эффективным в определенной области, в работе с определенными видами конфликтных явлений.

## **2.5. Современные тенденции в рамках психологического подхода к конфликтам**

Современные представления о конфликтах отличаются таким разнообразием знания, развивающихся практик, борьбы мнений, что судить о состоянии дел в этой области - задача слишком сложная и заведомо обреченная на критику. Однако есть вещи, которые на данный момент считаются общепринятыми, устоявшимися в теории и практике современной конфликтологии.

1. В современной психологии конфликта наметилась явное предпочтение практических направлений работы. В публикациях последних лет чаще встречаются разборы конкретных случаев, описания терапевтической работы, анализ конфликта, чем теоретические результаты исследований. Это, по-видимому, явилось результатом общего кризиса психологической теории, о котором нередко говорят сегодня. Сомнение в истинности психологического знания, добываемого с помощью лабораторных исследований социального поведения человека, также способствовало доминированию практической ориентации в этой области. Кроме того, такое направление обусловлено все большим влиянием гуманистической психологии с ее направленностью на решение реальных проблем и оказание помощи человеку.

2. От гуманистической традиции идет также изменение отношения к конфликту как явлению не только естественному и закономерному, но и выполняющему важные функции в психической жизни человека. По мнению одного из основателей гуманистической психологии Р.Мэя, ошибкой психоаналитического подхода было признание противоречия души признаком дезинтеграции, если не патологии личности. "Предельная целостность человеческой личности, - пишет Р.Мэй, - не только невозможна, но и нежелательна. Безделие в райских кущах или небесное блаженство, как известно, означают гибель для личности. Личность динамична, а не статична, ее стихия - творчество, а не прозябание. Наша цель - новое, конструктивное перераспределение напряжений, а не абсолютная гармония. Полное устранение конфликтов приведет к застою; нашей задачей является превращение деструктивных конфликтов в конструктивные (курсив Р.Мэя)".\*(13) Переживание конфликтов - тяжелый и болезненный процесс, но это часть нашей жизни, и человек не должен в связи с этим чувствовать себя виноватым или считать неудачником. Конфликт - это нормально и необходимо как для нашей внутренней жизни, так и для взаимодействий с другими людьми. "Люди должны перестать рассматривать конфликты как аномалию, нечто "неправильное", поскольку, полагая так, они будут требовать послушания от детей, повиновения от окружающих и подавлять конфликты в самих себе".\*(14)

3. Для современной психологии характерно признание двойственной природы конфликта, выполняющего в человеческой жизни не только негативные, но и позитивные функции.

Конфликт, будучи формой противоречия, является источником развития как личности, так и группы. На эту функцию конфликта указывали Э. Эриксон, А.Н. Леонтьев, В.С. Мерлин, Б.Ф. Ломов.

Конфликт является сигналом к изменению. В.Ф. Василук так оценивает роль внутренних конфликтов в жизни: "Они сигнализируют об объективных противоречиях жизненных отношений и дают шанс разрешить их до реального столкновения этих

отношений, чреватого пагубными последствиями".\*(15) Так же точно конфликты свидетельствуют о необходимости изменения в межличностных отношениях. Например, конструктивной реакцией взрослых на подростковый бунт должно быть восприятие происходящего не как неповиновения, но как сигнала о необходимости изменений своего поведения, своих требований и ожиданий к новому уровню развития ребенка.

Конфликт - это возможность снижения напряжения в отношениях между людьми, способствующая их сближению. На психологическом материале могут быть найдены примеры "коммуникативно-информационной" и "связующей" (в терминологии Козера) функций конфликта. Возможность использования этой функции конфликта в педагогической практике показал А.С. Макаренко, который рекомендовал разрешать назревшее в коллективе противоречие путем "взрыва", т.е. доведения конфликта до последнего предела. В процессе "взрыва" происходит ломка неверно сложившихся отношений, на месте которых выстраиваются новые, более конструктивные.

Однако подчеркивание положительных возможностей эффективного разрешения конфликта не исключает реального понимания его вероятной деструктивной функции. Так, непреодоленность конфликта при использовании психологически неэффективных стратегий, направленных на смягчение и ослабление назревшего противоречия, может оказаться разрушительной для здоровой личности.

Положительные и отрицательные функции конфликтов приведены в следующей таблице\*(16):

Позитивные	
Влияние на личность	Влияние на группу
Познавание друг друга участниками конфликта (своих интересов и интересов другого); Ослабление психической напряженности; Стимуляция активности человека; Улучшение качества деятельности; Повышение авторитета в случае правильного поведения; Развитие личности (выполняет диагностическую роль)	Устранение противоречий в функционировании группы; Толчок к изменению и развитию системы (дорога к инновациям); Стимуляция социальных процессов (вскрытие нерешенных проблем); Сплачивание единомышленников
Негативные	
Влияние на личность	Влияние на группу
Ухудшение настроения; Ощущение насилия; Ухудшение качества индивидуальной деятельности; Закрепление социальной пассивности личности; Угроза здоровью	Нарушение межличностных отношений; Ухудшение социально-психологического климата; Ухудшение качества совместной деятельности (непонимание друг друга); Снижение сплоченности группы (дух конфронтации заставляет бороться, а не решать проблемы); Угроза жизни и здоровью людей

Вопросы для обсуждения:

1. Расскажите о специфике каждого из трех различных подходов в рамках психологической традиции изучения конфликтов.
2. Расскажите об интрапсихическом понимании конфликтных явлений. К описанию какого вида конфликтов в наибольшей степени приложима психоаналитическая теория?
3. Какая группа психологических теорий сосредоточила свое внимание на аффективной составляющей конфликта?
4. Какое психологическое направление было сосредоточено на изучении внешних причин конфликтных явлений?
5. Какие виды конфликтов могут быть описаны в рамках ситуационного подхода?
6. Что нового внес К.Левин в изучение конфликтов?

7. В чем суть закона социальных отношений Дойча?
8. Какое психологическое направление впервые обратило внимание на субъективное отражение происходящего и влияние этого отражения на взаимодействие конфликтующих сторон?
9. Противоречат ли друг другу результаты, полученные в рамках интрапсихического, ситуационного и когнитивного подходов к исследованию конфликтов?
10. Расскажите об изучении конфликта в отечественной психологии.
11. Каковы современные тенденции в рамках психологического подхода к конфликтам? Расскажите о позитивных и негативных психологических последствиях конфликтов.

## **Часть 2. Основы современной конфликтологии**

### **Глава 1. Конфликт как предмет конфликтологии и методы его изучения**

#### **1.1. Определение понятия конфликта**

Понятие конфликта (от латинского *conflictus* - столкновение) активно используется как в научной литературе, так и в обиходной речи и трактуется достаточно широко. Мы интуитивно понимаем, что такое конфликт и называем этим словом военные действия, семейную ссору, столкновение интересов, спор, шумный скандал и внутриличностные переживания, нравственную борьбу.

Однако проблема создания общепринятого определения конфликта до сих пор не решена. Существует множество определений этого термина. Еще в 60-е годы американские социологи Мак и Снайдер пришли к выводу, что понятие "конфликт" в том виде, в котором оно обычно употребляется, является "резиновым" понятием, которое можно растягивать в зависимости от наших желаний. При этом возникает необходимость выделения таких признаков или критериев, которые позволяли бы отделять конфликтные явления, подлежащие научному осмыслению и анализу, от нестрогих, образных или метафорических случаев использования этого понятия.

Анализ различных определений конфликта обнаруживает их сходство. Практически неизменным компонентом значения этого понятия является столкновение оппозиционных начал, чаще всего двух. Каждый конфликт, независимо от его характера, конкретного содержания и вида, обязательно содержит в себе момент противостояния, противоборства. Таким образом, любой конфликт предполагает наличие противоречащих друг другу начал. То есть неотъемлемым свойством конфликта является его биполярность, означающая одновременно и взаимосвязанность и взаимопротивоположность этих начал.

Однако само по себе наличие двух противостоящих друг другу сторон еще не означает их столкновения, а указывает лишь на наличие противоречия, которое может и не привести к конфликту. Ситуация начинает развиваться как конфликтная, если противостоящие стороны или одна из них, воспринимая сложившуюся ситуацию как неприемлемую для себя, начинают что-то предпринимать для ее изменения. Значит, обязательным свойством конфликта выступает активность его сторон, направленная на преодоление противоречия. Тем не менее, и в этом случае в поле таких явлений попадает, например, борьба за существование в животном мире, которую нельзя

считать предметом изучения конфликтологии.

Конфликт как предмет конфликтологии предполагает осознанную активность его сторон, то есть наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта. Следовательно, конфликт - это "человеческое", социальное явление. При этом не обязательно предполагается адекватное осознание возникшей проблемы, которая может быть лишь представлена в сознании субъекта в виде переживания дискомфорта, эмоционального напряжения, тревоги и таким образом порождать потребность в ее преодолении.

"Таким образом, при первоначальном рассмотрении конфликт выступает как биполярное явление - противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами)", - пишет один из крупнейших специалистов России по психологии конфликта Н.В. Гришина.\*<sup>(17)</sup>

Многие ученые включают в определение конфликта также негативные чувства и враждебные действия противоборствующих сторон. Однако такие определения явились следствием первоначального восприятия конфликта как негативного явления. Современное понимание конфликтных явлений предполагает, что конфликт может протекать и без агрессии. Это дает основания надеяться на возможность конструктивного управления конфликтами.

## 1.2. Типология конфликтов

Проблема, связанная с отсутствием общепринятого определения понятия конфликта, ведет за собой и трудности систематизации конфликтных явлений. Анализ имеющейся литературы по данному вопросу выявляет отказ от единой типологии. При этом большинство авторов производит классификацию конфликтов, исходя из особенностей собственной теоретической концепции. Можно привести достаточное количество различных классификаций конфликтов в зависимости от выбранного основания.

А.Раппопорт различал три типа конфликтов в зависимости от формы взаимодействия субъектов: "есть конфликты типа "схваток", когда противников разделяют непримиримые противоречия и рассчитывать можно только на победу; есть конфликты типа "дебатов", где возможны маневры, но в принципе обе стороны могут рассчитывать на компромисс; есть конфликты типа "игр", где обе стороны действуют в рамках одних и тех же правил, поэтому они никогда не завершаются и не могут завершиться разрушением всей структуры отношений"\*<sup>(18)</sup>.

В конфликтологии достаточно прочно утвердилось деление конфликтов на две большие группы по способу их разрешения - негативные и позитивные - и социальным последствиям - деструктивные и конструктивные.

Кроме того, существует деление конфликтов на антагонистические и неантагонистические.

Характер конфликтов первой группы обуславливает полное разрушение всей структуры взаимоотношений конфликтующих сторон, исключают возможность частичного выигрыша, какого-либо согласования своих целей или достижения компромисса. Возможен только односторонний полный выигрыш и полный отказ противоположной стороны от достижения своих целей. Среди антагонистических можно выделить так называемые конфликты с нулевой суммой (интересы сторон полностью противоположны: выигрыш одной стороны точно равен проигрышу другой, в итоге сумма выигрышей равна нулю) и конфликты с отрицательной суммой (обе

стороны оказываются в проигрыше).

Способ разрешения конфликтов второй группы иной. Хотя и в этих случаях продвижение одной из конфликтующих сторон к своей цели препятствует продвижению остальных, но здесь существует мера продвижения, мера удовлетворения интересов, потребностей. Сама цель формулируется в терминах этой меры, а иногда - и как направление движения. Такие конфликты предполагают не столь драматические исходы, как конфликты первого типа. Здесь возможны более разнообразные разрешения: компромиссы, а иногда и конструирование общей (глобальной) цели.

Л.Козер делит конфликты на реалистические и нереалистические в зависимости от того, является ли конфликт средством достижения определенного результата или становится самоцелью. Поскольку реалистические конфликты направлены на достижение определенного результата, они могут быть заменены альтернативными моделями взаимодействия при условии, что альтернативы больше подходят для достижения цели. Нереалистические конфликты вызваны просто необходимостью снять напряжение по крайней мере одного из участников взаимодействия.

К.Боулдинг выделяет 6 типов социальных конфликтов в зависимости от их причин:

действительные конфликты (существующие объективно в определенной социальной подсистеме);

случайные конфликты (зависящие от второстепенных моментов по отношению к принципиальным противоречиям, вызвавшим конфликт);

заместительные конфликты (являющиеся видимым проявлением скрытых конфликтов);

конфликты основанные на плохом знании (являющиеся результатом неумелого управления);

скрытые, латентные конфликты (участники по различным причинам не могут перейти к открытой борьбе);

фальшивые конфликты (не имеющие объективных основ, базирующиеся на субъективных факторах).

Я.Штумски предложил классификацию конфликтов в зависимости от их предмета:

экономические конфликты (связанные с разделением труда и возникающими на этой почве различиями между людьми в материальной и социальной сфере);

социальные конфликты (связанные с противоречиями между различными социальными слоями общества; предметом конфликта может оказаться все, что угрожает существованию социального слоя);

классовые конфликты (связанные с разделением общества на классы и проявляющиеся в экономической, политической и идеологической областях);

политические конфликты (связанные с различными причинами классового, международного и межгосударственного характера);

идеологические конфликты (предметом их могут являться различные идеологические ценности, лежащие в основе определенной социальной группы);

культурные конфликты (связанные с различиями между духовными ценностями различных культур);

аксиологические конфликты (социальные конфликты, связанные с противоположными ценностями различных социальных групп, а также внутриличностные конфликты, вызванные проблемой согласования противоположных ценностей и целей);

позиционные конфликты (возникающие вследствие противоположных интересов людей, занимающих определенные позиции в структуре организационных отношений

(например, конфликт между контролером и проверяемым лицом).

С некоторой долей условности конфликты можно разделить с точки зрения сторон конфликтной ситуации на социальные, психологические (интрасубъектные, или внутрличностные), и интерессубъектные (межличностные и межгрупповые). Изучение различных видов конфликтов оказалось поделенным между различными областями научного знания. Социальные конфликты относятся к сфере интересов социологии, внутрличностные конфликты принадлежат к общепсихологической проблематике и описываются в рамках психологии личности, а межличностные и межгрупповые являются предметом социальной психологии. К рассмотрению отдельных видов конфликтов мы обратимся несколько позже.

### **1.3. Методы изучения конфликта**

Разнообразие подходов к пониманию конфликта и сложность самого этого явления определяют разнообразие методических подходов и приемов изучения конфликтных явлений.

В конфликтологии применяются как методы описания естественно возникающих конфликтов, так и методы экспериментального изучения этих явлений. Экспериментальные методы, в свою очередь разделяются на лабораторные и проводящиеся в естественных условиях взаимодействия людей. Кроме того, часто используются различные опросные методы: интервью, анкеты и т.д.

Понятно, что методическая процедура, выбранная для изучения конфликта, определяет и предмет исследования. При использовании самоотчетов людей мы имеем дело с когнитивной составляющей конфликтных явлений: с образами конфликтной ситуации, возникающими у ее участников, с их интерпретациями происходящего. В случае прямого наблюдения - сам исследователь интерпретирует происходящее, следовательно, работает с поведенческим и ситуационным аспектами конфликтных явлений. Кроме того, при этом необходимо учитывать вероятное влияние присутствия наблюдателя или средств фиксации на то, как люди ведут себя в этой ситуации.

#### **1.3.1. Описание и анализ конкретных конфликтных ситуаций**

Описательные и аналитические процедуры всегда были популярны в конфликтологии. В литературе встречается немало примеров, описывающих конкретные случаи конфликтов (в области межличностных, межгрупповых, международных отношений и др.) Эти методы в отечественной науке используются преимущественно в социологических исследованиях или при описании психотерапевтической практики. Однако далеко не всякое конфликтное явление доступно непосредственному наблюдению.

#### **1.3.2. Исследование конфликта в лабораторных условиях**

Изучение конфликта в лабораторных условиях предполагало возможность создания конфликтов "извне", с помощью организации определенной внешней ситуации. Первые эксперименты такого рода проводил в нашей стране А.Р. Лурия, который вносил изменения в выполняемые испытуемым задания и фиксировал возникающие у него при этом реакции на психофизиологическом уровне. Такого же

типа лабораторные эксперименты использовались и представителями бихевиористской парадигмы исследования конфликтных явлений. Однако такое узкое понимание конфликта, при котором его возникновение определяется исключительно внешней ситуацией, не могло учитывать такие существенные факторы как восприятие этой внешней ситуации, ее оценка и т.д. Впоследствии представители ситуационного подхода совершенствовали методические приемы исследования конфликта, разработав множество экспериментальных игровых процедур.

Одна из таких игр, основанных на анализе диадического взаимодействия, получила широкую известность под названием "дилеммы узника" (или "дилемма заключенного"). Основным принцип диадического взаимодействия предполагает зависимость чувств каждого из его субъектов от соотношения "вознаграждения" и "платежа", выигрыша и потерь. "Дилемма узника" представляет собой заданную участникам эксперимента ситуацию с соответствующей матрицей выигрышей и потерь, соотношение которых зависит от избираемых испытуемыми стратегий поведения. Суть игры сводится к следующему. По подозрению в совершении преступления задержаны два человека, однако имеющихся улик против них недостаточно, чтобы осудить их. В дальнейшем все зависит от их поведения. Если оба не признаются, то будут осуждены на относительно небольшой срок за другие правонарушения; если сознаются - оба будут осуждены, но сроки наказания будут сокращены вследствие чистосердечного признания; если же один из них признается, а другой нет - признавшийся за помощь следствию получит совсем незначительный срок, зато другой получит срок максимальный. Заданная ситуация ставит участников эксперимента перед выбором между кооперацией и соперничеством. Считается, что кооперативным поведением будет выбор "непризнания". Он демонстрирует доверие к партнеру, хотя и предполагает определенный риск. Стратегией соперничества в данной ситуации оказывается "признание". Если один из заключенных не признается, то другой отделается наименьшим наказанием; если же признаются оба - срок их заключения будет изрядным, зато одинаковым. Выбирая стратегию "признания", участник эксперимента или обыгрывает партнера или, по крайней мере, не проигрывает ему.

"Дилемма узника" позволяет выявить типы психологических ориентации в конфликтной ситуации. Применив данную методическую процедуру, М.Дойч выделил три типа мотивов, проявление которых возможно в ситуации межличностного взаимодействия. Кооперативная ориентация предполагает заинтересованность субъекта в собственном благополучии, но при этом - и в благополучии других. Индивидуалистическая - ведет к реализации собственного интереса без какой-либо заботы о благополучии партнеров. Конкурентная ориентация приводит к стремлению получить наибольший выигрыш за счет ущемления интересов других. Дальнейшие исследования расширили перечень социальных мотивов, проявляющихся в ситуациях экспериментальных игр. Были выявлены: мотив максимизации выигрыша другого - альтруизм и мотив минимизации выигрыша партнера - агрессия и мотив минимизации различий между собственным и чужим выигрышем - равенство.

В литературе описано множество модификаций "дилеммы узника", а также другие варианты дилемм. В игровых процедурах могут участвовать как индивидуальные участники, так и целые группы. Сегодня в деловых играх часто используются социальные дилеммы, такие как распределение общих ресурсов, совместное разрешение экологических проблем.

Такова, например, игровая процедура "Поток", разработанная в Новосибирском отделении ВИПК Минэнерго в 1986 году для подготовки управленческого персонала отрасли и изучения типов принятия решений в конфликтных ситуациях, где стороны обладают неравным по характеру, но вполне сопоставимым по эффективности

воздействия ресурсом. Игра представляет собой простую модель экономической ситуации, в которой участникам, объединенным в 10 групп, предлагается при рациональном использовании ресурсов получить наибольшую прибыль. Задается модель ситуации, в которой 10 предприятий, расположенных по берегу одной реки, используют для своих нужд воду. Каждое предприятие может принимать решение о сбросе обратно в реку либо загрязненной, либо очищенной воды, но взять воду для себя должно только очищенную. Задается стоимость предварительной очистки воды и очистка воды на выходе. Для затрат на очистку воды каждому предприятию выдается дотация, величина которой покрывает максимальные расходы на предварительную очистку воды (если все расположенные выше предприятия сбросят неочищенную воду). При этом вся экономия средств, выделенных на очистку, перечисляется в прибыль. В процессе игры группы могут время от времени проводить совещания, на которых они могут принять любое согласованное решение. Конфликтность в данной процедуре задается неравенством ресурсов участников при взаимозависимости и взаимовлиянии в игровом пространстве. Одной из задач в разрешении таких конфликтов является обнаружение видимости неравенства и установление неэффективности директивных стратегий.\*<sup>(19)</sup>

Методическая простота подобных процедур и возможность варьирования разнообразных переменных привели к многочисленным исследованиям, выполненным на их основе. Однако результаты, полученные в лабораторных условиях не всегда применимы к поведению людей в реальной ситуации. Критика такого подхода в основном связана с чрезмерными допущениями относительно того, что поведение человека в конфликте отличается целесообразностью, основанной на просчитывании всех возможных выигрышей и потерь. Кроме того, человеческое взаимодействие в таких процедурах часто представляет собой строгое соперничество, где выигрыш одного непременно означает проигрыш другого. Современное же понимание конструктивного разрешения конфликтов предполагает возможность обоюдного выигрыша.

Другой вариант методической процедуры экспериментального изучения конфликтов может заключаться в создании реальных конфликтных ситуаций между участниками лабораторного эксперимента. Такая процедура предполагает участие в нем "наивного" испытуемого и подставного (сообщника экспериментатора). Такова схема, разработанная М.Дойчем и положившая основу целой серии исследований. Игроки в подобных процедурах также могли выбирать различные стратегии поведения. При этом фиксировалась реакция "наивного" испытуемого на действия партнера, а также на смену стратегий. С помощью таких игр Дойч выявил стратегии, стимулирующие кооперативное поведение партнера. Это стратегия "кнута и пряника" (в ответ на кооперативные проявления "наивного" испытуемого подставной партнер также совершает кооперативные действия, а в ответ на конкурентное поведение - контратакует, угрожает); стратегия позитивного противопоставления (в ответ на агрессию испытуемого сообщник экспериментатора предпринимает только оборонительные действия); стратегия "подставь другую щеку" (исключительно позитивные, альтруистические реакции подставного партнера на любые действия испытуемого); стратегия "исправившийся грешник" (смена агрессивной стратегии сообщника экспериментатора на одну из трех вышеописанных стратегий, стимулирующих кооперацию). Дойч создавал действительный конфликт между живыми людьми, который можно было наблюдать и достаточно строго описывать. Поэтому его эксперименты имели определенное преимущество перед другими лабораторными играми.

Для моделирования реальных конфликтных ситуаций в лабораторных условиях

могут использоваться и другие приемы, например, эксперименты с применением гомеостата. При этом перед группой могут ставиться нерешаемые задачи или задачи повышенной сложности, создаваться в деятельности испытуемых искусственные помехи с целью вызвать конфликтное реагирование участников эксперимента.

Критика моделирования конфликтного поведения в лабораторных условиях направлена, прежде всего, на спорное предположение, что испытуемый воспринимает искусственно созданную конфликтную или кооперативную ситуацию именно так, как ждет от него экспериментатор, и рассматривает предлагаемые обстоятельства как конфликтные или кооперативные. В связи с этим использование подобных игровых процедур сегодня чаще преследует не столько научные, сколько обучающие цели.

### **1.3.3. Изучение конфликта в естественных условиях**

Изучение конфликтов в естественных условиях может осуществляться при помощи создания в них конфликтных ситуаций. Наиболее известны такого рода построения в исследованиях межгрупповых конфликтов М.Шерифа. Эксперимент Шерифа состоял в том, что в летнем лагере группа ранее незнакомых подростков делилась на две подгруппы, в каждой из которых шла своя жизнь. Вскоре мальчики сдружились между собой, образовав две сплоченные группы с сильным чувством групповой принадлежности своих членов. На следующей стадии эксперимента между группами создавалась конкурентная ситуация, например, разнообразные соревнования со строгим соперничеством. В результате одна группа объявлялась победительницей, а другая - проигравшей. Объективная конкурентная ситуация, в которой оказывались группы, как и предполагал Шериф, вызывала конфликт между ними. Искусственно преобразуя ситуацию конкуренции в ситуацию кооперации с помощью постановки перед враждующими группами общих объединяющих целей, Шериф наблюдал заметное уменьшение неприязни между членами первоначально враждовавших групп.

Нередко для создания конфликта в реальных условиях используется прием так называемого "конфликта мнений" с применением давления подставной группы, идущего вразрез с собственным мнением испытуемого.

Однако использование подобных приемов провоцирования конфликтов не всегда возможно и оправдано по понятным этическим соображениям.

### **1.3.4. Аналоги и модели реальных конфликтов**

Ограниченность возможностей описательных и экспериментальных процедур, далеких от практических вопросов регулирования конфликтов, привела к попыткам рассмотрения определенных специфических ситуаций взаимодействия людей в качестве аналогов или моделей реальных конфликтов. Так, например, изучалось взаимодействие людей на театральной сцене (П.М. Ершов), в условиях шахматной игры (Н.В. Крогиус), в различных ситуациях судебной практики (В.Л. Васильев). Однако проводимые в этих случаях параллели имеют известную ограниченность. Недостаточно продуктивным подходом оказалось и математическое моделирование в изучении конфликтов, поскольку оно предусматривало ограниченное число участников конфликта, конечное число способов действий каждого из них при условии, что их цели диаметрально противоположны. Понятно, что в реальном конфликтном взаимодействии часто не являются очевидными не только стратегии и вероятные выигрыши, но и цели его участников.

### 1.3.5. Опросные методы

В связи с интересом исследователей к изучению и разрешению реальных конфликтов в семье, на работе и др. наибольшее распространение получили опросные методы. Применительно к тем или иным конкретным задачам или ситуациям исследователи создают интервью, разрабатывают анкеты.

В настоящее время существуют опросники, направленные на диагностику межличностного, ролевого, семейного, внутриличностного конфликта.

Так, например, Т.А. Полозовой предложена методическая процедура для изучения межличностного конфликта в группе, основанная на экспертных оценках отношений между членами обследуемого коллектива. Каждый член группы на основании внешне наблюдаемых признаков конфликтных взаимодействий оценивает попарные отношения всех остальных. При этом задаются вопросы о причине разногласий, их глубине и т.д. На основе этих оценок высчитываются разнообразные показатели группового и индивидуального характера (коэффициент конфликтности, взаимности межличностных конфликтов в группе или их односторонности и т.д.).

На таких же принципах основана "Модульная методика диагностика межличностных конфликтов" А.Я. Анцупова. Одни члены группы оценивают свои отношения с другими и их отношение к себе, кроме того, оценивается выполнение должностных обязанностей, ориентация на свои интересы и интересы организации, нравственные качества и профессиональные знания коллег. В результате выявляются конфликтные и полуконфликтные диады, лица, имеющие наибольшее число конфликтных отношений, и другие особенности отношений в группе. \*(20)

Методика "Межличностный семейный конфликт" предложена была В.П. Левкович и О.Э. Зуськовой. Авторы исходили из представлений о том, что нарушение взаимоотношений между супругами и возникновение конфликтов являются следствием противоречий в сфере потребностей. Опросник из 160 пунктов состоит из набора 5-балльных шкал. Их содержание отражает следующие сферы жизнедеятельности семьи: 1) семейная роль, 2) потребность в общении, 3) познавательные потребности, 4) материальные потребности, 5) потребность в защите "Я-концепции", 6) культура общения, 7) взаимная информированность, 8) уровень моральной мотивации, 9) проведение досуга, 10) частота конфликтов и способы их разрешения, 11) субъективная оценка удовлетворенности каждого супруга своим браком. Анкеты заполняются супругами независимо друг от друга, которые оценивают свое согласие или несогласие с утверждениями анкеты. В основе конфликта лежат рассогласования между представлениями супругов относительно собственных потребностей и потребностей партнера, между представлениями и ожиданиями одного по отношению к другому. \*(21)

Шкала диагностики ролевого конфликта разработана С.И. Ериной. Методика позволяет выявить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов, степень его выраженности, зоны деятельности руководителя, вызывающие эти конфликтные переживания и др.

Е.Б.Фанталовой предложена методика "Уровень соотношения "ценности" и "доступности" в различных жизненных сферах", направленная на выявление внутренних конфликтов. Испытуемому предлагается список из 12 понятий, каждое из которых, по мнению автора, обозначает одну из общечеловеческих ценностей (например, "здоровье", "интересная работа", "любовь" и др.). Попарное сравнение и оценка осуществляются сначала по принципу большей значимости, затем - доступности. В качестве индикатора внутриличностного конфликта выступает "разрыв" между "ценностью" и "доступностью" при более высоком показателе "ценности".

Ценный материал для диагностики внутреннего конфликта, а также для исследования межличностных и семейных конфликтов дает использование метода личностного дифференциала (ЛД), являющегося модификацией метода семантического дифференциала Ч.Осгуда. Как метод получения взаимо- и самооценки ЛД может дать информацию об уровне принятия друг друга членами группы, рассогласовании реальных и ожидаемых взаимных оценок, несоответствие установок и ожиданий супругов реальному положению дел в семье, рассогласование между "Я идеальным" и "Я реальным". ЛД сопоставим с двумя категориями психодиагностических методов - с личностными опросниками и социометрическими шкалами. Методика ЛД включает 21 шкалу. Шкалы отражают определенные черты личности, сгруппированные в 3 фактора: оценки (О), силы (С) и активности (А). Испытуемого просят оценить выраженность свойств личности по 7-балльной системе,

О + 1. Обаятельный 3 2 1 0 1 2 3 - Непривлекательный  
С - 2. Слабый 3 2 1 0 1 2 3 + Сильный  
А + 3 Разговорчивый 3 2 1 0 1 2 3 - Молчаливый. И т.д. \*(22)

Достаточно часто предметом изучения в диагностических методиках становятся стратегии поведения участников конфликтов. Так, широко применяется в конфликтологии тест К.Томаса "Стратегии поведения в конфликтных ситуациях", адаптированный Н.В. Гришиной. Тест направлен на выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях. Испытуемому предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Из каждой пары суждений он должен выбрать то, которое считает более соответствующим его типичному поведению ("обычно я веду себя так", "скорее всего я бы повел себя таким образом"). Например:

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
  2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
  3. а) Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- И т.д. \*(23)

Обработка результатов позволяет выявить, в какой степени в репертуаре человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса. Формулировки, составляющие вопросник, "очищены" от ситуативного контекста и поэтому дают возможность диагностировать именно личностные тенденции к преимущественному использованию каких-то стратегий.

На выборе той или иной стратегии поведения из серии конфликтных ситуаций основан также широко известный тест фрустрации Ф.Розенцвейга. Он состоит из картинок, отображающих некий инцидент между персонажами. Испытуемому предлагается идентификация с одним из них. Слова его партнера содержат явное или скрытое обвинение в его адрес или препятствуют удовлетворению его потребностей, вследствие чего могут оказать на него эмоциональное воздействие. Ответы испытуемого категоризируются в соответствии со специальной схемой. Таким образом можно выявить, в какой мере человеку свойственно реагировать на такие фрустрирующие ситуации поиском виноватого вовне (экстрапунитивная реакция),

самообвинением (интрапунитивная реакция) или отсутствием поисков виновника (импунитивная реакция)\*(24). Существует также детский вариант теста Розенцвейга.

На основе теста фрустрации Розенцвейга создана рисуночная методика "Деловые ситуации", адаптированная к конфликтным ситуациям, которые характерны для отечественной деловой культуры. Методика состоит из 20 рисунков, которые изображают конфликтные ситуации производственного характера.\*(25)

"Шкалу тактики поведения в конфликте" разработали более 20 лет назад М.Штраус и С.Штайнметц, с помощью которой они оценивали отношения в семье и получали информацию о самооценке испытуемых. В настоящее время используются разнообразные модификации этой процедуры, которые можно применять для оценки поведения "всех со всеми" и для оценки прогнозируемого поведения в гипотетических ситуациях. Тест содержит две части: "Избегающий конфликта" и "Действующий напролом", каждая часть содержит по 10 утверждений. Испытуемому предлагается выбрать соответственно каждому утверждению ответ "да" или "нет". В результате обработки данных выявляется тенденция к конфликтному поведению или к избеганию конфликта.\*(26)

Для решения проблемы диагностики потенциального уровня конфликтности и прогнозирования возникновения реальных конфликтов в коллективах и организациях можно использовать традиционный метод социометрии Дж.Морено, который позволяет выявлять отвергающих друг друга членов коллектива или лиц, имеющих низкий статус в коллективе.\*(27)

Существует также большое количество собственно психологических диагностических методик, направленных на изучение взаимоотношений, психологического климата и на выявление таких особенностей личности как агрессивность, тревожность и др., которые также применимы к исследованию поведения людей в конфликтных ситуациях. Однако в строгом смысле слова такие методики не являются методами изучения самого конфликта.

Вопросы для обсуждения:

1. С чем связаны трудности общепринятого определения понятия конфликта?
2. Каковы инвариантные признаки конфликтов? Дайте определение конфликта на основе выделенных характеристик.
3. Возможна ли единая классификация конфликтных явлений?
4. Приведите примеры различных типологий конфликтов. Каковы основания, лежащие в их основе?
5. Перечислите методы изучения конфликтов. Расскажите о достоинствах и недостатках каждой группы методов.
6. Зависит ли предмет исследования в конфликтологии от выбора методической процедуры? Приведите соответствующие примеры.
7. Какие методы существуют в рамках ситуационного подхода к изучению конфликтов?
8. Расскажите о моделировании Дойчем реальных конфликтов в лабораторных условиях.
9. Возможно ли применение закономерностей, полученных путем экспериментальных исследований в лабораторных условиях, к реальным конфликтам?
10. Чем обусловлена невозможность широкого экспериментирования по созданию конфликта в реальных условиях?
11. Расскажите о преимуществах опросных методов при изучении конфликтов.

## **Глава 2. Отдельные виды конфликтов**

Разделение конфликтов на отдельные виды, хотя и является общепринятым, все же достаточно условно и совершенно не означает наличия жестких границ между ними. Конфликты различного уровня могут переходить друг в друга. Так, например, межличностный конфликт может перейти для кого-то из его участников во внутриличностный; а межличностный конфликт, возникший между отдельными участниками разных групп, может стать началом межгруппового конфликта. Любой конфликт как сложное явление проживается субъектом на разных уровнях своего существования. Так, социальный конфликт получает определенное внутреннее отражение, а внутренний конфликт обнаруживает себя в интерперсональных проявлениях. Классическим примером такого рода переноса внутриличностного конфликта на межличностный уровень является поиск "козла отпущения".

В связи с возможностью переноса конфликта с одного уровня на другой возникает проблема адекватности проявления конфликта уровню его возникновения. Поэтому в практике разрешения конфликтов оптимальной является системная точка зрения, предполагающая внимательное изучение причин конфликта на всех уровнях этого процесса: индивидуально-психологическом, групповом, межгрупповом, социальном.

## 2.1. Социальный конфликт

В понятие "социальный конфликт" входят явления и процессы, разворачивающиеся на уровне макроструктур: между этническими группами, классами, государственными образованиями и т.д. Изучение социальных конфликтов относится к сфере социологии, но в то же время предполагает обращение к психологическим факторам и закономерностям взаимодействия людей, выявляемым социальной психологией.

В исследованиях зарубежных социологов социальный конфликт признается в качестве движущей силы социальных изменений. Р.Дарендорф утверждает, что социальный конфликт не является деструктивным и дисфункциональным явлением, а напротив, способствует поддержанию равновесия социальной системы. Анализу положительных функций конфликтов посвящены важнейшие работы Л.Козера: "Функции социального конфликта" (1956) и "Продолжение исследования социального конфликта" (1967). В этих работах доказывается, что конфликт - не только признак разрушительных тенденций в социальной организации, но и фактор обеспечения стабильности общественного порядка на основе динамического равновесия.

В отечественной науке принято следующее определение: "Конфликт социальный - это предельный случай обострения социальных противоречий, выражающийся в столкновении различных социальных общностей - классов, наций, государств, социальных групп, социальных институтов и т.п., обусловленном противоположностью или существенным различием их интересов, целей, тенденций развития".\*(28) К социальным конфликтам относятся военные, этнические, экономические и политические конфликты.

В научной литературе традиционно различают два основных вида социальных конфликтов: конфликты ценностей и ресурсные конфликты (или конфликты интересов).

Конфликты интересов затрагивают цели, планы, устремления, мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу. Например, соседствующие страны ведут спор о территориальных границах; Российское правительство настаивает на монетизации льгот, а население

заинтересовано в их сохранении. Интересы разных сторон хотя и противоречат друг другу, но, возможно, им и удастся найти вариант их совмещения. Однако встречаются и такие случаи, когда интересы оказываются несовместимыми.

Ценностные конфликты происходят в ситуациях, в которых разногласие между участниками связаны с их противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение. Система ценностей отражает то, что является для людей наиболее значимым, смыслообразующим. Ценности могут касаться мировоззрения, нравственности, религиозных взглядов и т.п. Различия в ценностях не обязательно приводят к конфликтам, и люди разных убеждений, политических и религиозных взглядов могут успешно сотрудничать. Доминирующие ценности выполняют регулятивную функцию, направляя действия людей и создавая тем самым определенные модели их поведения во взаимодействии. Разные доминирующие ценности, лежащие в основе поведения участников взаимодействия, могут приходиться в противоречие друг с другом и порождать конфликты. Конфликты могут происходить и по той причине, что люди начинают посягать на ценности друг друга, навязывая свои взгляды, вкусы, точки зрения.

## **2.2. Внутриличностный конфликт**

Участвуя в любом из конфликтов (межличностном, групповом, семейном, политическом и др.), личность может являться одной из конфликтующих сторон. Но в то же время, личность и сама является носителем своих внутренних конфликтов. Конфликты этого вида в психологии обозначаются как внутриличностные, личностные, внутренние, психологические интрасубъектные, интраперсональные. Все эти понятия употребляются как синонимы.

"Внутриличностный конфликт - это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов"\*(29) или: "Личностный конфликт представляет собой противостояние двух начал в душе человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на его преодоление"\*(30).

Внутренние противоречия побуждают индивида не только изменять окружающий мир, подстраивая его под свои нужды, но и самосовершенствоваться, наполняя свою жизнь смыслом. Поэтому для психически здорового человека не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна и необходима.

### **2.2.1. Виды внутриличностных конфликтов**

Внутренний конфликт - сложное явление, трудно поддающееся классификации. Для выделения видов внутриличностных конфликтов имеются различные основания.

В рамках психологического подхода принято разделять конфликты в зависимости от сферы их проявления на мотивационные, когнитивные и ролевые (в одних концепциях последние также принято обозначать как деятельностные, в других как поведенческие или ситуационные).

Мотивационные конфликты изучались в психоанализе и последующих психодинамических концепциях. Эти подходы исходят из представления о первичности внутриличностного конфликта как следствия противоречивости человеческой природы. В теории З.Фрейда психологический конфликт возникает вследствие противоречия между Оно (Ид) и Сверх-Я (Супер-эго), между биологическими слепыми влечениями и

желаниями человека (сексуальными, агрессивными) и нормами морали, усвоенными личностью. Вытеснение неприемлемых для человека желаний не дает возможности человеку осознать истинные причины внутренних конфликтов, с которыми он в результате не справляется. Не будучи представлены в сознании, такие противоречия часто приводят к необходимости включения механизмов психологической защиты, вследствие чего внутреннее напряжение ослабляется, однако реальность нередко предстает перед индивидом в искаженном виде. Различают следующие основные виды психологической защиты:

Вытеснение - процесс, в результате которого травмирующие или не приемлемые для личности мысли, воспоминания, переживания изгоняются из сознания и переводятся в сферу бессознательного.

Сублимация - преобразование инстинктивных форм психики в более приемлемые для индивида и общества формы. В более широком смысле под сублимацией понимается переключение активности индивида на более высокий уровень (различные виды творческой деятельности и многообразные увлечения).

Регрессия (от лат. regressio - движение назад) - возвращение к ранним детским формам поведения, переход на предшествующие уровни психического развития. Так в состоянии внутриличностного конфликта люди нередко "впадают в детство". Регрессия предполагает уход от реальности и возврат к той стадии развития личности, в которой переживалось чувство удовольствия.

Рационализация - поиск правдоподобных причин для объяснения травмирующих событий или оправдания поступков, вызванных неприемлемыми чувствами и мотивами.

Проекция - осознанное или бессознательное перенесение собственных свойств, чувств и состояний, не приемлемых для личности на внешние объекты. Так, образ врага наделяется всеми негативными чертами, которые человек старается не видеть в себе (замечает "сучок в чужом глазу", а в собственном "бревна не видит"). Тем самым человек снимает с себя вину за возникновение конфликта и перекладывает ее на другого.

Замещение:

а) замещение объекта - перенесение негативных чувств и действий с одного объекта, который их вызвал, на другой объект, не имеющий к ним отношения. Например, вместо ответа начальнику на оскорбительное замечание, пнуть собаку или накричать на подчиненного;

б) замещение чувства - разрешение самому себе испытывать одни чувства взамен других (запретных). Так, мальчики в процессе воспитания научаются подавлять страх, печаль, боль, проявляя вместо них гнев и агрессию, тогда как у девочек принято заменять гнев на печаль и слезы.

Интеллектуализация - способ преодоления стоящих перед человеком проблем, для которого характерна абсолютизация роли мыслительного компонента при полном игнорировании чувственных элементов анализа. При этом значимые для личности события рассматриваются нейтрально, без участия эмоций. Характерный пример использования интеллектуализации приводит Платон в своем сочинении "Федон": Сократ перед тем, как принять яд, хладнокровно рассуждает о том, как ему облегчить другим людям хлопоты, связанные с его похоронами.

Идентификация - отождествление субъекта с другим лицом или группой, посредством которого человек усваивает определенные образцы поведения, формирует свое сознание в процессе развития и принимает ту или иную социальную роль. Идентификация с референтной группой помогает индивиду справиться с беспокойством и чувством незащищенности.

Обособление - отказ от необходимости думать о возможных негативных последствиях будущих событий или действий ("авось пронесет!").

Бегство в фантазию - замена деятельности, направленной на реальное преодоление проблем, воображаемыми победами.

Использование различного рода психологических защит при разрешении внутриличностных конфликтов может оказаться как успешным, так и безуспешным. Нередко те механизмы защиты, которые играли положительную роль на определенном этапе формирования личности, становятся неэффективны в более зрелом ее состоянии.

Преодоление разрушительного влияния внутриличностного конфликта в психоанализе считается возможным путем терапии, направленной на осознание истинных его причин.

Изучением мотивационных конфликтов занимался также К.Левин, который выводил их не из внутренних процессов самой психики, а из анализа проблем, возникающих в жизненной ситуации индивида. Предметом его внимания стали конфликты, возникающие в результате борьбы мотивов, одновременной актуализации противоречащих друг другу или несовместимых тенденций. Вспомним, что Левин рассматривал конфликт как одновременное воздействие на индивида противоположно направленных сил равной величины, различая при этом три основных варианта конфликтов:

1) Человек оказывается перед необходимостью выбора между в равной степени привлекательными, но взаимоисключающими альтернативами (например, в таком положении оказывается молодой муж, если мать и жена ставят его перед невозможным для него выбором);

2) Выбор между в равной степени непривлекательными возможностями (женщина не может решиться развестись с нелюбимым мужем, так как не хочет, чтобы ребенок рос без отца);

3) Одна и та же возможность в равной степени и привлекательна и непривлекательна, имеет и "плюсы", и "минусы" (внутренняя борьба связана со взвешиванием всех "за" и "против": например, соглашаться ли на более высокооплачиваемую, но неинтересную работу и т.п.).

Когнитивные конфликты являются следствием столкновения несовместимых для индивида представлений. С точки зрения когнитивной психологии, человек стремится к непротиворечивости, согласованности своей внутренней системы представлений, убеждений, ценностей и т.д. Он испытывает дискомфорт в случае возникающих противоречий, рассогласований. Например, человек, которого вы считали своим другом, совершает несовместимый с дружеским отношением поступок. Возникает противоречие двух представлений: "он мой друг" и "друзья так не поступают". В соответствии с теорией когнитивного диссонанса Л.Фестингера, люди будут стремиться к уменьшению состояния дискомфорта, связанного с тем, что индивид одновременно имеет два "знания" (понятия, мнения), психологически не согласованных между собой. Это и есть когнитивный диссонанс. Нередко внутренний конфликт возникает вследствие когнитивного диссонанса, когда человек не уверен в правильности принятого им решения. Многим знакомо состояние "убеждения" или "уговаривания" себя в правильности сделанного выбора. Диссонанс возникает из-за противоречия двух знаний: "Я принял решение" и "Я не уверен, что это правильное решение". Ослабление когнитивного диссонанса возможно путем изменения одного из противоречащих представлений таким образом, чтобы они соответствовали друг другу. Так, курильщик может уйти от переживания внутреннего противоречия, вызванного знанием о вреде курения, либо, убедив себя в том, что представление о вреде курения

сильно преувеличено, либо успокаивая себя тем, что он по-настоящему-то и не курит, а просто балуется.

Конечно, в реальности изменения во внутренней системе представлений происходят нелегко и сопровождаются негативными переживаниями. Но когнитивный диссонанс принимает характер конфликта лишь в том случае, когда затрагиваются действительно значимые для человека представления, убеждения и ценности.

Рольевые конфликты возникают вследствие противоречий в сфере человеческой деятельности между различными ролевыми позициями личности, а также - ее возможностями и соответствующим ролевым поведением. Традиционно различают два основных вида ролевых конфликтов.

1. Конфликт "Я - роль" (или личностно-ролевой конфликт) - противоречия возникающие между требованиями роли и возможностями личности, когда из-за неспособности или нежелания человека соответствовать своей роли возникает проблема выбора. Можно или выбрать роль, изменив при этом себе, или отказаться от роли, или найти компромиссный способ ослабления этого противоречия.

2. Межролевой конфликт - несовместимость разных ролевых позиций личности (и соответственно требуемого ими ролевого поведения). Наиболее распространенным межролевым конфликтом является противоречие между профессиональной и семейной ролями: чем больше уделяешь времени работе, тем больше страдает семья, в то же время отказ от работы чреват ухудшением материального положения все той же семьи.

Описанные выше три основных вида внутренних конфликтов выделяются достаточно условно, так как один и тот же конфликт может проявляться одновременно в различных сферах жизни индивида и одновременно содержать компоненты мотивационного, когнитивного и ролевого противоречий. Так, мотивационный конфликт может выступать на уровне деятельности как личностно-ролевой или межролевой, а на уровне сознания как когнитивный (например, православному христианину приходится убивать врага во имя защиты отечества). При этом разделение единого конфликта на отдельные составляющие нецелесообразно.

В настоящее время в психологии наметился переход от рассмотрения внутриличностного конфликта на уровне "частичного" индивида, представленного мотивационной, когнитивной сферой или иными внутренними компонентами, к описанию конфликтов на уровне целостной личности.

Такой подход лежит в основе классификации, предложенной А.И. Шипиловым. В качестве основных структур внутреннего мира в ней выступают мотивы, ценности и самооценка личности. В зависимости от того, какие из этих структур оказываются в противоречии, различаются следующие основные виды внутриличностных конфликтов:

### Виды внутриличностных конфликтов\*(31)

Структуры внутреннего мира личности, находящиеся в конфликте			Вид внутриличностного конфликта
"хочу" ("Я хочу")	"надо" ("Я должен")	"могу" ("Я есть")	
←→			Мотивационный конфликт (между "хочу" и "хочу")
	←→		Нравственный конфликт (между "хочу" и "надо")
		←→	Конфликт нереализованного желания (между "хочу" и "могу")
	←→		Рольевой конфликт (между "надо" и "надо")

←→	Адаптационный конфликт (между "надо" и "могу")
←→	Конфликт неадекватной самооценки (между "могу" и "могу")

К указанным видам внутренних конфликтов можно добавить невротический конфликт, отличающийся от обычного интенсивностью и длительностью существования и сопровождающийся выраженной непродуктивной нервно-психической напряженностью. Типология невротических конфликтов была предложена В.Н. Мясищевым:

истерический конфликт - бессознательное неразрешимое противоречие между уровнем притязаний и возможностями (между "хочу" и "могу");

неврастенический конфликт-противоречие, отражающее завышенные требования к себе, превышающее возможности личности (между "должен" и "могу");

обессивно-психастенический конфликт как невозможность сделать выбор между влечениями и нормативными представлениями (между "должен" и "хочу")

На возможность понимания внутриличностного конфликта как явления целостного самосознания личности указывал А.Н. Леонтьев. Он утверждал, что, анализируя свои поступки, человек "стоит перед "задачей на личностный смысл", но она не решается сама собой, потому что теперь она стала задачей на соотношение мотивов, которое характеризует его как личность. Нужна особая внутренняя работа, чтобы решить такую задачу и, может быть, отторгнуть от себя то, что обнажилось"\*(32). В.С. Мерлин писал, что "развитие и разрешение конфликта представляет собой острую форму развития личности"\*(33) Признание позитивной функции внутриличностного конфликта как фактора развития личности получило свое развитие в работе В.В. Столина, по мнению которого "множественность деятельностей приводит к множественности смыслов "Я", пересечение деятельностей - к поступкам, поступки - к конфликтным смыслам "Я", конфликтный смысл "Я" запускает дальнейшую работу самосознания".\*(34)

Способы разрешения внутренних противоречий и преодоления кризисных ситуаций определяют конструктивный или деструктивный жизненный сценарий развития личности. Если противоречие, занимающее значимое место в структуре личности и касающееся ценностей, на которых основан смысл жизни человека, продуктивно разрешаются, то внутренний конфликт становится источником личностного развития, в противном случае он может стать причиной невротических реакций, психического заболевания или суицида.

### 2.3. Межличностные конфликты

"Межличностные конфликты - это ситуации противоречий, разногласий, столкновений между людьми" или: "Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего решения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон".\*(35)

Межличностные конфликты, точно так же, как внутриличностные можно описывать в соответствии с мотивационной, когнитивной и деятельностной сферой жизнедеятельности.

К мотивационным конфликтам могут быть отнесены конфликты интересов (или

ресурсные конфликты), затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу. Например, муж и жена по-разному планируют провести ближайшие выходные; директор попросил поработать сверхурочно, а у подчиненного уже назначено на это время свидание с девушкой. Несмотря на то, что интересы разных сторон противоречат друг другу, возможно, им и удастся договориться. Особая разновидность конфликта интересов касается случаев, когда интересы оказываются несовместимыми. Так, например, если двое мужчин соперничают из-за женщины, и это жизненно важно для обоих, то часто при всем желании договориться они не могут. В этом случае конфликт приобретает форму строгого соперничества. В былые времена такое противоборство нередко кончалось дуэлью, приводящей к гибели одного из соперников.

К когнитивным конфликтам могут быть отнесены так называемые ценностные конфликты - случаи разногласия между участниками, связанные с их противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение. Так, например, конфликт в организации может возникать из-за того, что сотрудники по-разному относятся к работе: для одних - это возможность самореализации и поэтому они трудятся "с душой", а другие видят в работе лишь источник средств существования и поэтому не особенно заинтересованы в результате.

Ролевые конфликты возникают из-за несовместимости действий, представлений и ожиданий людей, занимающих разное положение в структуре группы (например, между работником и контролером; между родителем и ребенком). Так, ролевой конфликт может постоянно возникать у работника, занимающего в организации маргинальную позицию. Такую позицию на производстве занимает мастер, который выполняет свою работу в условиях противоречивых ожиданий вышестоящего руководства и собственных рабочих. Если у мастера низка частота конфликтов с руководителем, то высока с коллективом, и наоборот.

Нередко ролевые конфликты являются следствием нарушения норм и правил взаимодействия. Нормы и правила, будучи регуляторами процесса межличностного взаимодействия, могут иметь скрытый, подразумеваемый характер (например, соблюдение норм этикета) или быть результатом особых договоренностей (например, отражение прав и обязанностей работника в трудовом договоре). В любом случае нарушение общепринятых норм может привести к возникновению конфликта. Причины нарушения норм и правил могут быть различны. Это может быть повышенная конфликтность одного или нескольких участников взаимодействия; недостаточное знание недавно принятым на работу сотрудником правил, принятых в коллективе; несогласие с принятыми нормами и желание их пересмотра.

В психоаналитической традиции рассматривается мотивационный аспект интерперсональных конфликтов. Поэтому противоречия, возникающие в отношениях человека с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты. Взаимоотношения в семье понимаются, исходя из конфликтов, пережитых человеком в раннем детстве в отношениях с собственными родителями.

Психологическими закономерностями собственно межличностного взаимодействия впервые заинтересовался К.Левин, который исследовал как мотивационную, так и когнитивную составляющую интерперсонального конфликта. Он рассматривал "конфликт между собственными и вынуждающими силами", то есть противоречие между собственными потребностями человека и внешним давлением, и описал специфическую возможность разрушения этой внешней власти. По мнению ученого вероятность возникновения межличностного конфликта зависит от степени удовлетворенности базовых потребностей индивидов (например, потребности в безопасности). Анализируя семейные конфликты, ученый пришел к выводу, что для

адаптации в группе индивид должен найти достаточное "пространство свободного движения" для удовлетворения своих собственных нужд внутри группы, не затрагивая интересов группы. Ограниченность "свободного движения" может привести к разворачиванию конфликта. Точно так же увеличивает вероятность межличностного столкновения внешний барьер, т.е. отсутствие возможностей выйти из неприятной ситуации. Кроме того, по мнению Левина, возможность возникновения конфликта зависит от степени расхождения целей участников взаимодействия и их готовности учитывать точку зрения партнера.

М.Дойч описывает межличностные конфликты как случаи конкуренции. Он предлагает различать следующие фундаментальные измерения интерперсональных отношений:

1. Кооперация - конкуренция. К кооперативному полюсу могут отнесены такие отношения как "близкие друзья" или "коллеги", а к конкурентному - такие как "политические противники", "разводящаяся пара".

2. Распределение власти (равное или неравное): доминантность - подчиненность; автономия - контроль. На полюсе равенства находятся "близкие друзья", "бизнес-партнеры", "бизнес-соперники"; на полюсе неравенства - "хозяин - слуга", "родитель - ребенок".

3. Ориентация на задачу - социально-эмоциональная ориентация. "Близкие друзья", "муж и жена" - социально ориентированы; "экспериментатор - испытуемый", "бизнес-соперники" - ориентированы на задачу.

4. Формальный - неформальный характер отношений: отношения детерминируются главным образом социальными нормами и правилами или определяются желаниями участников взаимодействия. Отношения внутри организации обычно всегда более формальны, чем в клубе; отношения между равными имеют более неформальный характер, чем между неравными.

5. Интенсивность и значимость (глубинный или поверхностный характер отношений). Отношения в паре "продавец - покупатель" имеют поверхностный характер, а в паре "родитель - ребенок" - интенсивный.

Соответственно этим измерениям Дойч выделяет шестнадцать типов социальных отношений:

### **Шестнадцать типов социальных отношений\*(36)**

		Социально-эмоциональные		Ориентированные на задачу	
Кооперативные	Равные	Неформальные	Формальные	Неформальные	Формальные
		1	5	9	13
		а) "интимные"	а) "товарищи"	а) решение проблем	а) "организованная кооперация"
		б) (влюбленные)	б) (члены клуба)	б) (коллеги)	б) члены рабочей команды
		в) ухаживание	в) социальная вечеринка	в) собрание персонала	е) совместная работа над решением проблемы с разделением ответственности
	Неравные	2	6	10	14
		а) "забота"	а) "защита"	а) "образовательные"	е) иерархическая организаций
		б) (мать-ребенок)	б) (полицейский-ребенок)	б) (профессор-выпускник университета)	б) (начальник-работник)
		в) нянчить	в) помогать	в) совместная неформ-	в) начальник дает

				мальная работа над исследовательским проектом под руководством профессора	работнику конкретное задание
Конку- рентные	Равные	3	7	11	15
		а) "антагонистические"	а) "соперничающие"	а) "конкуренция"	а) "регулируемая конкуренция"
		б) (личные враги)	б) (разводящаяся пара)	б) (противники в неформальной игре)	б) (бизнес-конкуренция)
	в) борьба	в) соперничество за внимание ребенка	в) попытки выиграть очко у другого	в) торги за контракт против друга	
	Неравные	4	8	12	16
		а) "садомазохистские"	а) "доминирование"	а) "борьба за власть"	а) "регулируемая борьба за власть"
б) (хулиган-жертва)		б) (эксперт-новичок)	б) (власть-мятежники)	б) (охрана-заключенные)	
в) мучение	в) запугивание	в) партизанская война	в) приказание заключенным идти в ногу		

Каждый тип социальных отношений (а) обозначен названием, (б) иллюстрируется в терминах людей, которые могут находиться в таких отношениях и (в) иллюстрируется типом активности, которая может иметь место в таких отношениях.

## 2.4. Межгрупповые конфликты

Межгрупповыми чаще всего называют конфликты между собственно группами людей, но принято также относить к межгрупповым и конфликты между отдельными представителями различных групп, и конфликтные ситуации, в которых стороны взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

Межгрупповые конфликты являются предметом изучения многих научных дисциплин - философии, социологии, политологии, социальной психологии - и поэтому больше всего освещены в литературе.

Этот вид конфликтов также может быть описан с позиций трех подходов: мотивационного, ситуационного и когнитивного, различающихся, прежде всего, пониманием истоков и природы конфликтов.

С точки зрения мотивационного подхода, группа нуждается во внешнем конфликте с целью решения своих собственных проблем. Следствием внутренних напряжений и конфликтов в самой группе, становится аутгрупповая (направленная вовне) враждебность. Такова позиция психоанализа. Фрейд утверждал, что аутгрупповая враждебность связана с инстинктом агрессии, эдиповым комплексом и имеет универсальный характер, поскольку является основным средством поддержания сплоченности и внутренней стабильности группы. Такая интерпретация не разделялась другими исследователями, которые, тем не менее, поддерживали идею неизбежности межгрупповой враждебности.

На мотивационной трактовке межгрупповых конфликтов построена и концепция фрустрационной детерминации агрессии. Наиболее известны работы Берковица, который перенес идеи Долларда и Миллера в область социального взаимодействия. Одним из основных понятий концепции Берковица стало понятие относительной депривации, с помощью которого он объяснял этнические предрассудки и расовые конфликты. Относительная депривация - это отрицательная оценка положения своей

группы по сравнению с другими группами. Своей группе приписываются меньшие возможности, ущемленность в правах, несправедливый социальный статус и т.д. Дойч считал понятие депривации важнейшим концептом, объясняющим переживание чувства несправедливости. Это чувство вызывается, прежде всего, относительной, а не абсолютной депривацией. Люди в большей мере ощущают неудовлетворенность, если их ожидания были более высокими или они окружены людьми, которые находятся в лучшем положении, чем они. При этом относительная депривация является источником фрустрации и последующей возможной агрессии. Объектом такой агрессии может стать не тот объект, который сам вызвал фрустрацию, а любой другой, который ассоциируется с ним по признаку групповой принадлежности, оказавшийся в роли "козла отпущения". Так, демонстрация более высокого уровня жизни звезд эстрады по телевидению и в прессе может вызывать ненависть к более обеспеченным слоям населения и желание как можно больше "урвать" от жизни: смошенничать, украсть и т.д.

Ситуационный подход к изучению межгрупповых конфликтов, как уже говорилось, связан с именем Шерифа и его экспериментами по искусственному созданию ситуации жесткого соперничества между группами. Ситуация конкуренции воспринимается членами групп как внешняя угроза. При этом враждебность между группами будет тем больше, чем значительнее подвергшаяся угрозе ценность, чем существеннее цель, к достижению которой стремятся конкурирующие группы и чем серьезнее помеха на пути ее достижения. Вспомним, что в ситуации конфликта между группами наблюдался рост внутригрупповой солидарности. Развивая положение Козера, Шериф показал, что внешняя угроза и межгрупповая конкуренция приводят членов группы к преувеличению собственных достоинств и чужих недостатков. Преобразовав ситуацию конкуренции в ситуацию кооперации путем постановки общих для конфликтующих групп целей, Шериф сумел превратить врагов в друзей. Исследования Шерифа имели большое значение. На фоне пессимистических представлений о неизбежности межгрупповой враждебности, коренящейся в самой природе человека и человеческих отношений, доказательства ситуативной обусловленности конфликтов открывали возможность влияния на межгрупповые процессы и более того, эффективного управления конфликтами.

Также своего рода протестом на психологизированное, мотивационное объяснение межгрупповых конфликтов явилась так называемая "реалистическая теория конфликтов" Д.Кэмпбелла. Своим названием эта концепция обязана обращением к "реалистическим" источникам конфликта, не являющимся выражением проблем самой группы. Кэмпбелл утверждает, что межгрупповой конфликт обусловлен реальным конфликтом их интересов. При этом реальная угроза обуславливает враждебное отношение членов группы к источнику угрозы и групповую солидарность, увеличивает непроницаемость групповых границ, уменьшает отклонение индивидов от групповых норм и приводит к необходимости наказания и остракизма членов группы, отклоняющихся от этих норм. Ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы обуславливает повышенную групповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы. Из этого следует, что возможно сознательное использование выявленных закономерностей для усиления сплоченности группы и ее сохранения, например, искусственное нагнетание внешней угрозы, поиск врага и т.д.

М.Дойч, сравнивая результаты влияния кооперативной и конкурентной ситуации, выявил следующие закономерности:

### **Различия между группами, вовлеченными в кооперативное**

## или конкурентное взаимодействие

	Кооперация	Конкуренция
Коммуникация	Открытый, честный обмен информацией между участниками.	Недостаточность коммуникации, попытки разными способами получить информацию о других, вводя их в заблуждение ложной информацией о себе.
Восприятие	Усиление восприятия сторон к сходству и общности интересов, тенденция к сближению представлений и ценностей, снижение тенденции к подчеркиванию различий. Усиление способности принимать другую точку зрения.	Усиление восприимчивости к различиям и опасности, идущей от других, и минимизирование сходства с ними. Чувство полной оппозиции "Ты плохой - я хороший".
Установка по отношению друг к другу	Ведет к доверительным, дружеским установкам относительно друг друга, Увеличивает желание помогать другим, способствует взаимному принятию и ожиданию быть принятым	Ведет к подозрительным, враждебным установкам, усиливает готовность негативно реагировать на просьбы и потребности других, способствует взаимному отвержению и ожиданию быть отвергнутым
Ориентация на задачу	Усиливает тенденцию подходить к решению общей задачи с использованием их индивидуальных возможностей и делает способными заменять друг друга в совместной работе. Способствует координации усилий, общему пользованию ресурсами, увеличивая продуктивность взаимозависимой деятельности. Ведет к определению конфликтных интересов как общей проблемы, которая может быть решена совместными усилиями. Облегчает признание законности интересов друг друга и необходимости поиска решения, отвечающего интересам обеих сторон. Ограничивает масштаб конфликтных интересов. Попытки повлиять на другую сторону имеют тенденцию ограничиваться процессом убеждения. Целью становится усиление общей мощи и ресурсов.	Разделение ресурсов и труда, координация действий таким образом, что страдает продуктивность выполнения задач которые были бы оптимально решены в ходе взаимосвязанной работы. Стимулирует представления, что конфликты могут разрешаться только в результате навязывания одной стороне позиции другой. Целями участников становится усиление собственной мощи и ослабление другой стороны, что увеличивает масштабы конфликтных проблем. Для влияния на других используются насилие, тактика угроз и хитрости.

Когнитивные подходы придают основное значение когнитивным установкам групп относительно друг друга.

Эксперименты С.Уэрчела и его коллег, в опровержение реалистической теории Кэмпбелла, показали, что аутгрупповая враждебность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов. Искусственно установив границы между группами испытуемых, одна из которых была одета в белые халаты, а другая - в красные, ученые показали, что установки групп относительно друг друга больше зависят от выраженности границ, чем от кооперативного или конкурентного контекста взаимодействия. Кроме того, было отмечено, что если совместные усилия прежде враждовавших групп заканчиваются неудачей, это может привести к углублению конфликта между нами. Так эксперимент, начавшийся в рамках ситуационного подхода Шерифа, завершился признанием решающей роли когнитивных моментов в возникновении конфликта.

Широко известны также работы Г.Тэджфела по теории социальной идентичности. Полемизируя с позицией Берковица, Тэджфел и Тэрнер, не считают межгрупповые конфликты единственным и неизбежным следствием относительной депривации, поскольку люди могут выбирать разные способы реагирования. Например, индивид может выйти из низкостатусной группы и перейти в более для него привлекательную. Кроме того, он может изменить критерии сравнения своей группы с другими (профессия врача недостаточно хорошо оплачивается, зато она гораздо больше нужна людям, чем профессия элитного кутюрье); он может также изменить объект сравнения, найдя группу, еще более низкостатусную, чем его собственная.

Таким образом, когнитивисты считают ведущим фактором межгруппового взаимодействия возникающие при этом социальные установки.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое социальный конфликт? В каких сферах он может проявляться?
2. Какие можно выделить виды социального конфликта?
3. Расскажите о специфике анализа внутриличностного конфликта в психоанализе.
4. Какие функции выполняет механизм психологической защиты?
5. Какие виды психологической защиты вы знаете? Приведите примеры различных видов защиты из жизни и художественной литературы.
6. Какие виды внутриличностного конфликта можно выделить? Приведите соответствующие примеры.
7. Дайте определение межличностного конфликта.
8. Расскажите об исследованиях К.Левина. Каковы, с точки зрения Левина, факторы, способствующие возникновению межличностных конфликтов?
9. Как понимается интерперсональный конфликт в теории М.Дойча?
10. Расскажите о внутриличностных и межличностных ролевых конфликтах.
11. Какие конфликты относятся к межгрупповым?
12. Какова роль относительной депривации в возникновении межгрупповых конфликтов?
13. Каким образом эксперименты Шерифа указывают на возможность управления конфликтами?
14. Расскажите о "реалистической теории конфликта" Д.Кэмпбелла.
15. Каковы закономерности кооперативного и конкурентного межгруппового взаимодействия по Дойчу?
16. Какова роль когнитивных установок в межгрупповом взаимодействии?
17. В чем проявляется общность различных видов конфликтов?

### **Глава 3. Феноменология конфликтов**

#### **3.1. Структура конфликта**

Изучение конфликтов включает в себя не только определение их видов, функций, исследование закономерностей их протекания, но и феноменологическое описание, включающее анализ структуры и динамики конфликтов.

Структурные характеристики конфликта являются статичными элементами и представляют собой его составные части.

Анализируя структуру конфликта, Л.А. Петровская выделяет следующие основные понятия:

- стороны (участники) конфликта;
- условия протекания конфликта;
- образы конфликтной ситуации;
- возможные действия участников конфликта;
- исходы конфликтных действий.

Н.В. Гришина, выделяет в конфликте также 5 структурных элементов, однако понимает их несколько по-иному:

- стороны (участники) конфликта;
- условия конфликта (включают условия его возникновения и условия его протекания);
- предмет конфликта;
- действия участников конфликта;
- исход (результат) конфликта.

При таком понимании структуры конфликта предполагается, что субъективные образы происходящего возникают по поводу каждого из его компонентов: может возникать субъективный образ восприятия друг друга участниками конфликта, субъективное понимание причин и условий его протекания, предмета, действий сторон, а также субъективное представление об исходе конфликтных действий.

### **3.1.1. Стороны (участники) конфликта**

В конфликтологии чаще всего участники конфликта обозначаются как противостоящие стороны или оппоненты, реже как конкуренты или соперники. Если конфликт протекает в острой форме, их называют противниками.

Описываются участники сторон чаще всего в терминах ролевых позиций, в рамках которых осуществляется взаимодействие в данной ситуации ("начальник" - "подчиненный", "родители" - "дети" и т.п.). При описании конфликтующих сторон важно выявить их интересы, цели, социокультурные и индивидуально-психологические особенности.

Переход участников ситуации к конфликтному взаимодействию начинается с действий одного из них, выступающего в качестве инициатора конфликта. Если и на последующих стадиях развития конфликта инициатива действий чаще остается за одной стороной, то она считается активной стороной, а другая - пассивной.

Для успешного разрешения конфликта необходимо учитывать интересы не только его непосредственных участников, но и других лиц, вовлеченных в данную ситуацию, а также тех, чья позиция может иметь влияние на исход конфликта. Такие субъекты могут рассматриваться как пассивные участники данной конфликтной ситуации.

### **3.1.2. Условия возникновения и протекания конфликта**

Под условиями возникновения конфликта обычно понимают объективные особенности внешней ситуации и субъективные факторы, связанные с взаимоотношением людей и их отношением к происходящему.

По мнению Дойча, ситуация взаимодействия людей, независимо от их отношения к ней, может быть объективно охарактеризована как кооперативная (с позитивной взаимозависимостью людей) или конкурентная (с противоречивой или негативной взаимозависимостью). Считается, что объективно конкурентные отношения являются одним из условий, способствующих возникновению конфликта, несмотря на то, что люди могут не рассматривать свои отношения как противоречивые или конкурентные. В качестве непосредственной причины конфликта могут выступать различные факторы:

информационные (неприемлемость информации, дезинформация, несвоевременность информации и т.д.),

поведенческие (неуместность, грубость, бестактность, эгоистичность и т.д.)

факторы отношений (неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами),

ценностные факторы (принципы, предрассудки, предпочтения, приоритеты, нравственные ценности и т.д.),

структурные факторы (относительно стабильные объективные обстоятельства, трудно поддающиеся изменению, например, власть, право собственности и т.д.).

Таким образом, причины возникновения конфликта связаны с каким-то

конкретными действиями участников ситуации или возникшими обстоятельствами.

Условия протекания конфликта представляют собой факторы, оказывающие влияние на его развитие. Одним из таких факторов является социокультурный контекст конфликта, включающий культурные нормы протекания и разрешения конфликтов. Непосредственный ситуационный фон взаимодействия сторон может выступать как фактор ужесточения конфликта. Наличие третьих сил, заинтересованных в том или ином исходе противодействия, может влиять на смягчение или обострение конфликта. Организация диалога между сторонами, осуществляемая посредником, является фактором, способствующим конструктивному разрешению конфликта.

### **3.1.3. Предмет конфликта**

Предмет (или объект) конфликта - это то, что становится объектом противоречащих друг другу или несовместимых притязаний сторон, предметом споров, борьбы и переговоров участников взаимодействия. Это может быть конкретный объект (например, материальный предмет один на двоих), конкретная возможность (например, одна должность, на которую претендуют несколько человек) или некое ценностное утверждение, исключаяющее мнение другого, это может быть соблюдение или несоблюдение каких-то правил и т.д. Предмет конфликта обычно связан с целями конфликтующих сторон, однако не все цели участников конфликта связаны с его предметом.

### **3.1.4. Действия участников конфликта**

Взаимонаправленность и взаимообусловленность действий участников конфликта заставляет рассматривать их не как действия отдельных людей, а как целостный процесс взаимодействия. Конфликт представляет собой реальное столкновение участников ситуации, их противостояние, началом которого становится осознание ими ситуации как конфликтной и переход к конфликтному взаимодействию. Таким образом, действия участников можно рассматривать, с одной стороны, как структурный элемент конфликта, а с другой стороны - как его динамическую характеристику.

### **3.1.5. Исход конфликта**

В качестве структурной составляющей исход представляет собой не столько результат, завершающую стадию развития конфликта, сколько идеальный образ этого результата, имеющийся у его участников. Это идеальное представление и определяет направленность самого конфликта. Далекое не всегда все цели сторон осознаются и формулируются в терминах достижения конкретных результатов, тогда как образ желательного исхода становится регулятором конкретных действий участников конфликта.

## **3.2. Динамические характеристики конфликта (Психологический подход)**

Конфликт можно рассматривать не только как структуру, но и как процесс,

протекающий во времени. К динамическим характеристикам относятся стадии развития конфликта и процессы, возникающие на различных его стадиях, а также - регуляторы взаимодействия.

Как уже говорилось, различие структурных и динамических параметров конфликта не всегда бывает достаточно четким. Однако, поскольку выявление и описание структурных компонентов конфликта не позволяет прогнозировать его развитие, с практической точки зрения гораздо важнее оказывается рассмотрение его динамических характеристик. Динамике конфликта уделяется основное внимание в конфликтологии. Знание периодов и этапов развития конфликта позволяет разрабатывать более эффективную программу по урегулированию конфликта.

Развитие конфликта включает следующие этапы:

возникновение объективной конфликтной ситуации или предконфликтной ситуации;

осознание ситуации как конфликтной;

конфликтное взаимодействие (или собственно конфликт);

разрешение конфликта.

Динамические характеристики конфликта описывают процесс возникновения конфликта из некоей совокупности внешних условий, о протекании конфликтного взаимодействия и о разрешении или каком-либо ином его завершении.

При описании динамики конфликта приходится сталкиваться с определенными трудностями. Далеко не всегда удается на практике точно выявить начало конфликта, границу перехода конфликтной ситуации в открытое противоборство, определить границы его стадий.

### **3.2.1. Возникновение объективной конфликтной ситуации**

Среди множества объективных ситуаций, в которых оказывается человек на протяжении всей своей жизни, можно выделить те, которые можно обозначить как критические жизненные ситуации, требующие разрешения или преодоления. Такие ситуации не могут быть преодолены привычным способом и требуют поиска нового решения.

При описании разнообразных трудностей, а также вызываемых ими состояний и переживаний психология использует такие понятия как стресс, фрустрация, конфликт, кризис.

В обыденном языке для описания критических жизненных ситуаций часто используется понятие стресса. Слово "стресс" в переводе с английского означает "напряжение". В научный оборот этот термин введен в 1936 году выдающимся канадским физиологом Гансом Селье, разработавшим общую концепцию стресса. Согласно определению Селье, "стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование".\*(37) Термин "неспецифический" в данном случае обозначает то общее, что свойственно всем приспособительным реакциям индивида. Причем с точки зрения стрессовой реакции не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы сталкиваемся. "Вредоносный или неприятный стресс называют "дистресс".\*(38) По мнению Селье, "стресс, вызванный необходимостью уживаться друг с другом, - главная причина дистресса".\*(39) Такое понимание стресса прямо соотносится с понятием конфликта. Однако стресс может быть вызван и физическими или иными кратковременными воздействиями (например, посещение стоматолога), тогда как более или менее длительные переживания человека, связанные со значимыми для него психологическими проблемами, переживаются

обычно в таких формах, как конфликты и кризисы.

Таким образом, конфликт относится к критическим жизненным ситуациям, которые представляют собой эмоционально переживаемые человеком жизненные обстоятельства, воспринимаемые им как сложная психологическая проблема, требующая своего разрешения.

В наиболее ранних описаниях и исследованиях конфликта допускалось его возникновение по одним объективным, независимым от человека причинам. Таково, например, психоаналитическое представление о бессознательных конфликтах, вытекающих из законов существования психики, неподвластных человеку. К таким представлениям можно отнести эксперименты Н.Миллера и А.Р. Лурия по созданию конфликта извне, предполагающих "бессубъектное" понимание конфликта.

Более поздние представления исходят из объективно-субъективной природы возникновения конфликта.

### 3.2.2. Осознание ситуации как конфликтной

Невозможность однозначно связать возникновение конфликта с определенным набором объективных факторов свидетельствует о наличии субъективных переменных в его происхождении. Иногда кажется, что конфликт возникает и развивается без видимых причин. В то же время, наличие целого ряда конфликтогенных факторов может и не привести к возникновению конфликта.

Современные подходы настаивают на диалектическом понимании объективно-субъективной природы конфликтов, предполагающем не только наличие объективных условий возникновения конфликта, но и субъективной оценки ситуации. Восприятие ситуации как конфликтной создает для субъекта необходимость реагирования в виде выбора соответствующей стратегии конфликтного взаимодействия (или ухода от него).

Воспринимая внешнюю ситуацию, человек сравнивает ее с другими, известными ему по прошлому опыту, и соответственно определенным образом "интерпретирует" ее, относит к той или иной категории ситуаций. По мнению специалистов в области социального восприятия, в оценке ситуации скорее имеет место целостное "схватывание" образа ситуации в аффективных тонах.

Развитием представления о значимости субъективного восприятия ситуации явились выводы американского социолога У.Томаса, которые он сформулировал в так называемой теореме Томаса: "Если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям".\*(40)

Классическим примером, подтверждающим выводы теоремы Томаса, является случай, описанный Р.Мертоном под характерным названием "Самовыполняющееся пророчество". Реальная ситуация биржевого краха в Нью-Йорке в 1929 году, с которой началась Великая Депрессия 30-х годов, была вызвана тем, что люди все одновременно стали забирать свои деньги из банков. Проведенное исследование показало, что в банках были наличные деньги, но люди этому не поверили, определили ненастоящую ситуацию как истинную. В результате банки один за другим обанкротились. Другим примером превращения мнимой ситуации в настоящую может служить знаменитый "тюремный эксперимент" американского психолога Ф.Зимбардо. Изучая влияние на личность социальных ролей, ученый организовал своеобразную игру, в которой студенты по жребию разделялись на "тюремщиков" и "заключенных". Мнимая тюрьма вскоре стала реальностью. "Охранники" не были злыми людьми, однако стали проявлять по отношению к "узникам" садизм и жестокость. В своих действиях и переживаниях участники превращаются в настоящих надзирателей и

заклученных.

Таким образом, согласно теореме Томаса, ситуация становится конфликтом, если человек определяет как ее конфликтную, поскольку в своих действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, развивая конфликтное взаимодействие, выбирая соответствующие стратегии поведения и оценивая определенным образом действия партнера. Установка, формирующаяся каждый раз в процессе определения ситуации, выполняет положительную функцию, снижая у субъекта дискомфорт от чувства неопределенности. В подтверждение теоремы Томаса можно вспомнить модель описания конфликта как когнитивной схемы: если ситуация определяется как конфликтная, будут избирательно восприниматься доказательства, подтверждающие эту схему.

Люди сами "конструируют" конфликт, приписывая ситуации соответствующее значение: "Человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но "определяет" ее, одновременно "определяя" себя в этой ситуации, и тем самым он фактически сам создает, "конструирует" тот социальный мир, в котором живет",\*(41) - пишет Н.В. Гришина.

Сила влияния внешних и субъективных факторов может различаться в разных ситуациях. Чем большей определенностью обладает объективная ситуация, тем более она навязывает определенную схему своего восприятия, тем более однотипные реакции вызывает. Чем менее определенной является ситуация, тем в большей степени в ее восприятии проявляются индивидуальные особенности людей. В конфликтологической литературе первый тип ситуаций обозначается как "сильные ситуации", а второй - как "слабые".

На восприятие внешней ситуации как конфликтной оказывают влияние три группы факторов:

- объективные факторы (определенные свойства самой ситуации);
- принадлежность человека к определенному социальному, культурному, профессиональному слою;
- индивидуальные особенности человека (индивидуально-психологические особенности, склонность к преимущественной оценке ситуаций в тех или иных понятиях, возраст, пол).

### **3.2.3. Выбор стратегии реагирования**

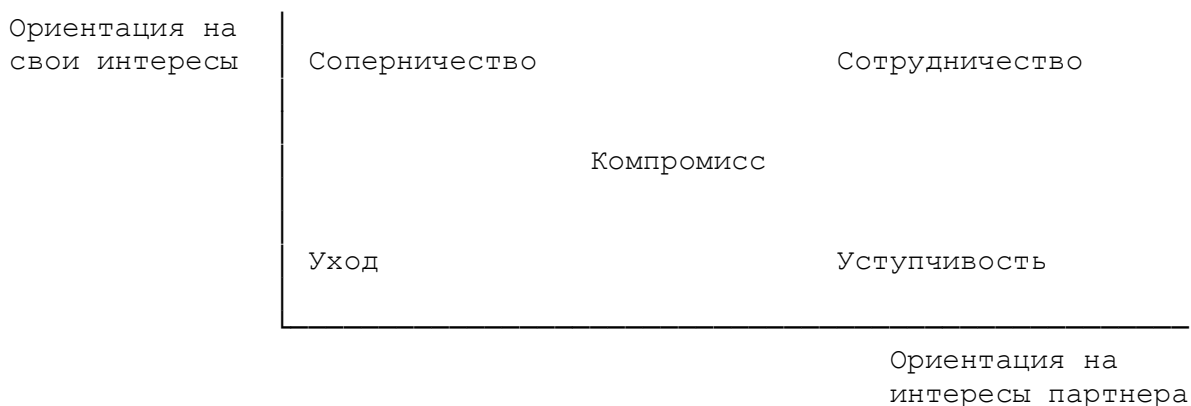
Конфликтное взаимодействие начинается с выбора стратегии реагирования, направленной на преодоление противоречия в ситуации, которая воспринимается человеком как конфликтная. Точнее, в большинстве случаев речь идет о фактически немедленной реакции индивида вследствие мгновенной оценки ситуации. Здоровой реакцией человека на противоречие или дезинтеграцию (как в самом себе, так и в отношениях с другими людьми) является стремление к преодолению дисгармонии и напряжения.

Конфликтологи выделяют 5 традиционных стратегий поведения в конфликтных ситуациях, хотя и описывают их в различных терминах:

- доминирование (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- уход (избегание, игнорирование);
- уступчивость (иногда описывается как приспособление);
- сотрудничество (кооперация, интеграция);
- компромисс (некоторые считают компромисс формой сотрудничества).

Иллюстрацией 5 стратегий конфликтного реагирования может служить широко

известный рисунок К.Томаса, отражающий зависимость поведения от степени ориентации на свои собственные интересы и интересы партнера:



В исследованиях адаптационного процесса при стрессе были выявлены три типа поведенческих стратегий: противодействие, приспособление и уход от стрессорного воздействия. В соответствии с этим при описании форм конфликтного реагирования Н.В. Гришина предлагает пользоваться понятиями "уход" (включает стратегии избегания и уступчивости), "борьба" (доминирование), "диалог" (сотрудничество и компромисс). Каждая из этих стратегий может быть эффективной и иметь преимущества перед другими при определенных условиях, но ни одна из них не может считаться наилучшей или универсальной.

### 3.2.3.1. Уход от конфликта

Уход от травмирующих воздействий имеет физиологические корни. Естественной реакцией на сильный стресс у человека является включение физиологического механизма охранительного торможения. Индивид может впасть в таких ситуациях в "ступор", оцепенение или полностью отключаться от стрессогенной реальности, упав в обморок. Уход от травмирующей ситуации может быть как функциональным, так и дисфункциональным. Так, например, застывание на месте перед несущимся на человека автомобилем может оказаться губельным для него, в то же время, оцепенение часто спасает людей от нападения змеи.

В психологии известно, что уход от конфликта может быть как сознательным, так и бессознательным. Бессознательный уход от проблемы наиболее полно описан в психоанализе. Включение защитных механизмов (вытеснения, замещения, сублимации, рационализации, регрессии и др.) призвано осуществлять охрану психики с помощью бессознательных психических процессов. Ту же функцию выполняют и более сложные поведенческие формы "ухода", например, "бегство в болезнь", которое Фрейд рассматривал как способ регрессивного реагирования на неудовлетворительную ситуацию. Психоанализ признает стратегию ухода от конфликта неконструктивной.

В поведенческих теориях стойкая тенденция уходить от конфликта считалась результатом научения. В этом плане показательна теория "выученной беспомощности" М.Селигмана. Согласно этой теории, закрепившийся в поведении субъекта опыт невозможности повлиять на события собственной жизни приводит к его пассивности даже в тех ситуациях, благоприятный исход которых однозначно зависит от его действий. Экспериментальные исследования выявляют индивидуальные различия в выборе активного или пассивного реагирования на стрессовые воздействия. Так,

обнаружилось, что примерно 30% испытуемых не выучиваются беспомощности и продолжают активно искать выход из стрессовой ситуации при любых обстоятельствах.

Механизмом ухода от противоречия в когнитивных подходах признавалась переинтерпретация возникшей проблемы таким образом, что она перестает восприниматься как проблема, требующая разрешения. Так, можно разрешить внутренний конфликт, вызванный несовместимостью представлений о дружеских отношениях с человеком, который поступил не по-дружески, с помощью переинтерпретации одного из представлений. Например, можно обесценить свои отношения с данным человеком, убедив себя, что не очень-то хотелось дружить с ним, или можно попытаться оправдать его поступок тем, что тот что-то не так понял, или что на самом деле поступок его не так уж плох. Однако не всегда переинтерпретация означает желание уйти от проблем, часто она помогает человеку реально пересмотреть свое отношение к ситуации и найти верное решение.

В обыденном сознании закрепилось представление о желательности избегания конфликтов: "Худой мир лучше доброй ссоры". Естественно, что человек не хочет терять свои связи с другими людьми, и поэтому стремится избегать конфронтации. В конфликтологии принято считать уход от конфликта рациональным, если есть основания предполагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтной ситуации: либо принесет ему успех без особых усилий, либо, улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности.

В межличностном взаимодействии уход от конфликта может реализоваться в двух основных стратегиях поведения: избегании и уступчивости. Избегание, уход от конфликта или уступчивость могут иметь негативные последствия, если проблема является значимой для человека. В то же время, такие стратегии поведения оптимальны, когда нецелесообразно растрчивать силы на борьбу за ненужные человеку блага или шансы что-либо улучшить близки к нулю. Однако уступчивость не может считаться оправданной, если за ней стоит неспособность или нежелание решать свои проблемы.

### **3.2.3.2. Борьба (Соперничество)**

Борьба с самим собой или с другим человеком является попыткой разрешить внутри- или межличностное противоречие путем подавления одной из сторон конфликта. Такая стратегия включает различные приемы давления на партнера с целью ослабления его позиции и соответствующего усиления собственной. В результате это может привести либо к принятию противостоящей стороной предлагаемой ей позиции, либо, по крайней мере, к отказу от своей позиции и выходу из ситуации.

В интерперсональном взаимодействии подавление другого выступает в форме доминирования - стратегии, ориентированной на свои собственные интересы при пренебрежении интересами партнера и его позицией. Такая стратегия может обеспечить человеку возможность тактического выигрыша в какой-то конкретной ситуации, однако вызывает негативную реакцию окружающих и постепенно приводит к осложнению отношений с ними. Впоследствии такой человек начинает испытывать трудности в решении проблем, зависящих от других. С этим и связана общая оценка, которую дают конфликтологи стратегии доминирования. Чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (семья, совместная работа и т.п.), тем более важным является сохранение их отношений, а не получение выигрыша за

счет подавления партнера.

### **3.2.3.3. Диалог**

Собирательным понятием диалога могут быть объединены стратегии, используемые с целью поиска оптимального решения проблемы, выработки точки зрения, интегрирующей противостоящие позиции, или компромисса, их примиряющего.

Отечественные исследователи в своих трудах опираются на концепцию диалога, разработанную М.М. Бахтиным. Диалог - это не всякий разговор с самим собой или с другим человеком. В диалоге обе смысловые позиции получают равное право выражения. Диалог противопоставляется монологу, в котором выражена лишь одна смысловая позиция. При таком понимании диалог сопоставим со стратегией доминирования, поскольку предполагает преимущественное воздействие одной, более активной стороны на другую.

Будучи вовлечен в межличностный конфликт, субъект нередко ведет воображаемый диалог с партнером, приводя аргументы в пользу своей позиции, высказывая свое мнение по поводу его точки зрения. Кроме того, в такой ситуации он может вести внутренний диалог и с самим собой. Внутриличностный диалог может быть представлен как коммуникация субличностей (относительно самостоятельных разноуровневых частей личности, образующих ее внутреннюю структуру). Неприятие и блокировка, каких-то фрагментов "Я" может стать предметом психотерапевтической или психологической работы, которая включает процесс осознания, принятия и преобразования различных частей личности с целью реального раскрытия личностного потенциала и интеграции духовного измерения человеческой психики.

Диалог многие современные авторы признают стратегией, в наибольшей степени способствующей конструктивному преодолению противоречий при решении проблем. Особенную ценность приобретают диалоговые стратегии при долговременных отношениях партнеров, когда залогом конструктивного разрешения будущих противоречий становится взаимопонимание и сохранение доброжелательности.

### **3.2.4. Конфликтное взаимодействие**

Поскольку решающее значение в конфликтном взаимодействии имеют стратегии, развиваемые конфликтующими сторонами, важной задачей становится возможность выявления влияния этих стратегий на исход конфликта. Внимание ученых сосредоточено в основном на двух типах взаимодействия в конфликте: конкурентном и кооперативном, которые в реальной ситуации могут переходить друг в друга. Так, первоначальные попытки договориться, не увенчавшиеся успехом, могут смениться борьбой сторон. Неудачи силового решения вынуждают участников к возобновлению переговоров.

Выбор стратегии взаимодействия в свою очередь зависит от ситуационного контекста взаимоотношений сторон, который обусловлен:

1) характером ситуации (конкурентным или кооперативным: кооперативные отношения порождают ориентацию участников не только на достижение своих целей, но и на сохранение хороших отношений в дальнейшем);

2) прежним опытом отношений сторон (позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешного преодоления в прошлом становится положительным фактором, а негативный опыт - отрицательным фактором, влияющим на развитие нового

конфликта; на основе прежнего опыта отношений формируются установки сторон на тот или иной тип взаимодействия с партнером);

3) наличием благоприятных и неблагоприятных условий, в том числе "третьих сил", заинтересованных в усилении или ослаблении конфликта;

4) поведением партнера в ситуации (вспомним эксперименты Дойча по созданию реальных конфликтов в лабораторных условиях, выявившие стратегии, стимулирующие кооперативное поведение партнера: стратегии "кнута и пряника", позитивного противопоставления, "подставь другую щеку", "исправившийся грешник").

Важнейшими регуляторами взаимодействия сторон являются образы конфликтной ситуации, включающие отражение происходящего, образы участников конфликта и их интерпретацию, независимо от своей истинности.

Существует нормативная регуляция конфликта, обусловленная:

стремлением участника конфликта к нормативному обоснованию своих позиций и действий;

существованием правил конфликтного взаимодействия;

культурными и этическими нормами конфликтного взаимодействия.

Участники конфликтного взаимодействия могут иметь тенденцию к противопоставлению себя и другого. Образы противостоящей стороны пристрастны. В восприятии преобладает тенденция к возложению на "другого" ответственности за конфликт и к приписыванию ему отрицательных качеств. Таким способом производится обесценивание позиции противника и усиление собственной. Противопоставление "Я - Другой" ("Мы - Они") выполняет защитную функцию. В условиях конфликта может также наблюдаться явление "двойного стандарта". Оно проявляется в существовании разных нормативов "для себя" и "для другого", приписывании одним и тем же действиям разного смысла: собственное поведение интерпретируется как вынужденное, предопределенное в большей мере ситуативными факторами и действиями противоположной стороны, в то время как действия "другого" интерпретируются как преднамеренные.

Критерием морального обоснования своей позиции для участников конфликта служит понятие справедливости. Однако представление о справедливости само зависит от позиции участника взаимодействия и потому не может выступать реальным критерием в регуляции отношений

Конфликтное взаимодействие происходит по "правилам", которые могут иметь скрытый характер и приниматься участниками взаимодействия как "нечто само собой разумеющееся" и потому не всегда осознаются ими. "Правила" взаимодействия могут изменяться в зависимости от особенности ситуации (например, для ситуации взаимодействия с начальником, коллегой и подчиненным могут существовать разные правила).

В конфликтном взаимодействии участники либо стараются оказать одностороннее влияние на противоположную сторону, либо стремятся выстроить с партнером диалог. С точки зрения этики, конфликт может вестись по правилам "честной" или "нечестной" игры (партнер может рассматриваться как средство достижения цели или, наоборот, помеха на пути к ней, то есть противника пытаются либо использовать, либо нейтрализовать). Существуют определенные виды психологического влияния (воздействия на мотивы, ценности партнера, на его представления о сложившейся ситуации, эмоциональные состояния и т.д.): убеждение, внушение, заражение, просьба, принуждение, игнорирование, манипуляция и др. Большая часть видов влияния имеет амбивалентный характер, то есть может носить как конструктивный характер, так и деструктивный, в зависимости от целей партнеров и

особенностей ситуации. Автор концепции "цивилизованного противостояния влиянию" Е.В. Сидоренко различает "цивилизованные" (аргументация, самопродвижение) и "варварские" виды влияния (нападение, принуждение). Промежуточным звеном между цивилизованным и варварским влиянием Сидоренко считает психологическую манипуляцию. При этом очевидно, что цивилизованное влияние в основном сопоставимо с кооперативным взаимодействием, а варварство и манипулирование - с конкурентным. Тем не менее, многие виды влияния (такие как аргументация, убеждение) могут изменять свою окраску в зависимости от того, применяются ли они в целях борьбы или в целях диалога.

Н.В. Гришиной на основе анализа многочисленных конфликтов было выделено три модели развития конфликта в зависимости от прежнего опыта отношений конфликтующих сторон. Прежний опыт разрешения конфликтов задает определенную установку участников на тот или иной тип взаимодействия. Установки в свою очередь начинают определять такие характеристики конфликта как преследуемые цели, восприятие партнера по ситуации, объем предмета разногласий, характер взаимодействия с партнером, используемые средства воздействия на него. В соответствии с этим выделяются модель сотрудничества, модель кооперации и модель конкуренции.

Сотрудничество ориентировано на сохранение позитивных отношений и поиск решения, удовлетворяющего обе стороны. Такая модель развития конфликта приложима к взаимоотношениям в стабильной семье или между близкими друзьями. Используемые при этом стратегии разрешения конфликта можно определить как диалог.

Кооперация предполагает стремление участников конфликта "решить проблему". Такая модель описывает взаимодействия сторон с опытом прежних разногласий, которые не были успешно преодолены и закрепились у участников ситуации в виде опыта "недоговоренности". Кооперация - это стратегия, направленная скорее на достижение формальных решений и оставляющая нерешенными проблемы отношений сторон. Такую стратегию можно считать уходом от разрешения конфликта.

Конкуренция как тип взаимодействия характеризуется отсутствием у участников желания разрешить возникшее между ними противоречие. Целью их взаимодействия становится "победа" над противостоящей стороной. Конкуренция связана с опытом негативного взаимодействия, включавшим негативные эмоциональные компоненты - неприязнь, враждебность и т.д. Такой тип взаимодействия может быть описан как борьба.

### Модели развития конфликта\*(42)

Прежний опыт взаимодействия участников конфликта	Позитивный опыт отсутствия разногласий или их успешного преодоления	Опыт неопределенных разногласий и "недоговоренности"	Опыт неопределенных разногласий и негативного эмоционального взаимодействия
↓	↓	↓	↓
Отношение к новой ситуации	Уверенность в возможности договоренности, стремление к поиску взаимопонимания	Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации	Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств
↓	↓	↓	↓
Параметры взаимодействия			
Цель	Договориться	Решить проблему	"Победить"
Неформальные компоненты	Позитивные неформальные	"Формализация общения"	Негативные неформальные

в общении	компоненты	Оппонент	компоненты
Восприятие противостоящей стороны	Партнер	Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку	Противник
Средства воздействия	Использование неформальных компонентов - убеждения, аргументации, попытки договориться		Использование средств борьбы - силовое давление, эмоциональные удары, "ловушки" и т.п.
↓	↓	↓	↓
Тип взаимодействия	Сотрудничество	Кооперация	Конкуренция

### **3.3. Этапы развития конфликтов (Междисциплинарный подход)**

Конфликт - это сложное динамическое образование, имеющее свои границы и этапы (фазы или стадии) развития.

"Границы конфликта - внешние структурно-динамические пределы конфликта: субъектные (количество основных участников); пространственные (территория, на которой происходит конфликт); временные (продолжительность конфликта)"\*(43). Чтобы погасить конфликт, стороны должны заключить договор, который определяет его процесс и результаты, взаимное соотношение сил, а также нормы и правила дальнейшего взаимодействия оппонентов. Чем четче очерчен предмет конфликта, тем очевиднее признаки, знаменующие победу, тем больше шанс, что конфликт будет локализован во времени и пространстве. По мнению Козера, длительность конфликта определяется следующими факторами: ясностью целей конфликтующих сторон, степенью их согласия по поводу смысла победы или поражения, способностью лидеров понять, чего стоит победа, и убедить своих сторонников в том, что желательно прекратить конфликт.

Авторы единственного отечественного междисциплинарного обзора по проблемам конфликта А.Л. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют в динамике конфликта три крупных периода:

- а) латентный (предконфликтный) период;
- б) открытый период (собственно конфликт)
- в) латентный период (послеконфликтная ситуация).

Латентный период (предконфликт) включает следующие этапы:

возникновение объективной проблемной ситуации;

осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;

попытки разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;

возникновение предконфликтной ситуации.

Возникновение объективной проблемной ситуации. На данном этапе возникает противоречие между субъектами (их целями, действиями, мотивами, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Многие проблемные ситуации, ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, существуют длительное время, не переходя в открытый конфликт. Одним из условий такого перехода является осознание объективной проблемной ситуации.

Осознание объективной проблемной ситуации предполагает восприятие возникших противоречий и понимание необходимости предпринять с целью их разрешения какие-то действия. Ситуация воспринимается субъективно, с искажениями, поскольку этому способствует наличие препятствия для реализации интересов сторон. Субъективность восприятия обусловлена не только природой психики, но и различиями

социальных установок, ценностей, идеалов и интересов сторон. Различия в знаниях, потребностях и другие особенности субъектов взаимодействия также влияют на восприятие ситуации. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Попытка сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание противоречия не всегда автоматически ведет к противоборству. Часто хотя бы одна из сторон пытается решить проблему путем убеждения, разъяснения, просьб, информирования оппонента. Нередко один из участников взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Возникновение предконфликтной ситуации связано с тем, что ситуация воспринимается как угроза каким-то общественно важным интересам одной из сторон взаимодействия, угроза ее безопасности. Причем если для проблемной ситуации характерно восприятие потенциальной угрозы, то в предконфликтной ситуации действия оппонента рассматриваются как угроза непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы является пусковым механизмом конфликтного поведения.

Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает:

- инцидент;
- эскалацию конфликта;
- сбалансированное противодействие;
- завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Инцидентом конфликт может и ограничиться, если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу. Однако часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия, привнося новые стимулы для дальнейших шагов, способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта. Этот процесс может представлять переход от переговоров к борьбе, которая накаляет эмоции, эмоции увеличивают ошибки восприятия, в результате чего происходит интенсификация борьбы и т.д. Такой процесс получил название "эскалации конфликта".

Эскалация конфликта заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов. На этом этапе возможно вовлечение в конфликт дополнительных участников. Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. С этой целью производится привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. В таком случае возникает необходимость достижения договоренности об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

Сбалансированное противодействие. Стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается. Происходит осознание того, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, Однако действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта состоит в переходе от конфликтного противодействия к поиску путей разрешения противоречия и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа:

частичную нормализацию отношений оппонентов;  
полную нормализацию отношений.

Частичная нормализация отношений протекает в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имеющие место в конфликте. В это время происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Происходит преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

В конфликте можно выделить фазу дифференциации сторон, когда конфликт развивается по нарастающей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация конфликта не теряет смысл. С этого момента взаимодействие вступает в фазу интеграции: участники конфликта начинают стремиться к соглашению, приемлемому для обеих сторон.

Вычленение периодов и этапов развития конфликта позволяет разрабатывать более эффективную программу по урегулированию конфликта как самими участниками, так и всеми заинтересованными сторонами.

Вопросы для обсуждения:

1. Расскажите о структурных характеристиках конфликта.
  2. Соотношение объективных и субъективных факторов в развитии конфликта.
  3. Что такое стресс? Каково соотношение понятий "стресс" и "конфликт"?
  4. Всегда ли критические жизненные ситуации приводят к конфликтам?
  5. О какой закономерности идет речь в теореме У.Томаса?
  6. Каковы объективные и субъективные факторы, влияющие на возникновение и протекание конфликта?
  7. Расскажите о стратегиях поведения в конфликтной ситуации. Целесообразно ли применять одну наилучшую стратегию в любой конфликтной ситуации?
  8. Какие виды психологического влияния используются конфликтующими сторонами в рамках различных стратегий взаимодействия?
  9. Как могут быть охарактеризованы конфликтные действия с точки зрения этики?
  10. Расскажите о регуляторах взаимодействия конфликтующих сторон.
  11. Как влияет на исход конфликта прошлый опыт взаимодействия партнеров?
- Опишите модели развития конфликта по Н.В. Гришиной.
12. Расскажите о междисциплинарном походе к описанию динамики конфликтов по А.Л. Анцупову и А.И. Шипилову.
  13. Может ли объективная проблемная ситуация не осознаваться участниками конфликта? Возможно ли возникновение конфликта в этом случае?
  14. Что такое эскалация конфликта?
  15. Для чего необходимо знание периодов и этапов протекания конфликтов?

### **Часть 3. Направления профилактики и разрешения конфликтов**

Рассмотрение конфликта в организации предполагает, что в поле внимания конфликтологии попадают не только психологические и ситуационные характеристики, но и более широкий организационный контекст. Именно с такой точки зрения проблемами предотвращения и урегулирования конфликтов занимаются

организационные психологии и специалисты по управлению персоналом. Без сомнения как на вероятность проявления, так и на остроту протекания конфликтов мощное влияние оказывает организационная культура в целом и такие ее частные проявления как уровень доверия в коллективе, его сплоченность, уровень инновационности, нормы и правила, эталоны поведения, подкрепляемые в организации ее руководством. Рассматривая конфликтные явления в организации мы не можем обойти стороной их взаимодействие с названными организационными явлениями.

## **Глава 1. Компоненты организационной культуры и конфликт**

Американский ученый Эдгар Шейн предположил, что организационная культура может рассматриваться как многоуровневая структура, имеющая, как минимум, три уровня. Все они отличаются друг от друга по таким свойствам как степень наблюдаемости (измеримости) и возможность на них влиять.

Когда обсуждают самый глубинный и трудно изменяемый уровень, обычно говорят о мировоззрении сотрудников, имеющем отчетливую национальную составляющую и поэтому с трудом корректируемом. Присвоение этого уровня культуры человеком начинается задолго до того, как он становится работником. Еще в детском возрасте человек начинает так или иначе ощущать себя по отношению к миру и социуму, ценить или не ценить семейные и родовые узы, уважать или пренебрегать мнением старших, научается определенным образом вступать во взаимодействие с другими людьми, строить эти отношения, в том числе в ситуациях возникновения конфликтов. Для описания таких явлений социологи используют понятие "социализация", а психологи - "интериоризация". Последнее означает освоение человеком определенных знаний и умений, предполагающее их последующее использование. В последствие, поступив на работу человек так или иначе, реализует освоенное в ежедневном взаимодействии с коллегами. И если сотрудники принадлежат к одной культуре, они, не сговариваясь, взаимодействуют, учитывая общий культурный контекст. Представители же разных культур, находясь в разных культурных полях, могут не до конца понимать действия друг друга, если не проведена предварительная работа по увязыванию основных представлений о социальном мире.

Срединный уровень называют уровнем ценностей и символов. Многие проявления этого уровня осваиваются людьми во взрослом возрасте. Они более осознаваемы и изменчивы. Так, при переходе с одного места работы на другое человек вполне может через некоторое время стать носителем ценностей новой для него организации. Данный уровень культуры может быть зарегистрирован и оценен с помощью интервью. Его можно корректировать, если прикладывать значительные управленческие усилия в течение длительного времени. Например, провозглашаемая организацией миссия своего пребывания на рынке, без сомнения, может быть отнесена к данному уровню организационной культуры. Однако ее освоение и принятие рядовыми работниками предприятия не могут быть гарантированы без ряда дополнительных мероприятий, общий смысл которых состоит в снятии разного рода охранительных и познавательных блоков, присущих актуальному состоянию развития организационной культуры предприятия.

Поведенческий уровень организационной культуры измерить и оценить еще проще, поскольку он целиком наблюдается в поступках сотрудников, в характере их коммуникации, в процедурах взаимодействия, которые не всегда формализованы, но работают без лишних напоминаний со стороны руководителя. Поведенческий уровень культуры - это свод неписаных норм и правил. Исторически многие проявления

организационной культуры могут иметь источник в виде письменных положений, правил, распоряжений. Если они оказались действенными, соответствующими обычному порядку ведения дел на предприятии, зафиксированные в документах нормы и правила начинают жить собственной жизнью, выполняя функцию регуляции организационного поведения. Например, желание руководства жить раз и навсегда заведенным распорядком, может найти выражение в правилах подачи рационализаторских предложений, которые обставлены таким количеством бюрократических рогаток, что самый энергичный рационализатор сто раз задумается, прежде чем подаст свое предложение руководству. В результате среди работников начинает складываться мнение, что на их предприятии "высовываться себе дороже". Это мнение передается от старожилов предприятия к вновь принятым работникам, которые и в глаза не видели никаких Правил подачи рационализаторских предложений, но уже осведомлены о том, что лучше ничего не предлагать. Организационная норма заработала, стала одним из регуляторов поведения сотрудников. Аналогичные процессы характерны практически для всех сфер поведения работников: для оснований повышения по службе, для ожидания своей очереди на получение премиальных, для ожиданий получить от непосредственного руководителя устную обратную связь (еженедельно, раз в год или при увольнении), для признания за руководителем права ездить в командировку за границу раз в квартал, а для себя не ожидать ничего подобного, для ожидания хоть какой-нибудь информации от непосредственного начальника, для права узнавать о грядущих изменениях из газет, а не от руководства и т.п. Таким образом, поведенческий уровень организационной культуры находится в непосредственной связи с формальными аспектами функционирования организации. Поэтому, говоря о регламентах и процедурах, мы одновременно говорим об организационной культуре. Попытки сотрудников преодолеть устаревшие правила и процедуры, как правило, приводят к конфликтной ситуации в не меньшей степени, чем планы руководства ввести в жизнь предприятия ту или иную инновацию.

Социальные изменения, которые руководству организации хотелось бы осуществить, и которые могут быть определены как интегральные инновации, весьма энергоемкими и конфликтогенными при любой попытке вводить их "в лоб", без соответствующей поддержки на ценностно-нормативном и поведенческом уровнях. В этой связи весьма показателен опыт российской реформы по монетизации льгот, который, по-видимому, войдет в "золотой фонд" примеров для учебников по конфликтологии. Достаточно логичная реформа затронула столь глубинные слои национальной культуры, речь в которых фактически идет уже не о замене одних средств помощи другими, а о низведении старшего поколения с привычного пьедестала почета на "грешную землю". Бесспорно, при подготовке столь масштабной реформы были забыты многочисленные меры по моделированию социальных последствий, экспериментальной проверке, подготовке общественного мнения и т.п. Однако не менее важны были бы и меры по влиянию на культуру на всех трех ее уровнях: мировоззренческом, ценностно-нормативном и поведенческом. И напряженности, потрясшей российское общество, удалось бы избежать:

Модель, предложенная Э.Шейном, очень психологична, поскольку уделяет значительное внимание интрапсихическим явлениям - образу мира, ценностям и установкам. Однако по содержанию все указанные явления достаточно многообразны и модель впрямую не называет, какие из них по содержанию релевантны организационной жизни, а какие нет. Указанный недостаток отчасти устранен в другой не менее популярной модели организационной культуры, предложенной Геертом Хофстеде, которая предполагает наличие пяти факторов, по которым наблюдаются

достоверные различия. Это коллективизм, соревновательность, дистанция власти, долгосрочность ориентации и избегание неопределенности. Автор модели доказал на эмпирическом материале, что наблюдаются достоверные различия по указанным факторам среди персонала национальных отделений одной и той же корпорации IBM. Такой подход к организационной культуре очень важен для транснациональных корпораций, в которых сотрудничают представители разных культур и часть разногласий между ними вполне может быть обусловлена указанными различиями. В то же время Хофстеде совершенно не учитывает уровневое строение организационной культуры. Все предложенные им факторы как бы находятся на едином уровне, что, очевидно, не так в реальности. Более того, не исключено, что хофстедовы факторы могут иметь представительства на каждом из уровней, но проявляться там по-разному в зависимости от специфики уровня. Например, когнитивное представление о времени как о циклически повторяющемся, характерное для восточных культур, позволяет "отмерять его более значительными единицами и обладать вследствие этого более выраженными показателями по фактору "долгосрочная ориентация". Речь, как вы поняли, идет о мировоззренческом уровне культуры. На уровне ценностей и норм этот фактор может выражаться в мотивации долгосрочного планирования, а на поведенческом уровне он находит свое выражение в многочисленных план-графиках, имеющих более длительный горизонт охвата.

По-видимому, небезынтесной может оказаться попытка объединения выигрышных сторон обеих указанных моделей. На схеме 3.1 помещено наше представление о том, как могли проявляться факторы, выделенные Г.Хофстеде, на уровнях модели Э.Шейна. Если следуя логике модели Э.Шейна влияние на организационную культуру более реально посредством воздействия в основном на ее поведенческий уровень и отчасти на нормативно-ценностный уровень, то содержание подобного воздействия можно организовывать, концентрируя внимание на указанные в модели Хофстеда факторы. Такая программа влияния позволит руководству избежать многих проблем, связанных с сопротивлением подчиненных. В то же время полезно корректировать управленческие решения, учитывая характеристики по пяти факторам, сложившиеся на конкретном предприятии.

**Схема 3.1. Комплексная модель организационной культуры Хофстеде-Шейна**

Компоненты и уровни	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Соревновательность (маскулинность)	Коллективизм	Долгосрочная ориентация
Поведенческий уровень	Соблюдение ритуалов почтения	Умение и желание планировать и соблюдать планы	Принятие и участие в соревновательных процедурах в ущерб доверию к окружающим	Принятие и участие коллегиальных процедур обсуждения и решения	Использование стратегических планов
Уровень ценностей и норм	Ценности и нормы карьерного роста и преимуществ	Отношение к плану и регламенту как к ценности	Ценность индивидуального успеха в ущерб отношениям с окружающими	Принадлежность к группе как ценность	Отношение к долгосрочному планированию
Уровень мировоззрения	Отношение к классовой структуре общества	Восприятие регулярности мира	Отношение к индивидуальной удаче	Общинность и патриотизм	Образ регулярного мира и прогресса; Ощущение своего места в истории

Позитивный настрой в восприятии работниками своего предприятия, его руководителей и управленческих решений, предполагающий конструктивное принятие

коллективом вводимых инноваций, имеет непосредственное отношение к сложившейся на предприятии организационной культуре. Несмотря на свою интегральность, он может отличаться в отношении каждого из упомянутых объектов. Так, отношение к самому предприятию может не полностью совпадать с отношением к конкретному руководителю и тем более не зависеть от степени позитивности в оценке работниками того или иного управленческого решения. Очевидно, из трех вышеназванных объектов (решение, руководитель, предприятие) первый может характеризоваться рабочими наиболее изменчиво. Отношение к руководителю может формироваться на основе оценки нескольких его решений и действий. Отношение к предприятию намного более стабильно. Оно может оставаться неизменно положительным, несмотря на низкую оценку руководителей и череду неудачных решений, принятых ими. Отношение к предприятию иногда носит иррациональный характер и остается позитивным, несмотря на то, что все факты говорят о негативности происходящих на предприятии изменений. Сочетание позитивного отношения к предприятию с негативной оценкой происходящих на нем изменений может вести к значительным эмоциональным переживаниям тех работников, которые относятся к предприятию как к своему дому. Одновременно, та часть работников, которые относятся к предприятию безразлично, могут с легкостью воспринимать его неудачи и в определенный момент предпочтут данному предприятию любое другое - более успешное. Возможен и другой сценарий их поведения, предполагающий активное противостояние управленческим решениям. При этом иногда достаточно, чтобы управленческое решение прозвучало из уст более уважаемого члена управленческой команды, чтобы снять возникшую напряженность. В иных случаях необходима смена всей управленческой команды или замена части сотрудников. Подобные решения связаны со значительными финансовыми и юридическими издержками, поэтому мы оставляем их за пределами рассмотрения. Тем не менее, возможна общая характеристика психологического настроя работников, представляющая собой интеграцию всех оценок работниками предприятия, руководителя и управленческих решений, в том числе инновационных. Такая характеристика позволяет руководству более точно ориентироваться с социальной составляющей обстановки на предприятии и потенциальной конфликтности его работников.

Общая характеристика психологического настроя работников может быть определена как уровень приверженности работников предприятию. Указанную характеристику можно интерпретировать как особую психологическую связь работника с предприятием, которая включает три составляющих: чувство вовлеченности в работу, лояльность предприятию и доверие ценностям предприятия. Вовлеченность в работу состоит в сильном желании работника прилагать значительные усилия в интересах данного предприятия. Лояльность предприятию выражается в сильном желании оставаться его работником, несмотря на встречающиеся трудности. Доверие предприятию состоит в личностном принятии работником целей и ценностей предприятия.

Если все три названные составляющие присутствуют в индивидуальном и общественном сознании на высоком уровне, говорят о интернализации, когда ценности предприятия приобретают высочайший смысл для работника, сопоставимый с фанатизмом. На деле такой уровень приверженности не имеет распространения на производственных предприятиях. Он скорее может характеризовать членов религиозных организаций. Приверженность производственным организациям, основанная на среднем уровне вовлеченности, лояльности и доверии, получила название идентификации. При идентификации целей предприятия и работника последний может не считаться с профессиональными и личными затратами,

вкладывать душу в производство, получать эмоциональное и даже эстетическое удовлетворение от успехов предприятия. Как правило, идентификация части работников с предприятием имеет место на предприятиях с так называемой "сильной" организационной культурой, где у большинства работников имеются целостные и разделяемые большинством представления о целях, ценностях, преимуществах, правилах поведения, ритуалах, общей истории. Иначе говоря, на таких предприятиях имеется проработанный и единый рисунок поведенческого уровня организационной культуры. Во всех остальных случаях, при условии слабого уровня вовлеченности, лояльности и доверия наблюдается так называемая "податливость" работников. Они привержены предприятию постольку, постольку оно предоставляет им средства к существованию. Они готовы до поры до времени исполнять распоряжения руководства, иногда могут поступать вопреки своему мнению, терпеть своеволие начальства. То есть быть не склонными к конфликту, соблюдать формальный или неформальный контракт о правах и обязанностях сторон, участвующих в производственном процессе. Но как только работодатель начнет вести себя вразрез с условиями контракта, работник изменяет свое поведение и начинает усиленно ориентироваться во внешней среде в поисках достойного внимания нового рабочего места. Одна из опасностей, сопутствующих введению инноваций, состоит в том, что в динамически изменяющейся ситуации работодателю становится трудно соблюдать прежние условия контракта и часть работников, приверженных предприятию на уровне "податливости", начинает роптать, а другая часть работников, находящихся в психологическом состоянии идентификации с предприятием, испытывает значительный дискомфорт, если производственная ситуация изменяется не в лучшую с их точки зрения сторону. Искусство сохранения позитивного настроения работников в процессе введения инноваций состоит в том, чтобы до того, как инновация произойдет, обеспечить максимум условий и проконтролировать большинство переменных, которые помимо самой инновации окажут влияние на эту самую бесконфликтность, позитивность восприятия, настоя и доверия к руководству.

Вопросы для обсуждения:

1. По каким характеристикам отличаются поверхностный, срединный и глубинный слои организационной культуры?
2. Какой из выделенных слоев обладает наибольшим влиянием на конфликт?
3. Какой уровень организационной культуры осознается работниками меньше всего? Почему?
4. Опишите составляющие организационной культуры в соответствии с моделью Г. Хофстеде?
5. Что в понимании природы конфликта дает объединение моделей Э. Шейна и Г. Хофстеде?
6. На каком уровне приверженности своей организации находитесь вы? Почему?
7. Каким образом при принятии управленческого решения могут быть учтены особенности культуры предприятия? Приведите примеры.

## **Глава 2. Учет конфликтогенности организационных изменений**

Изменения и инновации на предприятиях неизбежны, если, конечно, их руководство стремится к конкурентоспособности. При этом характер организационных изменений различен и зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата, той же организационной культуры и еще

массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Предприятие растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под "зонтиком" внимания высших должностных лиц. Для анализа изменений, как правило, требуются комплексные методы анализа процессов, происходящих на предприятии, и воздействий на них. Тем не менее, руководство должно оперативно ориентироваться в такого рода проблемах и знать, что по силам решить ему самому, а где потребуется помощь извне и от кого. Изменения тем более необходимы в современной высоко динамичной рыночной среде. В определенной мере изменения могут рассматриваться как реакция предприятия на потенциально конфликтное воздействие внешней среды. Механизм связи задержек в инновациях и конфликта очевиден - промедлишь с изменением, давление на предприятие со стороны конкурентов усилится, напряженность внутри предприятия возрастет, вероятность конфликтов увеличится. В то же время опережающие инновации также могут вызвать напряжение, но уже другого рода - когда сотрудники еще не готовы работать по-новому, не до конца осознали важность и необратимость перемен.

Понятие "инновация" подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные качественные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, предприятии или взаимоотношениях. Также под инновацией можно понимать процесс целесообразной смены одного состояния предприятия другим. Инновации на предприятии могут касаться следующих его компонентов:

**1. Основной структуры предприятия.** Могут изменяться характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования предприятия, характер международных операций, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты.

**2. Задач деятельности.** Меняется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики.

**3. Применяемой технологии.** Меняется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы.

**4. Управленческих процессов и структур.** Меняется внутреннее содержание предприятия, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.

**5. Организационной культуры.** Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.

**6. Человеческого фактора.** Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе.

**7. Эффективности работы предприятия.** Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты его деятельности, изменяется его деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

В центре нашего внимания находятся преимущественно пятый и шестой аспекты организационных инноваций: инновации в организационной культуре и человеческом факторе. В процессе инноваций к этим компонентам предприятия необходимо особое внимание со стороны руководства, так как они представляют и ресурс роста эффективности изменений, и могут оказаться трудно преодолимым барьером на пути нововведений. На многих нынешних предприятиях наиболее уязвимы технология, организационная культура и человеческий фактор. Однако, если технология производства сама по себе не входит в область рассмотрения конфликтологии, то организационная культура и человеческий фактор не только должны подробно рассматриваться. Необходима разработка специальных технологий профилактики и разрешения конфликтов.

На уровне инноваций в человеческом факторе изменения могут проявляться в новом наборе и освобождении сотрудников, в появлении новых и ликвидации старых подразделений. Происходит усиление или ослабление влиятельности подразделений. В результате может расти психологическая напряженность, предприятие могут сотрясать крупные или мелкие конфликты.

С точки зрения руководства инновации воспринимаются как результат смены конъюнктуры рынка, смены государственной политики, усиление или ослабление инфляции, желания владельцев предприятия оптимизировать производство. На них приходится реагировать, принимать соответствующие управленческие решения, оказывающие непосредственное влияние на жизнь работников.

Для того чтобы подчеркнуть преимущества такого менеджмента, при котором предприятие было бы в состоянии незамедлительно отреагировать на инновации во внешней и внутренней среде, мы используем понятия "адаптивное" предприятие и "адаптивность" предприятия. Именно в незамедлительном "адаптивном" реагировании всего предприятия на происходящие изменения мы видим залог его выживания в рыночных условиях. Здесь необычайно важна целостность адаптации предприятия. Если часть подразделений "уходит в отрыв", получив определенный импульс в одном или нескольких своих компонентах (технологии, человеческом факторе, оргкультуре), а остальные продолжают оставаться на месте, могут возникнуть конфликтующие и центробежные тенденции, нарушающие функционирование предприятия как единого целого. И это опасно. Работу предприятия можно улучшить, аккуратно вмешиваясь в происходящие на нем процессы. Негативные последствия роста и уменьшения размера предприятия, отчуждения человека, вызванного этими процессами, должны приниматься во внимание и корректироваться как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Сказанное выше позволяет выделить два конфликтологически обоснованного управления инновациями - тактический и стратегический. С тактической точки зрения управлять инновациями означает: провести их в адекватные сроки; достигнуть поставленных целей; снизить сопротивление инновациями вероятность возникновения конфликта; повысить адаптацию сотрудников к ним. Со стратегической точки зрения управлять инновациями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали и привычными, и ожидаемыми для всего персонала предприятия, а временное отсутствие новшеств вызывало бы у работников тревогу. Только обеспечение стратегического управления инновациями может привести к значительному повышению конкурентоспособности предприятия. Если проинтегрировать многочисленные технологии управления инновациями, нашедшие широкое применение за рубежом - кружки качества, ротация кадров, перепроектирование работ, партисипативный менеджмент, концепция адаптивных и обучающихся предприятий, можно сказать следующее. Все они направлены на повышение уровня адаптации предприятия и его персонала к смене технологий и приоритетов в функционировании предприятия. Несомненными достоинствами управления инновациями могут считаться:

- 1) повышенное внимание к конъюнктуре внешней экономической среды;
- 2) своевременное, а лучше опережающее реагирование предприятия на ее изменение (выход на рынок первыми с новым товаром (услугой));
- 3) готовность персонала к изменениям в характере работы и критериям ее эффективности;
- 4) гибкость и перестраиваемость функциональной структуры предприятия;
- 5) своевременное реагирование на психологическую напряженность;
- 6) обеспечение более спокойного разрешения возникающих в процессе

изменения конфликтов интересов.

Однако даже самой адаптивной функциональной структуре, удачно реагирующей на инновации рынка, присущи недостатки. Первый из недостатков - вынужденное отставание внутренних изменений в ответ на инновации внешние. Даже месяц-другой отставания нередко ведет к потере компанией уже занятого места на рынке. Такая проблема получила название проблемы реактивности. Иначе говоря, если только реагировать на инновации, принципиального успеха не добьешься. Надо предвидеть и опережать грядущие перемены.

Второй по значимости недостаток в управлении инновациями - отсутствие координации между компонентами предприятия, включенными в инновацию. Если иметь в виду четырехкомпонентную схему предприятия (люди, цели, структура, технологии), может оказаться, что инновации в части персонала опережают инновации в технологии, инновации в целях - инновации в структуре и т.д.

Источники инноваций могут появиться как вовне предприятия, так и внутри. Внешние источники могут быть как благоприятными, так и опасными для предприятия. От руководителей требуется значительное мастерство в прогнозировании возможных изменений внешней среды и опережении вероятных катаклизмов. В ситуации отдельного предприятия как внешние могут восприниматься источники инноваций со стороны руководства. Здесь многое зависит от сложившейся процедуры управления. Если линейные менеджеры будут поставлены в положение непредсказуемости управленческих решений, приходящих сверху, и при этом часть решений, с их точки зрения, будет ухудшать положение предприятия, им придется отнестись к таким новшествам как к проистекающим из внешних источников. Следствием будут попытки прогнозировать и предугадывать новшества, готовить мероприятия, компенсирующие их негативные последствия. В то же время сопричастность менеджмента подразделений с планируемым изменением, учет их мнения перемещают источник изменений из внешних во внутренние. Новшества будут восприниматься как свои собственные, учитывающие интересы участников, а, следовательно, менее конфликтные. Изменяется отношение и это может вести к совершенно другой стратегии и тактике поведения линейных менеджеров.

Внутренние источники изменений часто бывают связаны с самим организационным развитием. Так, изменение размера предприятия по технологическим причинам может привести к появлению дополнительных проблем в сфере управления. Решаются эти проблемы по-разному, но при этом изменению подлежат и соотношения властных полномочий, и структура предприятия.

Численность работников многих российских предприятий за последние годы сократилась. В то же время технология производства в целом сохранила свои прежние черты. Соответственно, возникла необходимость в перепроектировании целого ряда функций на многих этажах управления. Одним из следствий этого стало увеличение нагрузки на одного работника, рост уровня стрессогенности работы, не всегда оправданное перераспределение обязанностей. Естественной реакцией работников стали готовность к конфликтам и сопротивление переменам, которые проявляются на нескольких уровнях: индивидуальном, собственно организационном и социокультурном.

В то же время результаты социологических опросов показывают, что работники многих отечественных предприятий стали более дисциплинированными, дорожащими рабочим местом. Но это дисциплина поневоле, а не потому, что рабочие стали более приверженными ценностям, декларируемым руководством. Работники стали больше дорожить рабочим местом, а поэтому готовы к большим жертвам из-за боязни потерять работу.

Наиболее простая, но часто используемая схема анализа предприятий, находящихся в процессе инноваций, содержит четыре компонента: цели, люди, структура, технология. При этом важно, что все перечисленные компоненты взаимосвязаны друг с другом. Поэтому даже минимальное изменение каждого из них неизбежно приводит к изменениям всех остальных. Разные темпы изменений могут приводить к дисбалансу системы в целом, к напряженности, конфликтам и кризисам. В то же время воздействие на какой-либо компонент может осуществляться не только непосредственно, но опосредованно, т.е. через другие компоненты. Так, смена технологии часто ведет к смене персонала, а появление новых подразделений может привести к пересмотру целей всего предприятия. Одним из современных тенденции в развитии менеджмента стал аутсорсинг - система мер, состоящая в выводе ряда не существенных с точки зрения руководства функций предприятия за его границу, их передача субподрядным организациям. Прогрессивная сама по себе схема управления потенциально может стать источником серьезного напряжения среди работников предприятия, если не учитывать тех методов, которые рекомендует конфликтологический подход.

## **2.1. Особенности информирования и сопротивление новшествам**

Часто инновации, инициируемые руководством, вызывают осознанное или неосознанное сопротивление сотрудников, а впоследствии и конфликты. Не каждый информирован так же как руководитель. Цели рядовых работников и руководства, как правило, отличаются. И если не проводить работу по их координации, даже самый позитивный проект преобразований может оказаться на грани срыва.

Так, в процессе организационного консультирования часто выясняется, что, несмотря на то, что многие работники осведомлены о своих правах, значительное их число не совсем точно понимают их суть и часто обращаются к линейным менеджерам за разъяснениями. Естественно, что непонятное часто отвергается или саботируется. Непонимание рождает недоверие, а недоверие - сопротивление и конфликты.

Многие давно работающие сотрудники помнят лучшие времена, помнят свое разочарование от части реформ и не готовы участвовать в еще каких-то инновациях, которые потенциально могут ухудшить их положение. Единственное, что могло бы помочь им в изменении отношения к инновациям - отчетливая картина будущего, которая требуется всем. Такие цели могут быть созданы на предприятии в виде концепций "лидерства на рынке" или "социального партнерства". То, что требуется от такой концепции, это достаточно ясное изложение того, что собственно получают все они. Если предложенную концепцию многим рядовым работникам "расшифровать" не удастся, возникнет недоверие и определенное сопротивление действиям руководства. На одном из предприятий, которое нам пришлось консультировать, мы услышали высказывание, точно характеризующее сложившуюся ситуацию недоверия: "Эту концепцию развития руководство сделало не для нас, а для себя". Наше мнение состоит в том, что руководством часто не делается важный шаг - не создаются условия для обсуждения и коррекции коллективом предприятия путей достижения целей развития, мер содействия ему на уровне подразделений. Здесь надо иметь в виду, что речь идет не о простом информировании коллектива о грядущих изменениях. Задача коллективных обсуждений должна состоять в выработке мероприятий на уровне фабрики, цеха, участка, отдела, которые бы на своем уровне ответственности ускоряли достижение целей, провозглашаемых в концепции развития предприятия. Это своего рода трансляция, перевод стратегии инноваций на язык тактики, доступный

работникам подразделений.

## 2.2. Технологии работы со стереотипами

Одним из видов психологических охранительных механизмов, активизирующихся при встрече с незнакомым и новым, является стереотипизация. В сознании и поведении руководителей и сотрудников складывается набор стереотипных схем, препятствующих адекватному восприятию инициатив руководства. В процессе введения изменений на индивидуальном и групповом уровнях преградами на их пути нередко выступают стереотипные схемы восприятия. Например, на многих производственных предприятиях за последние годы сложился следующий стереотип: "Мы теперь не хозяева на предприятии. Хозяева пусть и решают, что делать дальше". Он в значительной степени определяет снижение активности работников в различных сферах производственной деятельности. Такая схема психологически разделяет коллектив на, как минимум, две части: мы и они, лишает тех, кто относит себя к "мы", части активности и ответственности за общее дело.

Формы этих схем таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Схемы восприятия включают несколько вариаций на тему: "Да, но...". Перечислим некоторые из них.

**"Это у нас уже есть"**. Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим предложением и ситуацией на предприятии.

**"Это у нас не получится"**. При этом приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества.

**"Это не решает наших главных проблем"**. Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как не адекватное проблемам предприятия.

**"Это требует доработки"**. Предложение оценивается как "сырое" и отклоняется.

**"Здесь не все равноценно"**. Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл.

**"Есть и другие предложения"**. Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

Чтобы понять причины, из-за которых инновации нередко воспринимаются людьми с большими трудностями, следует обратиться к понятию гомеостаза. В биологии под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма. В настоящее время это понятие находит широкое применение далеко за пределами биологии. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны. Какие-либо грядущие инновации, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу гомеостазу. Принципиальное решение данной проблемы может быть достигнуто посредством превращения самих изменений в необходимый компонент гомеостаза. Несомненно, на многих отечественных предприятиях и в организациях уже есть ростки инновационного климата, но редко где для этого уже сделано все возможное.

Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности

выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Но в то же время культура препятствует введению изменений. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекла пристальное внимание многих исследователей. Одна из причин этого, с нашей точки зрения, заключается в том, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования предприятий. Например, если в организации пока условия были более или менее стабильными или не изменялись заметно, сложившаяся организационная культура находилась в "тени" и не привлекала внимания руководства и исследователей. Но с нарастанием изменений организационная культура, сложившаяся за десятилетия, начала проявляться отчетливей, выражаться в определенных установках и действиях работников. Ведь организационная культура не есть константа. Она тоже меняется. Не сразу и не везде. По аспектам и должностным группам, то быстрее, то медленнее, но меняется. И это нельзя не учитывать.

### **2.3. Преодоление конфликтов на этапах введения инновации**

Одной из самых популярных технологий введения инноваций на предприятиях стала технология, предложенная еще К. Левином и включающая три стадии. Основная посылка данной технологии состоит в том, что предприятие не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима "раскачка" прежде слаженного механизма. При этом не исключено, что возможна некоторая его несбалансированность по многим причинам: от индивидуальных до социальных и технологических. Потенциально растет и вероятность роста индивидуальных и межгрупповых конфликтов. Тем не менее, эта несбалансированность вполне преодолима, что неоднократно подтверждалось на практике, если следовать трех стадийной технологии введения инновации:

1) Первая стадия - "размораживание". Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками предприятия необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Все предприятие приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований. Ментальность работников выводится из состояния относительного покоя и подключается к обсуждению планируемых решений. Если этого не произошло, и работников только знакомят с уже принятым решением, закономерным следствием будет рост сопротивления даже самому благоприятному решению, выводящему организацию из равновесия. Допустим, хозяева предприятия решили значительно сократить персонал. Очевидно, подобное решение может привести к значительному росту конфликтов. Как ни ускорять его реализацию, все равно не обойтись без ответной реакции со стороны работников. Она последует в любом случае. Контролировать можно только масштабность и единообразие ответов. В данном случае необходима значительная работа с разными целевыми аудиториями, работниками соседних предприятий, разными профессиональными группами в рамках преобразуемого предприятия, руководителями и специалистами и т.д.

Иногда, при переходе собственности из одних рук в другие длительный период безвременья до прихода к управлению новой команды может рассматриваться как "размораживание", когда работники уже готовы к любым изменениям, лишь бы выйти

из состояния растаскивания предприятия. Наиболее известным примером из практики управления последних лет стала ситуация с "Юганснефтегазом", когда в течение ряда месяцев коллектив работал в ожидании смены владельца предприятия. Можно только представить себе ту гамму эмоциональных переживаний у работников, которая сопровождала подобное новшество.

2) Вторая стадия - изменение. На стадии инновации, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимного подчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и более спокойно воспринимают временные сбои в работе. Первым значительным направлением изменений на предприятии может быть постепенное сокращение численности его работников и следующее из этого увеличение нагрузки, возлагающейся на отдельного работника. Другое направление изменений может касаться смены ролей тех или иных групп руководителей, например, мастеров, бригадиров или супервизоров. Третье направление изменений может состоять передачи ряда существенных производственных и ремонтных функций внешним по отношению к предприятию субподрядным организациям.

3) На третьей стадии, получившей название "замораживание", устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, "шлифуются" процедуры взаимодействия и работы по-новому. Предприятие постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом стратегическое преобразование заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующих инноваций. В стратегическом смысле работники являются свидетелями стадии "замораживания", когда более или менее установились правила работы по-новому.

Новые серьезные изменения требуют новых предварительных мер по переходу в стадию очередного "размораживания". Работники вновь должны почувствовать, что сложившееся положение неудовлетворительно по ряду признаков, осознать объективные причины неудовлетворительности указанных признаков и возможные пути их устранения. Психологические процессы осознания необходимости изменений в жизни организации должны идти параллельно с планированием инноваций. Если восприятие ситуации как удовлетворительной и не нуждающейся в совершенствовании будет превалировать в сознании большинства работников, введение новшеств вполне обоснованно столкнется со значительным сопротивлением, конфликтами и потребует больших усилий со стороны инициаторов.

Обязательность привлечения сотрудников к процессу изменений ни в коей мере не отрицает проявления лидерства. Более того, инновации не могут привести к позитивным сдвигам, если они не направляются из единого центра. Нагрузка на управление при этом возрастает, поскольку предприятие вынуждено функционировать в особом режиме.

В то же время не стоит полностью уповать только на привлечение работников к принятию решений. Известно, что повышение меры участия рядовых работников в принятии решений само по себе не ведет к росту производительности труда. Коллегиальные формы принятия решений также не эффективны, если время на инновацию ограничено. Планы реформ могут быть попросту "заболтаны" многочисленными согласительными комиссиями и окажутся не ко времени либо в результате многочисленных поправок потеряют свою направленность.

Руководитель должен располагать как демократическими, так и авторитарными

процедурами управления и выбирать ту из них, которая больше соответствует ситуации. Критериальными считаются такие факторы, как уровень компетентности подчиненных, доступность релевантной информации, отношения между подчиненными, требуемый уровень поддержки решения подчиненными.

Перечисленные факторы влияют на выбор процедуры введения инновации по-разному. Чем выше уровень необходимой руководителю поддержки со стороны подчиненных, тем больше следует отказываться от единоличных, авторитарных процедур управления. Но чем доступнее руководителю релевантная информация, тем с большей уверенностью он может принимать единоличные решения, то есть осуществлять изменение авторитарно.

Еще одно противоречие состоит в том, что руководителю необходимо принимать компетентное решение проблемы в короткие сроки, и оно должно поддерживаться подчиненными. Если работать над решением всем вместе, поддержка будет более полная, конфликты будут разворачиваться на совещаниях и в рабочих группах, а не в подразделениях, но на обсуждение может уйти слишком много времени. Если принимать решение самостоятельно, оно появится быстро, но не всегда будет опираться на поддержку. В некотором смысле длительные обсуждения, в которых задействованы многие сотрудники, могут, с одной из точек зрения, считаться показателем некомпетентности самого руководителя в проведении инновации. Тем не менее, у обсуждения есть дополнительная функция - информирование и привлечение к изменению членов управленческой команды и всего коллектива, что без сомнения ведет к принятию новшеств и к снижению их конфликтности.

#### **2.4. Рекомендации по введению инноваций, увеличивающие позитивность их восприятия работниками**

Опыт введения инноваций в различных компаниях и организациях позволяет сформулировать ряд общих рекомендаций по увеличению позитивности восприятия инноваций и снижению вероятности конфликта. Для этого выделим следующие компоненты этого процесса: источник инноваций, особенности самих инноваций, процедура их введения.

##### **Источник инновации:**

1. Необходимы мероприятия по трансформации восприятия источника инноваций из внешнего во внутренний. Ясно, что до логического завершения данный процесс довести сложно. Однако, возможным представляется компромиссное восприятие, когда первоисточник будет восприниматься как внешний, т.е. присущий руководству, а конкретная технология введения инновации может приписываться самим работникам, т.е. станет в их восприятии внутренним.

2. Позитивность восприятия инновации будет выше, если управленческая команда, линейные менеджеры и все работники будут ощущать, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне. Понятно, что источником инноваций будет руководство, но необходимо использовать групповые процедуры для обсуждения путей введения инноваций с представителями трудового коллектива.

3. Позитивность восприятия инновации будет выше, если проект будет иметь поддержку со стороны основных, наиболее уважаемых работников предприятия. Необходимы дополнительные меры по привлечению наиболее референтных работников к участию в подготовке и введении инновации. Актив работников предприятия должен быть в обязательном порядке привлечен к данной работе.

### **Особенности самой инновации:**

Позитивность восприятия инноваций будет выше, а конфликтогенность ниже:

1. Если работники психологически примут причины невозможности работы по-старому.
2. Если работники смогут рассматривать изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней трудовой "ноши". Либо если увеличение этой ноши будет компенсировано соответствующим приростом получаемых работниками материальных и нематериальных благ.
3. Если проект изменений будет соответствовать ценностям и идеалам, которые разделяет большинство работников предприятия. В этом отношении аргументация за введение инновации должна соответствовать базовым ценностям работников и осуществляться на их языке, а не на языке стратегических приоритетов руководства.
4. Если программа изменений будет предлагать некий новый управленческий или технологический опыт, которым можно заинтересовать работников. Например, программа инноваций может включать техническое перевооружение, ведущее к более благоприятным гигиеническим и экологическим стандартам производства.
5. Если работники будут чувствовать, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность. Например, введение новой техники, сопровождаемое большим уровнем автоматизации, может сопровождаться повышением квалификации рабочих и их более высоким статусом.

### **Процедуры введения инновации:**

Конфликтогенность снизится, а позитивность восприятия инноваций повысится:

1. Если работники будут привлечены к диагностике основных проблем предприятия и почувствуют важность изменений в деле решения выявленных проблем.
2. Если проект инноваций был принят в результате решения общего собрания трудового коллектива.
3. Если разработчики изменений смогут провести в несколько этапов дискуссию с оппонентами из числа работников, разобраться в обоснованных возражениях оппонентов и снять возможные опасения работников.
4. Если выясниться, что имеет место непонимание работниками сути новшеств, и будут проведены мероприятия по получению обратной связи о восприятии проекта работниками и по прояснению для работников его целей и задач.
5. Если в процессе серии дискуссий удастся повысить доверие и поддержку со стороны рабочих к руководителям.
6. Если проект инноваций будет открытым для изменений на тот случай, если у него проявятся негативные стороны.

Несмотря на рекомендации, практически любое изменение все же ведет к росту эмоциональной напряженности и конфликтности на предприятии. Иногда их удается предвидеть и устранить еще на этапе подготовки, иногда они протекают в скрытой форме и могут ослабнуть сами собой, но часто все же достигают более высокого уровня и превращаются в открытый конфликт. Такая ситуация становится опасной для предприятия в целом. На анализе ситуаций, когда конфликта избежать не удалось, остановимся подробнее.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие компоненты организации могут быть задействованы при введении новшества?
2. Приведите примеры влияния одного компонента организации на другой?

3. В чем специфика каждого из трех этапов введения инновации?
4. Какие действия по профилактике конфликта могут быть произведены на каждом из этапов введения инновации?
5. Что подразумевается под коллегиальным принятием решения?
6. На основании каких критериев руководитель может переходить от одной процедуры принятия решения к другой?
7. Каковы ограничения коллегиальных способов обсуждения планируемых новшеств?

### **Глава 3. Психологические аспекты разрешения конфликтов**

Даже при самом удачном стечении обстоятельств введения инновации, невозможно обойтись без усиления напряженности и появления конфликтов разного масштаба. Взаимодействие между инновацией и конфликтом носит двусторонний характер. Иначе говоря, наблюдается двусторонняя причинность. Как попытки ввести новшество ведут к повышению уровня конфликтности, так и сам конфликт может означать, что настало время для изменения.

Таким образом, своевременная обратная связь по результатам экспертизы предприятия и доходчивое представление ее итогов коллективу делают планируемые инновации более понятными и убедительными для сотрудников. А коллегиальность информационной подготовки решений в сочетании с их методической корректностью снимает необходимость в приложении избыточных усилий при введении новшества.

Предприятие может быть отнесено к сложным вероятностным системам, т.е. имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать противоречия. Они - неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, говорят о возникновении конфликта.

Чем активнее и динамичнее предприятие, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликтов и уметь управлять их течением и разрешением - неотъемлемая составляющая профессионализма руководства.

Как уже говорилось выше, в конфликтологии принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие, не имеющие позитивных функций. Одним из лейтмотивов такого подхода является гармонизация организационных структур. С позиции второго подхода конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты, представители второго считают, что блокада конфликта хуже конфликта, а сам конфликт обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития предприятия. Мы склонны больше доверять смешанному подходу, так как практика сегодняшнего управления в России сталкивается со значительной распространенностью конфликтов разного рода. Лучше сначала заниматься профилактикой конфликта с целью предотвращения оснований для его возникновения. Если же без конфликта не обойтись, необходимо извлечь из него определенную пользу в процессе корректного использования процедур разрешений и урегулирования.

Первая группа причин возможных конфликтов в организации может проистекать из нарушения принципов строительства предприятия, разработанных классической теорией менеджмента: - принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия. В ситуации введения новшества стадия размораживания является источником нарушения сложившегося порядка

вещей и ведет к нарушению указанных принципов, иначе говоря, ведет к конфликтам. Стоит заметить, что при проведении социологических опросов работники часто не готовы обсуждать имеющиеся конфликты с интервьюером и отвечают, что значительных конфликтов у них нет, а мелкие конфликты устраняются в рабочем порядке. Однако это не означает, что перед лицом грядущих изменений уровень конфликтности останется на прежнем уровне.

Вторая группа причин возможных конфликтов может состоять в процедурной и технологической неопределенности в условиях инновации. Работники по-разному относятся к неопределенности ситуации, возникающей при подготовке инноваций. Руководители часто склонны к большей определенности, следовательно, потенциальный рост неопределенности при инновациях больше психологически затронет линейных руководителей, чем рядовых сотрудников.

Третья группа причин - многоначалие. Не структурированность системы управления всегда ведет к более высокой конфликтности. Но при определенных структурах управления, где многоначалие введено осознанно и поэтому в большей степени регламентировано, вред меньше, чем в традиционных организационных структурах, где многоначалие является последствием неупорядоченности управления и не предусмотрены процедуры очередности выполнения поручений разных руководителей.

Четвертая группа причин - у руководителя слишком много подчиненных. Это может быть также последствием неупорядоченности управления и может вести к потере руководителем контроля за рядом подчиненных. Если те недостаточно добросовестны, то несправедливость в оплате труда может вести к серьезному размежеванию в среде рядовых сотрудников.

Пятая, но далеко не последняя причина - порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко или диспропорционально распределены между руководителями.

### **3.1. Инструменты анализа конфликта в организации**

Для практического разрешения конфликтов полезна системная точка зрения, предполагающая внимательное изучение причин конфликта на всех уровнях этого процесса: индивидуально-психологическом, групповом, межгрупповом, организационном. По сути, это означает проведение комплексной диагностики конфликта или конфликтологической экспертизы.

С системных позиций в конфликте имеет смысл выделить следующие компоненты:

1. участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
2. посредник (может отсутствовать);
3. объект (предмет) конфликта;
4. предконфликтная ситуация;
5. инцидент;
6. конфликтные действия оппонентов;
7. фаза конфликта;
8. меры по разрешению конфликта;
9. завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники - это необходимый компонент, а посредники присутствуют далеко не всегда. Предконфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если она

кратковременна. Считается, что конфликт - это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

Конфликтологическая экспертиза - совокупность методов и приемов анализа конкретных случаев конфликта. Выделяются два основных метода ее проведения: картографирование конфликта и его мониторинг (треккинг) (Аклаев А.Р., 2005). Первый опирается на синхронный (т.е. в данный момент) анализ конфликта. Предполагает составление карты конфликта и максимально подробное выявление всех компонентов его структуры и действующих факторов динамики, которые необходимо учитывать при поиске путей и способов управления конфликтом и его урегулирования. Картографирование ставит задачу не разрешить конфликт, а представить в упорядоченном виде все элементы, которые должны стать частью последующего решения. Кроме выявления действующих факторов необходимо также прогнозирование на их основе сценариев развития конфликта и вариантов его урегулирования.

Смысл картографирования состоит в репрезентации слагаемых конфликта, таких, как определение основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликта, а также тех, кто причастен к конфликту, выявление интересов и опасений сторон. Может быть представлена либо в виде таблицы-перечня, либо графически. В 1969 г. И. Гальтунг предложил модель треугольника конфликта с вершинами: противоречие, или объективная конфликтная ситуация, установка и поведение.

Модель конфликта, получившая название треугольник конфликта Ж.-П.Ледераха, включает следующие группы акцентов в виде вопросов, на которые должен ответить конфликтолог:

### **Люди**

Кто эти индивиды и группы, непосредственно вовлеченные в конфликт?

На кого повлияет исход конфликта и кто, в свою очередь, может повлиять на его исход?

### **Процессы**

Из-за каких проблем разгорелся конфликт?

Существует ли исторический прецедент взаимодействия сторон?

В каком процессе взаимодействия была бы готова участвовать каждая сторона?

Какие дополнительные проблемы или вопросы возникли по мере развития конфликта?

Какой степени достигла поляризация между сторонами?

### **Проблемы**

Каковы основные интересы, потребности и ценности каждой стороны?

Что каждая из сторон предлагает, чтобы их реализовать или чего добивается в процессе из реализации?

Насколько несовместимы интересы, потребности и ценности сторон?

Какие базовые потребности лежат в основе конфликта (безопасность, самоуважение, материально-финансовые ресурсы, права, земля и т.п.)?

Каковы минимальные результаты, которые могут удовлетворить каждую из сторон?

Каковы основные сферы согласия и несогласия?

Какие ресурсы имеются, чтобы справиться с конфликтом (ресурсы самих сторон,

другие)?

Какой стадии достиг конфликт, созрел ли он для урегулирования?

Описание всех сфер конфликта в виде перечня принадлежит Ж.-П. Ледераху. В него входят следующие компоненты:

- Действующие лица
- Спорные вопросы
- Факторы, лежащие в основе поведения
- Масштаб конфликта
- Предыдущие попытки улаживания конфликта
- Фаза и интенсивность
- Баланс власти
- Возможности и ресурсы
- Состояние отношений между сторонами

В перечень, разработанный Х. Миалл и др., входят три группы факторов: фон, конфликтующие стороны и контекст.

Мониторинг представляет собой не синхронный, а диахронный метод динамического отслеживания изменений в компонентах конфликтной структуры и особенностей действия факторов конфликта во времени. Это составление его динамической карты и постоянное ее обновление данными, такими данными, как интересы и возможности третьих сторон повлиять на динамику конфликта, изменения внутри конфликтующих сторон и между ними (включая внутриэлитную борьбу, меняющиеся перспективы достижения успеха, возможные способы переформулирования групповых целей и поиска альтернативных путей разрешения споров, включая предполагаемые шаги в направлении трансформации конфликта, возникающие в связи с этим возможности и соответственно ограничения, а также способы их использования или преодоления.

### 3.2. Уровни оппонирования

Непосредственных участников конфликта часто называют оппонентами. Оппоненты могут вступать в конфликт с различных уровней оппонирования (см. схему 3.2.). При межличностном конфликте, в данной схеме - конфликта первого уровня, оппонентами могут быть отдельные работники и их сторонники. При социальном конфликте, в данной схеме - конфликте второго уровня, оппонентами могут быть коллектив того или иного подразделения и, например, дирекция организации. Конфликт одного уровня происходит между оппонентами этого уровня. Смешанный конфликт происходит между оппонентами из разных уровней. Например, индивид против организации, либо организация против государства.

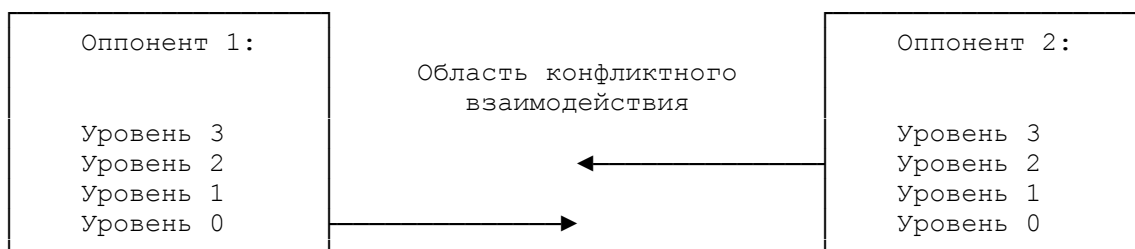


Рис. 3.2. Схема конфликтных действий, производимых с разных уровней

оппонирования.

Так, оппонент 1, отстаивающий свои интересы как частного лица, выступает в качестве оппонента первого уровня. Оппонент 2, отстаивающий интересы группы людей, является оппонентом второго уровня. Оппонента, выступающего от лица государства, можно назвать оппонентом третьего уровня. В то же время человек, переживающий личностный конфликт, является оппонентом нулевого уровня.

Одна из коллизий конфликтного взаимодействия состоит в одностороннем и (или) двустороннем изменении уровней оппонирования, его снижении или повышении. При этом повышение собственного уровня оппонирования одному из оппонентов дает больше шансов решить конфликт на более выгодных для себя условиях, а снижение уровня оппонирования - ухудшает его шансы на победу.

Одностороннее повышение уровня оппонирования может задаваться отождествлением одним из оппонентов своих целей (истинное или мнимое) с целями более широкой социальной или организационной структуры. Если это удастся, оппонент получает дополнительные преимущества по сравнению с противоположной стороной. Именно в получении дополнительных преимуществ в конфликте состоит смысл повышения собственного уровня оппонирования.

Такие приемы часто ведут к подмене предмета конфликта, когда один из оппонентов личный или групповой интерес выдает за общественный, переформулировав его и заручившись поддержкой социальных объединений, например, профсоюза или государственного органа. Этот прием имеет целью поднять собственный уровень оппонирования.

Второй вариант получения преимуществ состоит в снижении уровня оппонирования конкурента. Здесь также используются подмены предмета конфликтов, но реализуемые в противоположную сторону. Цель подмены состоит в доказывании того, что противоположная сторона преследует только личные, узко эгоистические цели. И в случае получения ею преимуществ общественные или даже государственные интересы могут только пострадать. Максимального эффекта оппонент достигает в том случае, когда ему удастся снизить уровень конкурента до нулевого, иначе говоря, довести конкурента до состояния внутреннего конфликта или противоречия в разнонаправленных мотивах. При таком исходе проигрывающая сторона может вкусить всех "прелестей" интрапсихического конфликта, внутренних сомнений в целесообразности своих действий, горечи психологического поражения.

Наблюдения показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно "притягивает" к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная. Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы. Эмоциональные конфликты - самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже получение в свое распоряжение того ресурса, из-за которого разгорелся конфликт, может потерять смысл для оппонентов. Поэтому выходов из эмоционального конфликта только два:

- 1) разъединение оппонентов,
- 2) значительная трансформация мотивации оппонентов, которая может занять не один месяц.

**Конфликт разрешен, но что делать с остатком негативных эмоций**

Оценка эмоциональной составляющей конфликта и ее сдерживание от разрастания должны составлять предмет заботы как оппонентов, если они стремятся к позитивному разрешению конфликта, так и конфликтологов, выполняющих функции посредников.

### **3.3. Позитивные функции конфликта**

Систематизируя функции конфликтов и напряженности, можно выделить ряд функций и последствий, которые можно расценить как позитивные:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп.

Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики. Стратегическая позиция по вопросу о тех или иных целях своего развития сразу приводит к появлению определенной группы потенциальных конкурентов, в борьбе с которыми всем сотрудникам придется консолидировать усилия.

2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.

Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности. Если до возникновения конфликта часть сотрудников не обладала достаточной идентификацией своей принадлежности к одной из групп интересов, то после участия в конфликте все участники могут более отчетливо осознать собственные интересы и идентифицировать себя как членов одной из подгрупп.

3. Получение информации об окружающей социальной среде.

Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая "разведка боем". В современной социально-политической ситуации в России "разведок боем" лучше не предпринимать из-за и без того напряженной социальной ситуации. Их могут позволить себе только очень стабильные общества. В то же время, несмотря на общую социальную напряженность, есть предприятия, внутренний психологический климат на которых достаточно стабилен и допускает использование этой управленческой технологии.

4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль.

Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации. Так, слияние и поглощение предприятий ведет не только к очевидному новому балансу сил и властных полномочий, но и к потенциальному росту напряженности и вероятности конфликта.

5. Нормотворчество.

При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе. Конечно, создание нового положения о подразделении - цель явно не достаточная для инициации конфликта как средства его

написания. Однако, такой документ как Устав предприятия достаточно весом, чтобы предположить, что при его подготовке инициация конструктивного конфликта оправдана.

#### 6. Создание новых социальных институтов.

Конфликт является одним из "родоначальников" новых предприятий и направлений деятельности. Большое число отечественных предприятий возникло за последние десятилетия в процессе и в результате отделения групп сотрудников от "родительских" предприятий. Именно конфликт позволил работникам сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей.

#### 7. Интенсификация рефлексии.

В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениями. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более короткие интервалы времени.

#### 8. Качественные преобразования.

В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры и социальные явления, не имевшие предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. То же можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни. Вопрос только в том, насколько качественны эти новые структуры.

### 3.4. Ошибки конфликтолога

Нередко при уже возникшем конфликте не хватает времени, чтобы грамотно его разрешить. Поэтому еще до его потенциального возникновения полезно учитывать некоторые моменты, часто вызывающие затруднения у посредников, принимающих на себя ответственность за снятие напряженности и преодоление конфликта.

#### 1. Неверно определены предмет конфликта и оппоненты.

Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться "в тени". Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

#### 2. Запаздывание с принятием мер.

Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу. В этих условиях необходимы дополнительные усилия, чтобы устранить психологические последствия прежних конфликтов.

#### 3. Не комплексность, односторонность мер - силовых или дипломатических.

Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноплановые мотивы оппонированных сторон. В то же время первоначальные попытки руководства достичь

результата в разрешении конфликта привычными административными мерами может привести к консервации конфликта, когда оппоненты продолжают испытывать негативные чувства как к ситуации, так и по отношению друг к другу.

#### 4. Неудачный выбор посредника.

Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равно приближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с каждой из сторон и может расцениваться каждым из оппонентов как свой, а не чужой. Если положение посредника ассиметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему.

#### 5. Попытки посредника разыграть свою собственную "карту".

Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своих целях, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик. Это означает, что помимо посредника должна быть еще одна инстанция, осуществляющая супервизию над действиями посредника. Именно в ее компетенции должно быть принятие решения о смене посредника.

#### 6. Пассивность оппонентов.

Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

#### 7. Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью.

Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны - оппоненты и посредник - в психологической части переговоров посредник работает отдельно с каждой из сторон.

#### 8. Отсутствие работы со стереотипами.

Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект "туннельного" видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например, с позиции противоположной стороны.

#### 9. Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации).

Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления - привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

## 10. Ошибки в договоре.

Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает не предусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

Как бы руководство ни старалось "отшлифовать" механизм управления, ситуация на рынке такова, что постоянные инновации и соответствующая им напряженность неотвратимы. Поэтому намного полезнее направить усилия на "шлифовку" самих процедур введения изменений в управление и функционирование организации. В частности, руководители и подчиненные нуждаются в проверенных процедурах взаимодействия в конфликтных ситуациях, которые всегда сопровождают или предвосхищают инновации.

Основная задача работы руководства должна состоять в переводе вероятного конфликта из неуправляемого состояния в позитивно управляемое, придании ему институционализированных и рациональных форм. В конфликтологии выделяют четыре этапов работы с конфликтом, которые составляют своеобразный цикл, повторяющийся до тех пор, пока конфликт не будет разрешен (см. рис. 3.3.).

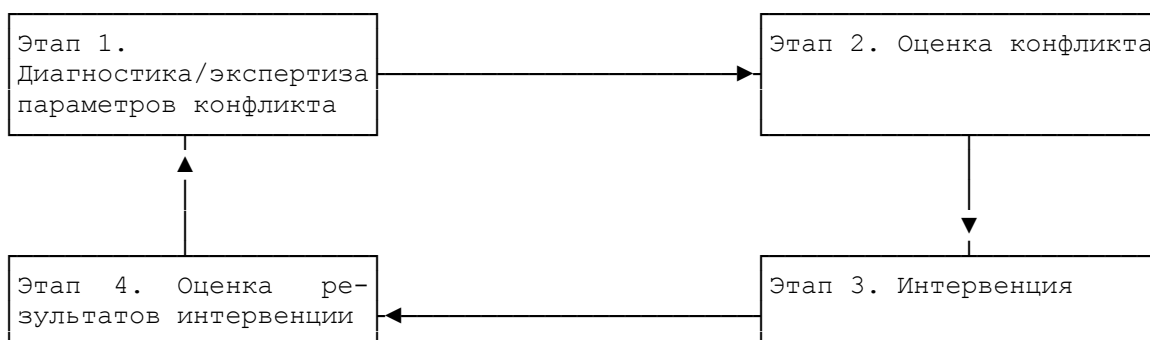


Рис. 3.3. Этапы разрешения конфликта

### **Первый этап.** Диагностика параметров конфликта.

На первом этапе посредниками или руководителями, выступающими в роли посредников должна проводиться диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия, - менеджеров и рядовых работников.

Целями этого этапа работы являются:

Определение основных действующих сил (оппонентов). Изучение их позиций и социально-психологических характеристик. Выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту.

Выявление их отношений в предконфликтной фазе. Выяснение намерений оппонентов и приемлемых для них способов преодоления конфликта.

Определение степени остроты конфликта.

Выявление стереотипов восприятия оппонентов и тактик их поведения в конфликте.

## **Второй этап.** Оценка и экспертиза конфликта.

Типологизация конфликта. Предполагает его характеристику в терминах: межличностный, межгрупповой (см. основные типологии конфликтов выше).

Оценка стадии развития конфликта (оценивается продолжительность предыдущих стадий: предконфликтной, инцидентной и т.п., продолжительности актуальной стадии конфликта).

Оценка и исследование всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Предполагает разработку "дерева" возможных сценариев развития конфликта, вероятностей развития того или иного сценария при наступлении определенных условий.

Разработка стратегии и тактики разрешения конфликта. На данном подэтапе разрабатываются цели руководства в управлении конфликтом (нельзя исключать возможности, что конфликт обладает определенными позитивными эффектами и руководство может быть заинтересовано в его продолжении до определенного момента).

Итогом этого этапа может стать программа действий, содержащая оценку конфликта и предложения по его преодолению. Данный документ может иметь открытую и конфиденциальную часть. С открытой частью программы знакомятся оппоненты. Конфиденциальная часть предназначена для руководства.

## **Третий этап.** Интервенция.

Переговоры. Предполагает проведение переговоров с конфликтующими сторонами. Сначала переговоры проводятся с каждым из оппонентов отдельно в челночном режиме. Их цель состоит в снятии эмоционального напряжения у оппонентов, уточнении претензий каждой из сторон, их пожеланий к последующему прямому взаимодействию между собой, снятию части стереотипов восприятия противоположной стороны. Затем проводятся переговоры с участием оппонентов. Они проводятся под управлением посредника, которому каждая из сторон делегирует право контролировать процедуру переговоров, по своему усмотрению останавливать их, переносит следующий раунд переговоров на определенный срок.

Роль посредника на данном этапе включает исполнение следующих функций:

- А) Создание атмосферы диалога.
  - Б) Снижение психологической напряженности.
  - В) Рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов.
  - Г) Создание у оппонентов позитивных установок на продолжение диалога.
  - Д) Преодоление "тоннельных" эффектов в сознании оппонентов.
  - Е) Освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента.
  - Ж) Помощь в разработке договора между оппонентами.
- З) Письменное формирование договора о принципах взаимодействия между оппонентами в будущем.
- И) Контроль за соблюдением условий и процедур договора и принятие от оппонентов протестов в случае нарушений договора.

## **Четвертый этап.** Оценка результатов интервенции.

1. То, насколько удачной оказалась интервенция, измеряется в течение 3-4 месяцев. Техниками измерения являются регулярные и внеочередные интервью посредников с бывшими оппонентами, а также с сотрудниками, не вовлеченными в конфликт, но имеющими непосредственное пространственное или технологическое отношение к подразделениям (сотрудникам), вовлеченным в конфликт.

2. По результатам интервью составляется рабочий документ, отражающий события и факты, связанные с взаимодействиями бывших оппонентов. При проявлении

неблагоприятных тенденций принимается решение о новой полной или частичной диагностике ситуации. По этой логике цикл этапов может повториться вновь.

Перечисленные функции посредника делают очевидным, что в большинстве случаев данная функция должна выполняться специалистом. Тем не менее, это не означает, что подобную обязанность не могут взять на себя менеджмент предприятия, подготовленный по специальной обучающей программе. Часто на производственных предприятиях функции посредников в случае возникновения конфликтов между рабочими берут на себя линейные менеджеры, мастера, начальники смен и участков, работники служб персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите и обсудите причины наблюдавшихся вами конфликтов.
2. В чем состоят различия между картографированием и мониторингом конфликта?
3. Попробуйте описать свои собственные переживания как участника какого-либо конфликта.
4. Есть ли у вас враги? Какими качествами они обладают?
5. Удавалось ли вам участвовать в полном разрешении конфликта?
6. Какие особенности поведения в конфликте вы наблюдали у ваших коллег или знакомых?
7. Выполните упражнение в группе. Какой-либо член группы будет приводить пример конфликта, а другие члены группы будут определять уровни оппонирования сторон в данном примере.

#### **Глава 4. Конфликт и степень дифференциации организации**

Среди части руководителей бытует мнение, что важна работа с наиболее перспективными по какому либо критерию сотрудниками. Распространена также точка зрения, что в условиях конкуренции победят лишь те предприятия, которые примут на работу и удержат наиболее компетентных сотрудников. Такое мнение привело к бурному развитию в России услуг рекрутеров и хед-хантеров. Дополнительный импульс получили вследствие этого современные технологии оценки персонала, например, центр оценки. Не случайно в этом отношении стремление руководителей предприятий к разработке инструментария выявления перспективных сотрудников и формирования "кадрового резерва". Однако, мало кто отдает себе отчет, что набор указанных технологий и услуг потенциально может привести к росту психологической напряженности и отчуждения у значительной части работников, которые оценены не так высоко, как им хотелось бы, или которые не были отнесенных к перспективным. В уже упоминавшейся нами модели Г.Хофстеда выделяется параметр "индивидуализм-коллективизм". Часть национальных деловых культур обладает выраженной коллективистической составляющей. Другая часть наоборот. В рамках первых осуществляются попытки повлиять на рост производительности труда через воздействия в сторону большего индивидуализма. Во второй части национальных культур происходят поиски рецепта роста производительности посредством увеличения коллективистической составляющей. Возникает вопрос, стоит ли российским руководителям искать пути повышения эффективности производства, повышая уровень индивидуализма работников и делая упор на личных достижениях отдельно взятого работника. Не имеет ли смысл поискать резервы роста производительности в основах собственной национальной деловой культуры. Как

известно, отечественные линейные менеджеры и рядовые работники по-прежнему не настроены на индивидуализм. И эта их особенность должна быть использована при управлении более полноценно.

Из исследований по повышению командной эффективности известно, что отлично подобранные команды, состоящие из середнячков, работают гораздо эффективнее группы более способных, но не сплоченных работников. Во многих коммерческих и некоммерческих организациях очень важна взаимная дополнительность функций отдельных работников. Часто производительность зависит не столько от умения одного человека, сколько от действий группы и отдельно взятый специалист мало значит для общего успеха.

Несомненно также, что важным параметром является не столько личная мотивация или возможности, сколько качество системы, в которой человек работает. В некоторых организациях существуют системы, которые выявляют лучшее в своих людях, в то время как в других организациях с большим количеством талантливых, целеустремленных, трудолюбивых людей проводимая политика и применимые практики мешают личности проявить себя с лучшей стороны и отличиться. Та же производительность труда определяется массой факторов, среди которых серьезное место занимает то, как оценивают способности человека его коллеги и руководители. Полученный от коллег ярлык "худший, ленивый" оказывается мощным фактором, демотивирующим труд работника.

Как формируется ошибочная тактика выделения (правильнее сказать, отделения) и поощрения лучших работников? Часто этот процесс может протекать в одной из следующих форм:

Постоянно подчеркивается заслуги отдельных коллег (особые свойства и профессионализм отдельной личности вознаграждаются), тем самым снижается значимость коллективной работы, создается деструктивная конкуренция между сотрудниками, обмен опытом идет медленно, как и внедрение лучших методов управления;

Появляется тенденция хвалить достижения тех, кто активен, и преуменьшать навыки и возможности тех, кто не так заметен в своей активности. Это ведет к ослаблению стимулов у многих работников, не склонных демонстративно предъявлять руководству свою активность;

Те, кого посчитали менее активным, не лояльным, неспособным, на самом деле становятся такими ввиду того, что им начинают уделять меньше внимания, предоставляют меньше возможностей, меньше обучают и наставляют, - такие работники теряют веру в себя. Так, на многих отечественных предприятиях развит своего рода эйджизм (преследование по возрасту). Если работнику более 40 лет, на нем негласно ставится жирный крест, его не зовут на семинары, его карьера никого не интересует и т.п.;

Упускаются из вида вопросы системного, культурного и организационного характера, гораздо более важные для обеспечения надлежащей интенсивности труда, поскольку организация хотела бы добиться успеха только лишь путем выделения лучших работников.

#### **4.1. Недооценка возможностей коллектива**

Внедрение самых эффективных методов управления и обмен передовыми знаниями и опытом в организациях - сложная задача, которая зачастую выполняется не очень успешно. Например, исследование, проведенное в одной нефтяной компании,

показало, что интенсивность труда на ее нефтеперерабатывающих заводах была настолько разной, как если бы эти заводы принадлежали не одной, а нескольким компаниям. Это один из симптомов отсутствия единой технологической и кадровой политики, предполагающей обмен передовым опытом между работниками разных предприятий одной компании. Этот симптом тревожен еще и потому, что отсутствие единства кадровой и образовательной политики может вести к усилению противоречий между отдельными предприятиями, к развитию центробежных сил и возникновению конфликтных ситуаций. В рамках единой организации сотрудники часто сравнивают условия осуществления работы в ее разных частях. И чрезмерные дисбалансы всегда являются основаниями для возникновения противоречий. На данном поле начинает работать модель справедливости, когда сотрудники разных предприятий или подразделений находят несоответствия в системах оценки достижений и на этой основе начинают испытывать негативные ощущения в отношении руководства.

Соперничество между подразделениями и отдельными сотрудниками может возникнуть при такой системе вознаграждения, когда премирование одних коллег автоматически означает сокращение вознаграждения других. Такие системы оплаты труда часто являются составной частью кадровой политики, в рамках которой поощряются лучшие и штрафуются худшие работники. Какова же будет ответная реакция работника? Если интенсивность труда в подразделении падает, обратится ли его руководитель к кому-либо за помощью? Вряд ли, потому что если он это сделает, то одновременно он публично заявит всем о том, что он руководит хуже, чем другие. Кроме того, даже если у кого-либо хватит мужества обратиться за помощью, зачем кому-либо оказывать ему эту помощь? Зачем помогать конкуренту? Работники соперничают за вознаграждение, за продвижение вверх, признание и прибавки к зарплате в случае успеха. Личная заинтересованность часто не располагает к оказанию помощи или проявлению откровенности с теми, кто является соперником на пути к вознаграждению. Такая ситуация соперничества всегда потенциально накалена и является предконфликтной.

Логично, что если внутренняя конкуренция задерживает внедрение лучших технологий и методов управления на предприятии, то руководители, заинтересованные в улучшении обмена знаниями и в успехах предприятия в целом, должны стремиться к снижению чрезмерной внутренней конкуренции.

Одним из возможных решений в этом направлении может быть предоставление всем сотрудникам одинаковых премий, которые рассчитывались бы на основании общих успехов предприятия в большей степени, чем на основе индивидуальных достижений.

Известен случай, когда в одной московской фирме даже не сообщали людям при приеме на работу их точные оклады. Если человек спрашивал об этом, его ждал ответ, что его ожидает высокий оклад. Если человек действительно желал выяснить точную сумму его будущей зарплаты и начинал торговаться, ему отказывали в работе. В указанной фирме исходило из того, что люди, которые приходят работать только из-за денег, ощутив возможность получения еще больших денег в другой организации, уйдут. Подобная логика весьма необычна для российского менеджмента. Мы в некоторой мере еще не переболели "денежной" болезнью. Однако, по крайней мере в Москве уже появляются примеры, когда при выборе работы предпочтение отдается не деньгам, а другим факторам. Авторам, например, известны случаи возвращения из бизнеса в науку или гуманитарные сферы, естественно, после определенного стратегического удовлетворения базовых, определяемых деньгами потребностей.

Известно, что на отечественных предприятиях производительность труда за последние годы выросла. Но какими методами? Если на первых этапах после периода

смуты, производительность росла за счет наведения организационного порядка и последовавшего после этого роста мотивации работников, роста их уверенности в завтрашнем дне, на последующих этапах ситуация изменилась. По нашим данным, которые могут быть неполными, дальнейший рост производительности происходил посредством сокращения персонала предприятий, в результате которого то, что раньше делали 10 человек, теперь делают пять. Они бы и рады несколько снизить напряженность труда, но технологический цикл подталкивает их. Выпадая из производственного ритма, работники могут притормаживать темпы смежных сотрудников и подразделений.

Хорошо налаженная система коммуникации между подразделениями и отдельными сотрудниками способствует укреплению единства трудового коллектива и сокращает вероятность возникновения конфликтов по пустякам. Конечно, всегда есть место для естественных, не подкрепляемых дополнительными управленческими процедурами обмена информацией и опытом. Коммуникация всегда присутствует в той или иной мере. Тем не менее, надо ясно понимать, что одно из направлений управленческой деятельности должно способствовать развитию коммуникации, стимулировать распространение передовых методов ведения работы. Работники должны быть заинтересованы в передаче своего опыта коллегам с целью повышения общей эффективности производства. Безусловно, должны быть заданы приоритеты, в которых первое место должно быть отдано результатам всего предприятия. А успехи отдельных работников или подразделений должны поощряться в значительно меньшей степени. В то же время оставлять индивидуальные и групповые достижения без внимания тоже нельзя. В конечном счете, эта задача носит не столько теоретический, сколько практический оттенок. Если смотреть на нее с точки зрения технологии стимулирования труда, то в формулу расчета премий должны быть внесены соответствующие весовые коэффициенты. При этом большую величину должен иметь коэффициент, учитывающий общеорганизационный успех, и меньшую индивидуальный и групповой.

#### **4.2. Ярлыки как способ разъединения коллектива**

В рамках стратегии борьбы за повышение производительности часто подчеркивается, что нужно определить десять (двадцать, тридцать) процентов лучших работников, для того, чтобы удерживать их в организации и содействовать их успехам и должностному росту. Одна из рекомендаций, следующая указанной логике, выглядит следующим образом: определите лучших и худших работников. Лучших работников нужно награждать, давать им интересную работу, предоставлять возможности для быстрого роста, специально обучать их и давать им ценные советы. Худших работников необходимо либо без сожаления уволить, либо повысить их квалификацию. Такие рекомендации подразумевают, что совершенно не стоит обращать внимания на всех остальных работников, которых можно назвать средними и которых, как правило, большинство на любом предприятии. При работе с линейными менеджерами также часто выделяют некую группу, которую можно назвать активом. На него высшее руководство, как правило, делает ставку и через них проводит в жизнь свои решения. Этакий аналог членов КПСС. Как правило, включенных в актив не очень много. И высшее руководство при этом не задумывается о том, что чувствует большинство линейных менеджеров, которым отказано в праве быть в "активе".

Если действовать таким образом, могут возникнуть, как минимум, две проблемы. Сначала встает вопрос, действительно ли в организации есть два (или три) типа людей

- "звезды", "пешки" и все остальные. Если предположить, что одни сотрудники лучше других, то это предполагает, что существует ряд таких константных признаков, как талант и настойчивость в достижении цели, которые присутствуют в людях, и что такие черты в значительной степени остаются неизменными. Именно поэтому при такой стратегии делается такой значительный упор на выборе людей и удержании их в компании - есть лучшие и худшие люди, и лучше получить больше людей первого типа и поменьше второго. Но правильно ли это?

Дело в том, что, хотя между работниками, безусловно, существуют различия, эти различия не обязательно связаны с их производительностью, т.к. люди могут работать с большей или меньшей производительностью в зависимости от многих факторов.

Один из наиболее важных факторов, влияющих на производительность - это психологические ожидания от высокой производительности труда. Это аспект подробно рассмотрен в соответствующей теории Виктора Врума, где рассматривается механизм внутреннего "взвешивания" усилий и ожиданий вознаграждения. В теории дисбаланс между величиной усилий и вероятностью адекватного вознаграждения ведет к снижению усилий. На практике сейчас многие работники и так перегружены многочисленными обязанностями, исполнение которых мало влияет на получаемую компенсацию. Остается неясным, затем им стремиться к так называемой сверхнормативной активности - брать на себя новые обязательства, контролировать дополнительные сектора, передавать опыт молодым и, наконец, выступать в качестве посредника в случае возникновения конфликта?!

Если же кроме того руководство еще и разделяет своих подчиненных на подгруппы по критерию успешности, то оказывается, что тем самым оно создает почву для роста напряженности между выделяемыми подгруппами. При этом напряженность носит ассиметричный характер: "звезды", как правило, менее напряжены в отношении "пешек" и "остальных". Иногда даже, они не полностью осознают наличие какой бы то ни было напряженности. В то же время другие помеченные "ярлыками" сотрудники не готовы не только помогать "звездам", но и всячески стремятся к их низвержению. При этом дезинтеграция коллектива предприятия увеличивается.

Еще одно психологическое явление, работающее в данной ситуации, - "самореализующееся пророчество", проявление которого означает, что высокая степень ожиданий увеличивает производительность, а низкая степень ожиданий снижает производительность. Впервые это явление было описано в исследованиях интеллекта в средней школе, в ходе которых были отмечены значительные различия по тесту интеллекта у школьников в зависимости от того, как учителя оценивали их перспективность в качестве отличников. Школьниками двигали простые выводы: "Если все равно не получится добиться успеха, то зачем расходовать силы, которые в любом случае окажутся потраченными зря?" При прочих равных условиях, если не прикладывать много усилий, то и результаты также будут не очень хорошими. Напротив, если вы будете думать, что есть хорошие шансы на успех, то весьма вероятно, что вы будете работать усерднее, и, как следствие предпринятых усилий, наверняка добьетесь большего успеха. Иначе говоря, если любой из работников в любой момент обладает равными возможностями быть отмеченным, то и доля работников, снизивших свои усилия из-за неверия в свои силы, может сократиться.

Еще одна причина снижения производственных усилий - психологическая тревожность и беспокойство. Большинство людей не видят ничего хорошего в провалах, и действительно, провал или возможность провала может вызвать беспокойство. Как может подтвердить каждый, кто когда-либо это испытывал, в какой-то момент беспокойство мешает выполнению работы. Ожидание провала, которое вызывает тревогу и беспокойство, становится стрессом и может привести к более

низкой производительности.

Работники, которых руководство считает "середняками", часто получают меньше советов и помощи от него, чем лучшие и худшие. Едва ли руководители будут тратить время на людей, которые не слишком хороши, экономя свое драгоценное время для наставления и управления теми, у кого есть реальные шансы принести пользу. Худшим также уделяется больше внимания, но по другой причине. Руководители ощущают их потенциальную угрозу своей собственной оценке в глазах высшего руководства. И если от худших не удастся избавиться, с ними приходится "возиться". Кого направят на курсы повышения квалификации, и кому же будут давать более интересные задания?! Конечно, тому, кого считают "звездой", члену "актива". Подобный вариант распределения ресурсов имеет прямое последствие в отношении единства коллектива и, соответственно, производительности труда. Люди, которые получают меньше наставлений, внимания, тренингов, будут - при прочих равных условиях - получать меньше знаний и не смогут работать на более высоком уровне. Таким образом, навешивание ярлыков на людей приводит к распределению ресурсов, включая время и внимание руководства, и это почти гарантирует, что изначально навешанные ярлыки станут реальностью. А организация, состоящая из по-разному окрашенных сотрудников и пользующихся разными правами, к сожалению не имеет хороших шансов прожить долгую и счастливую жизнь.

Процесс навешивания ярлыков ведет к негативным эмоциям многих людей - тех, кому не навесили престижных ярлыков. Из этого могут вытекать два последствия. Либо те, кого считают чуть ниже "актива", уволятся (если, конечно, будет куда), и тогда компания должна будет принять на работу других людей, чтобы заменить их, либо они попросту "расслабятся" по принципу "вы актив, вы и думайте!", лишая компанию своих дополнительных усилий.

Навешивание ярлыков, к сожалению, может касаться не только отдельных работников. В этот процесс могут быть вовлечены подразделения, цеха и даже отдельные предприятия, входящие в компанию. И механизм разобщения и демотивирования начинает работать на более крупных социальных объектах.

В рамках одного из консультационных проектов нами была предложена система мер, которая позволила бы преодолеть ряд тенденций, ведущих к дезинтеграции коллектива. Она разработана для конкретного предприятия, но с определенными доработками может быть использована и в других организациях.

Система мер по формированию коллективистской мотивации работников:

1. Руководством формируется система убежденности работников в гарантиях своей занятости на определенный срок (контракты).

2. Формируется система социального партнерства, в рамках которой работники знают свои права и обязанности также как права и обязанности администрации.

3. В ситуации невозможности повышения заработной платы, реализуется система информационных мер, имеющих целью показать, что оплата труда на предприятии справедлива.

4. Корректируется система информирования работников обо всех аспектах работы предприятия. Цель коррекции состоит в выяснении, какая из получаемой работниками информации является излишней и никак не способствует росту производительности, а какой информации не хватает. Производится перепроектирование информационных потоков и их содержания.

5. Производится обучение работников методам анализа эффективности своей работы и осуществления производственного процесса. Формируется движение по повышению эффективности производства, в которой участвует большинство работников предприятия. Предложения и рекомендации самих работников

рассматриваются руководством и рекомендуются к внедрению. Работники, чьи предложения рекомендованы к внедрению, премируются.

6. Формируется программа улучшения бытовых и санитарно-экологических условий производственной деятельности. Работники получают еще одно свидетельство заботы о персонале со стороны руководства.

7. Предпринимаются меры по сокращению дистанции власти между администрацией предприятия и рабочими. В систему оценки деятельности руководства включаются показатели, повышающие значение коммуникации с работниками, приема по личным вопросам и т.п.

8. Увеличиваются возможности для повышения квалификации работников в направлении анализа эффективности работы и методологии рационализаторской деятельности, анализа и разрешения конфликтов.

9. Создается единая система поощрения труда работников, позволяющая каждому при условии приложения достаточных усилий рассчитывать на дополнительное вознаграждение.

10. Критерии общеорганизационных успехов становятся важными при вознаграждении труда работников.

11. Почетные звания даются работнику не на всегда, а лишь на время и могут переходить от одних работников без ограничений.

12. Формируется система консультирования с работниками о решениях, которые затрагивают их интересы.

Вопросы для обсуждения:

1. Приведите примеры значительных изменений в жизни организации? В чем их особенности?

2. С какого рода сопротивлением изменению вы сталкивались в своем опыте?

3. Какие психологические ощущения сопровождают зависть к успехам других? Опишите собственный опыт зависти?

4. На чем может быть основана ваша собственная неприязнь к другому человеку?

5. По каким основаниям в вашей организации выделяют успешных работников? В чем несправедливость этих оснований?

6. На сколько един ваш коллектив? Выделяются ли в нем подгруппы? Если подгруппы есть, в чем лежит причина их появления? Нет ли здесь роли руководства организации?

7. Есть ли у вас подгруппа "среднячков", на которых не обращают никакого внимания? Какова их доля? Что можно было бы предпринять, чтобы все сотрудники пользовались бы ресурсами организации в равной мере?

## **Глава 5. Социальное партнерство как форма профилактики конфликта**

Руководство многих отечественных предприятий и организаций в настоящее время заинтересовано в разработке стратегий развития, миссий, этических кодексов и других документов, ведущих к развитию системы социального партнерства на предприятиях. В такого рода документах описываются основы этических взаимоотношений в коллективах, процедуры развития сотрудничества, основанного на доверии. Несомненно, такой документ может стать важным вкладом в формирование новой организационной культуры. Осознание и принятие работниками предлагаемых норм и правил поведения может привести к серьезным изменениям как поведенческого

уровня организационной культуры, так и сказаться на позитивности принятия персоналом управленческих решений руководства, если те будут соответствовать провозглашенным нормам. Такие документы, если они подтверждаются практикой управления, без сомнения ведут к снижению оснований для возникновения конфликтов, к росту доверия между рядовыми работниками и руководством организаций.

В связи с этими процессами полезно пристальнее рассмотреть структуру доверия и проблемы его развития.

Доверие выступает одним из основных факторов построения эффективных организационных взаимоотношений и позитивности настроения работников. Доверие наряду с вовлеченностью и лояльностью является ведущим компонентом развития приверженности работников целям и ценностям предприятия. Если работники доверяют руководству и психологически готовы делегировать ему право принимать важные решения, то и психологическое принятие руководства находится на высоком позитивном уровне. В то же время при создании атмосферы доверия на предприятии необходимо учитывать, что доверие - самый непрочный из процессов межличностного взаимодействия. Доверяя кому-либо человек попадает в своего рода зависимость от того, кому доверяет. Если руководитель не раз доказал свою надежность и близость по целям рядовым рабочим, те, регулярно убеждаясь в верности принимаемых решений, перестают каждый раз перепроверять очередное управленческое решение на предмет соответствия своим целям и входят в определенное благоприятное психологическое состояние, которое можно назвать доверием.

Организационное доверие складывается постепенно от одного управленческого решения к другому, а утрачено может быть довольно легко, даже в стабильных коллективах с устоявшимися отношениями и низким уровнем напряженности. Для потери доверия доверившимся необходимы факты рассогласования целей, которые преследует руководство и своих собственных, действий руководителя и целей, провозглашенных в этическом кодексе или миссии организации. О подобных рассогласованиях коллектив судит по действиям руководства, среди которых основное место занимают управленческие решения. Поэтому организационное доверие опирается на общую историю работников предприятия и на ту информацию, которой обладают ее члены друг о друге, целях, ценностях и действиях друг друга. Как уже говорилось доверие - один из важных элементов поведенческого уровня организационной культуры, поэтому для разных предприятий характерен разный уровень доверия между сотрудниками.

В организационных взаимоотношениях различают два уровня доверия: вертикальное доверие между разными уровнями иерархии и горизонтальное доверие между работниками одного или соседних подразделений.

Доверие - позитивное ожидание одного индивида по отношению к поведению другого. В организациях с высоким уровнем доверия члены команды верят в общность действий коллектива, что позволяет им меньше беспокоиться о том, что думают и делают другие. Поэтому атмосфера доверия обеспечивает возможность концентрации усилий работников непосредственно на выполнении поставленных перед ними задач. Кроме того, при высоком уровне взаимного доверия сотрудники готовы кооперироваться, позволяя более способному члену команды выполнять задачи, с которыми они справляются не столь успешно. Выступая механизмом координации деятельности между членами коллектива и снижая неуверенность по отношению к ожидаемым результатам, доверие обеспечивает чувство психологической безопасности сотрудников предприятия. Создание атмосферы доверия является более эффективной мерой управления отношениями, чем построение ригидной и дорогой

рационализированной системы контроля.

Важными факторами, влияющими на создание доверительных отношений, выступают параметры организационной системы и внешнего окружения предприятия. Доверие включает в себя веру в ожидаемые результаты, готовность стать уязвимым, состояние зависимости и независимости. Первым важным условием, на котором основывается доверие, выступает принятие того, что действия другого могут быть благоприятными и полезными.

Доверяя другому, человек становится уязвимым и зависимым от другого, что делает актуальным такое явление как принятие риска. Диссонанс между ожиданиями и реальностью способствует возникновению психологической напряженности. Но работники готовы рисковать до определенного момента, полагаясь на провозглашенные нормы и правила. Их принятие риска под воздействием этического кодекса становится более прочным и рост напряженности, а тем более возникновение конфликта отодвигается на определенный срок. В данном смысле увеличивается сопротивляемость организации вызовам внешней рыночной среды, готовность ее членов терпеть невзгоды, понимая, что их не принесут в жертву экономической конъюнктуре.

### **5.1. Субъект и объект доверия**

Основываясь на психологических теориях о личностных установках, многие исследователи ставят в основу объяснения доверия саму личность как один из важных факторов, влияющих на степень доверия. Некоторые индивиды по своей природе являются более склонными доверять людям, другие - менее. Эти личностные установки выступают как относительно стабильные независимо от внешнего контекста и определяются как диспозиция к доверительным отношениям.

Однако, поскольку личность выражает различную степень доверия к разным людям, установка не является единственным объяснительным фактором доверия. Важны также характеристики личности, на которую направлено доверие. Эти характеристики позволяют лучше понять различия в степени доверия.

Личностная установка к доверительным отношениям влияет на то, что индивид готов построить эти самые доверительные отношения при обладании меньшей информации о другом.

Линейные менеджеры считаются той частью управленческого персонала предприятий, у которой наиболее легко теряется доверие к руководству. Это не случайно. Во-первых, это сотрудники достаточно образованные и информированные, чтобы не испытывать значительных иллюзий относительно работодателей, а, во-вторых, они в наименьшей степени включены в систему властной зависимости на предприятии и в определенной мере более свободны в суждениях и мнениях. Реструктуризации и инновации, которые происходят на отечественных предприятиях, порождают недоверие к руководству не только работников, но и линейных руководителей. Сама динамика любых организационных изменений является фактором снижения доверия со стороны работников.

Исследователи обращают внимание на то, что характеристики личности, на которую направлено доверие, также влияют на саму степень доверия. Различные авторы выделяют от одного до десяти таких личностных характеристик. Их можно рассматривать как факторы, которые влияют на восприятие другими данной личности как достойной доверия. Множество таких предлагаемых факторов группируются в три основные характеристики личности, достойной доверия: компетентность, благие

намерения и интегрированность.

Компетентность характеризуется наличием у личности умений, знаний, предшествующего опыта, а у руководителей высшего звена также и наличием формального и неформального влияния в рамках предприятия.

Благие намерения определяются восприятием некоторого человека как того, чьи намерения отражают также интересы окружения.

Интегрированность имеет отношение к ценностям личности и степени их совпадения с ценностями его окружения.

Эти три характеристики являются взаимосвязанными, и каждая из них отражает определенную сторону доверительных отношений. Чем больше работники получают подтверждения о благих намерениях и о компетенциях руководителя, тем больше вероятность доверия к нему. С практической точки зрения это означает, что перечисленные свойства не только нужно иметь, но не менее важно, чтобы подчиненные были проинформированы о них. И здесь начинаются нюансы, связанные с характером преподнесения тех или иных свойств подчиненным, а также с соответствием презентуемых и реально имеющихся свойств и установок. Руководителю важно понимать, что вольно или не вольно работники производят постоянное сравнение заявленного на словах и реализованного в действиях. И малейшее несоответствие первого со вторым может произвести более разрушительное воздействие на доверие, чем откровенно и открыто заявленная руководством цель, не во всем совпадающая с ценностями и интересами трудового коллектива.

Определенное распространение получила модель, в которой выделено восемь факторов влияния на степень доверия работников к руководителям предприятия. Эти переменные были разбиты в две основные группы:

1) переменные, связанные с характеристиками работы (участие работников в принятии решений, автономность, обратная связь, поддержка и своевременное информирование линейного руководителя, оптимальность горизонтальной и вертикальности коммуникаций);

2) организационные переменные (возможность карьерного роста, гарантированность работы, оптимальность системы оценки трудовых вкладов работников).

Данные исследований показали значимость влияния организационных факторов на степень доверия работников по отношению к руководителям. Среди этих организационных переменных наиболее весомым оказалась предусмотренные на предприятии возможности карьерного роста. Иначе говоря, организационные переменные больше влияют на уровень доверия к руководству, чем факторы, связанные с работой. Но достаточно полное описание всей картины доверия требует учета всей совокупности из восьми факторов.

Иногда доверие к предприятию в целом существенно отличается от доверия к конкретным руководителям. Кроме того, на доверие к руководителю оказывают влияние такие переменные как наставничество и социальная интеграция, а также наличие неформальной коммуникации. Несомненно, солидарность работников подразделений также оказывает непосредственное влияние на степень доверия к предприятию.

Важнейшим ресурсом доверия к руководству является соответствие провозглашенного руководством курса и курса, реализуемого на практике. Провозглашенный курс или принятый кодекс, если он не подтверждается практическими действиями, может очень сильно повредить организационному доверию.

Анализ исследований позволяет сделать вывод о наличии многообразия переменных, влияющих на отношения доверия работников к предприятию и к руководству в сторону ее усиления или ослабления. Работники остаются чуткими к различной информации, поступающей из внешнего окружения. Эта информация влияет на отношения доверия к руководству независимо от того, касается ли она организационного уровня (гарантированность работы, карьера) или уровня трудовых отношений (участие в принятии решений и т.д.). Третьим важным фактором доверия выступают профессионально-статусные характеристики того, кто доверяет, или того, кому доверяют. При этом наблюдается следующая связь: компетентные действия руководителя ведут к удовлетворенности его действиями со стороны подчиненных и эта удовлетворенность возрастает, если компетентные действия повторяются. В результате укрепляется доверие к данному руководителю.

Обычно рядовые работники неодинаково относятся к руководителям разного уровня. Категория руководителей, советы которых по профессиональным вопросам наиболее востребованы рабочими, также и как возможные советчики по личным вопросам, во многом обладают большей экспертной властью для рядового сотрудника, чем более высоко стоящие руководители, о которых работники знают понаслышке.

## **5.2. Развитие социального доверия**

Организационное доверие - вертикальное и горизонтальное - зиждется на некоторой общей истории ее членов (включая физическое время) и информации, которую они получили за время совместных деятельности и общения. Выражение "съесть пуд соли" как раз подразумевает совместную историю преодоления тяжелых ситуаций. Если такой совместной истории нет, необходимы меры по усвоению истории предприятия и организационной мифологии. Открытость и доступность информации о профессиональном опыте и заслугах для вновь принимаемых на работу сотрудников, включающая также некоторую информацию социального характера, служат начальным кирпичиком дальнейшего построения доверия между новыми и "старыми" сотрудниками.

Технологии построения культуры социального доверия, включающей доверие в межличностных отношениях внутри подразделения и по отношению к руководству и предприятию в целом, основываются на ряде переменных. Учет переменных различных уровней (организационные и рабочие характеристики, индивидуальные переменные) и их комбинирование позволяют лучше контролировать уровень доверия. Для того, чтобы различить общую технологию от наборов тактических мер воздействия на отдельные переменные, мы используем термин "техники".

### **Техники повышения социального доверия к руководителю**

#### **А) Техника повышения доверия к компетентности**

Информация и совместная история одинаково влияют и на доверие к намерениям и на доверие к компетенциям. Главная цель техники по развитию доверительных отношений заключается в распространении информации, которая подчеркивает высокий уровень компетентности и профессиональных знаний руководителя. Способность к четкому изложению организационных целей и целей подразделения, стремление быть последовательным в своих действиях по отношению к объявленным целям позволяют подчиненным воспринимать руководителя, как человека, которому можно доверять и за которым можно следовать.

Для усиления восприятия работниками профессиональной компетентности руководителя, необходимо акцентировать их внимание на полученном руководителем формальном образовании, курсах повышения квалификации и предшествующем богатом опыте, на удачных решениях руководителем технических проблем и его способностях анализировать и принимать решения.

#### Б) Техника повышения доверия к намерениям

Техника построения доверительных отношений рекомендуют руководителю демонстрировать искренность намерений и общность интересов. Руководитель должен стремиться быть откровенным в общении и проявлять заботу о работниках. Важно быть восприимчивым к новой информации и проявлять справедливость при решении межличностных конфликтов. Для этого по инициативе руководителя можно отработать механизмы разрешения трудовых споров с четкими, принятыми большинством работников критериями, которые позволят обеспечивать справедливость решения проблем.

#### В) Техника повышения доверия к интегрированности руководителя

Интегрированность демонстрируется руководителем в ежедневном общении, подкрепляется скромностью поведения и лояльностью к предприятию. Восприимчивость руководителя к проблемам быта работников, реальный поиск путей их улучшения с участием самих сотрудников, подкрепляет восприятие работниками общности их интересов с интересами руководителя. Способом интегрирования ценностей работников и руководителя могут стать регулярные рассказы руководителем о своем видении будущего и информация о производственных проблемах.

Еще одной техникой интегрирования ценностей является процесс вовлечения работников в решение некоторых организационных вопросов (например, бытовых). Она имеет два основных значения: во-первых, обеспечивает большую объективность решений, что снижает напряжение; и, во-вторых, может усилить доверие к руководителю.

### **Техники повышения социального доверия, связанные с работой**

#### А) Техники улучшения коммуникации

Техники, направленные на улучшение коммуникационных связей, предполагают внедрение новых правил обмена информацией, обогащение ее содержания и формы предоставления. Обращение особого внимания на каналы обмена информацией позволяет оптимизировать контроль над ее качеством, к которому, как показывают исследования, очень восприимчивы работники. Такими каналами служат ежедневные планерки, еженедельные совещания, собрания, личные встречи руководителей с работниками, их распоряжения и т.д. Следует отметить, что одним из основных моментов является понимание руководителем того, что информационные каналы - это средства управления социальным доверием.

Другой стороной техник по построению коммуникаций выступает научение руководителя коммуникативным умениям, включающие в себя умения корректно давать обратную связь работникам, принимать от них пожелания, общаться, учитывая их интересы. Важным моментом выступает освоение структуры содержательной части сообщения: что сказать, когда сказать, как объяснить и т.д.

Третьим моментом техники управления коммуникациями выступает построение культуры общения на организационном уровне. Это достигается путем формализации управления информацией, использования обратной связи, вовлечения работников в

процессы общения, создания формализованных структур и процессов общения работников с руководством и т.д. Наличие такой организационной культуры общения непосредственно влияет на создание атмосферу доверия в коллективе.

Состояние коммуникации на многих отечественных предприятиях не может не вызывать озабоченности. Как известно, межличностная коммуникация составляет важную составляющую богатства взаимоотношений между коллегами по работе. И если мы хотим от менеджеров большей эффективности, нам не обойтись без их полноценного обучения коммуникативным умениям разного рода и разных производственных ситуациях.

#### Б) Техника участия работников в принятии решений

Рыночные реалии породили новые формы трудовых отношений. Одной из таких форм является участие работников (или их представителей) в принятии организационных решений с правом решающего или совещательного голоса. Техники повышения участия состоят в расширении управленческих компетенций подразделений. В рамках компетенции бригад и подразделений работники могут принимать коллегиальные решения, увеличивая меру своей ответственности за реализацию инноваций. Эти техники управления позволяют сближать позиции работников и руководства, а также усиливать атмосферу доверительных отношений. Следует отметить, что построение сплоченности производственной группы выступает дополнительным источником информирования рабочих, что увеличивает взаимопонимание и социальную поддержку работников.

В) Техника развития доверия, основанная на обратной связи, своевременном информировании и поддержке линейного руководителя

Указанные техники отражают сложившийся в организационной культуре предприятия стиль руководства. Еще на этапе стажировки в роли линейного руководителя молодой специалист начинает осваивать нормы управления, принятые на предприятии. На этом этапе в рамках наставничества важно продемонстрировать стажеру, что работники нуждаются в регулярной поддержке со стороны линейного менеджера. Исследования показали, что даже отрицательная обратная связь полезнее для работника, чем ее отсутствие, которое часто интерпретируется работником как небрежение и игнорирование. Обучение корректному предоставлению обратной связи и своевременного информирования могут быть предметом специального тренинга, который можно было бы разработать для начинающих руководителей.

#### Г) Техника развития доверия с помощью автономности работы

Работнику важно знать границы его ответственности. Эту задачу иногда бывает сложно решить в коммерческих организациях, когда каждый день работнику приходится делать что-то новое. Но в условиях производства, при очевидной повторяемости исполняемых функций, границы ответственности и полномочий вполне определяемы. В этих границах работник должен обладать известной автономностью, как в определении объемов работ, так и в определении последовательности своих действий. Это делает восприятие работником даже самой алгоритмической работы более осмысленным и повышает его доверие к предприятию.

### **Техники влияния на организационные переменные, повышающие уровень социального доверия**

#### А) Техника повышения доверия через возможности карьерного продвижения

Если на предприятии провозглашены стратегические планы развития, то требуются и развития знаний и умений работников. Такое развитие нуждается в

определенной мотивации работников. Наличие программы карьерного продвижения является одним из таких компонентов мотивирования развития работников и повышения их доверия к руководству. Наличие данной программы гарантирует компенсацию усилий сотрудников со стороны руководства, а строгое следование данной программе позволяет поддерживать атмосферу доверия на предприятии. Разработка четких, реальных и ясных критериев продвижения позволяют воспринимать работниками благие намерения руководства, что влияет на степень доверия с их стороны.

Б) Техника развития доверия посредством укрепления гарантий работы

Любые организационные преобразования непосредственно влияют на чувство безопасности или повышают тревожность сотрудников. Если большинство работников пребывают в психологическом напряжении, это сказывается на общеорганизационной атмосфере. Снижается уровень доверия к высшему руководству не только у работников, но и у руководителей различных уровней. Технологии любых преобразований предполагают процессы подготовки изменений на основе предварительной программы объяснения работникам причин и масштабов изменений. Здесь особая роль должна отводиться службами работы с персоналом, которые обязаны следить за коммуникационными процессами. Доверие к инновациям может быть, по меньшей мере, стабилизировано при условии укрепления гарантий работникам в том, что они не будут уволены. Если же без увольнений не обойтись, необходима особая программа внутренних коммуникаций. Смысл этих коммуникаций - заранее подготовить тех, кто будет сокращен, и провести психологическую работу с теми, кто останется. Такой подход позволит сохранить доверие многих работников к намерениям предприятия и убедит их в серьезности стратегических целей.

Другой компонент изменений, влияющий на доверие, - их продолжительность. Задержка во времени производимых изменений повышает напряженность в коллективе, снижает ощущение гарантированности работы и влияет на общую атмосферу доверия к руководству предприятия. Поэтому, все необходимые организационные инновации следует тщательно планировать и проводить в определенные сжатые сроки.

В) Техника развития доверия, предполагающая развитие системы оценки вкладов сотрудников

Система оценки трудовых вкладов работников и степень доверия к руководству - находятся в прямой зависимости. При этом особую роль имеет субъективная оценка работниками справедливости в оценке трудовых вкладов и распределении вознаграждений. При этом справедливость, основанная на известных всем параметрах в оценке вкладов часто более важна, чем абсолютные размеры вознаграждений.

Суммируя сказанное, следует подчеркнуть, что техники, обеспечивающие доверие работников к предприятию, несомненно, оказывают влияние на вероятность возникновения напряженности и конфликтов. Поэтому чем больше будет сделано руководством на пути укрепления социального доверия, тем теплее будет психологический климат и менее напряженными потенциальными конфликты.

Вопросы для обсуждения:

1. Кому из вашего окружения, кроме членов вашей семьи, вы доверяете больше всего? Почему?
2. Какие поступки людей вызвали бы ваше доверие?
3. В чем отличие доверия к личности от доверия к компетентности?
4. Что вы делаете для укрепления доверия к вам со стороны вашего окружения?
5. Возможен ли конфликт с людьми, которым мы доверяем? Почему?

6. Обоснуйте связь психологического и социального доверия с такими экономическими системами как кредитование, лизинг, аренда?

7. Какие мероприятия со стороны банков, инвестиционных компаний и других организаций проводятся с целью повышения доверия к ним?

### **Заключение**

Проблематика динамики конфликта представляет несомненный интерес для психологов, поскольку трудно найти область человеческих взаимоотношений, где бы эмоции достигали бы таких высот напряженности, а коммуникация принимала бы такие острые формы. Это, конечно, не означает, что психологи наслаждаются обострением человеческих отношений. Интерес здесь совсем другого рода. Психолог, выступающий в роли посредника, чувствует свою востребованность, а в случае позитивного разрешения конфликта и искреннюю благодарность от обеих ранее конфликтовавших сторон.

Место психолога в процедурах преодоления конфликтов также понятно. По сравнению с социологами, которые занимаются конфликтами так сказать "с высоты птичьего полета", анализируют соотношение сил, участвующих в "строительстве" конфликта, разрабатывают классификации социальных конфликтов и т.д. психологи погружаются в субъективные переживания оппонентов, анализируют влияние эмоций на восприятие ситуации конфликта и в режиме индивидуальной психотерапевтической по сути работы с оппонентами стремятся к восстановлению их объективности, на основе которой в последствие можно выстроить диалог между конфликтующими сторонами.

Еще более многообещающим с точки зрения психологической конфликтологии является профилактический подход к конфликту. Намного проще так организовывать взаимодействие в рамках рутинного управления предприятием, чтобы минимизировать вероятность возникновения конфликта, чем заниматься его разрешением. Единство коллектива и руководства, атмосфера доверия, коммуникативная компетентность менеджеров, теплый психологический климат - вот те немногочисленные составляющие, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены сообща, без "бряцания административным оружием" и взаимных нападок. В этом смысле одна из ведущих функций психологической конфликтологии - это гармонизация производственных отношений, которая является скорее идеалом, чем реальностью, но в движении по направлению к которой можно достичь значительных успехов в менеджменте и организационной культуре.

### **Литература**

Аклаев А.Р. Этно-политическая конфликтология. Анализ и менеджмент. - М., Дело. 2005. - 472 с.

Антология организационной психологии. / Составитель Б. Стоу / Предисл. и пер. с англ. под ред. Е.Б. Моргунова. - М., Вершина. 2005.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 1999.

Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. - М.: Лист-Нью; Центр общечеловеческих ценностей, 1997.

Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, - М.: Академический проект; Трикста, 2005.

- Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005.
- Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975.
- Конфликтология: для студентов вузов под ред. В.П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2001.
- Кочюнас Р.. Основы психологического консультирования. - М.: Академический проект, 2000.
- Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МО-ДЭК", 2002, с. 132.
- Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. 2-е издание. - М., Издательство журнала "Управление персоналом". 2005.
- Мэй Р. Искусство психологического консультирования. - М.: Независимая фирма "Класс", 1999.
- Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом "БАХРАХ", 1998.
- Ромек В.Г.. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. Санкт-Петербург, Речь, 2002.
- Сидоренко Е.В.. Тренинг влияния и противостояния влиянию. - СПб, Речь, 2002.
- Хорни К. Наши внутренние конфликты / Пер. с англ. - М.: Изд-во Эскмо, 2003.
- Шнейдер Л.Б. Психология семейных отношений. Курс лекций. - М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб., Питер. 2002.
- Hofstede, G. (1980) Culture's consequences. CA: Sage Publications.

Е. Моргунов

Н. Рязанова

"Управление персоналом", N 16, август 2005 г.

- 
- \*(1) Цит. По: Б.В. Зейгарник. Теории личности в зарубежной психологии. - М.: Издательство Московского университета, 1982, с. 15.
- \*(2) Цит. По: Б.В. Зейгарник. Теории личности в зарубежной психологии. - М.: Издательство Московского университета, 1982, с. 19.
- \*(3) Психология личности. Тексты /Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, А.А. Пузырея. - М.: Изд-во Московского университета, 1982, с. 104.
- \*(5) Цит. по: Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с. 26.
- \*(6) Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат. 1975, с. 222.
- \*(7) Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат. 1975 с. 156.
- \*(8) Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат. 1975, с. 187-188.
- \*(9) Мясищев В.Н. личность и неврозы. - Л.: Издательство Ленинградского ун-та, 1960, с. 237.
- \*(10) Там же, с. 20.
- \*(11) Цит. по: Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 80.
- \*(12) Там же.
- \*(13) Мэй Р. Искусство психологического консультирования. - М.: Независимая

фирма "Класс", 1999, с.30.

\*(14) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с.67.

\*(15) Василюк Ф.Е. Жизненный мир и кризис: типологический анализ критических ситуаций // Психологический журнал, 1995. - N 3, с.94.

\*(16) Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, - М.: Академический проект; Трикта, 2005, с. 6

\*(17) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 17.

\*(18) Цит. по: Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с. 40.

\*(19) Подробнее см.: Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с. 179-182.

\*(20) Подробнее см.: Анцупов Я.А. Шипилов А.И. Конфликтология. - М., 1999.

\*(21) Левкович В.П., Зуськова О.Е. Методика диагностики супружеских отношений // Вопросы психологии, 1987, N 4, с. 128-134.

\*(22) Подробнее см.: Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие Самара: Издательский Дом "БАХРАХ", 1998, с. 269-274.

\*(23) Подробнее см.: Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с. 146-159 или: Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие Самара: Издательский Дом "БАХ-РАХ", 1998, с. 470-475.

\*(24) Подробнее см.: Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.- Самара: Издательский Дом "БАХРАХ", 1998, с. 386-408.

\*(25) Там же, с. 594-616.

\*(26) Подробнее см.: Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с.173-175.

\*(27) См.: Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.- Самара: Издательский Дом "БАХРАХ", 1998, с. 476-486.

\*(28) Социологический словарь. - Минск: Университетское изд-во, 1991, с.80.

\*(29) Конфликтология: для студентов вузов под ред. В.П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2001, с. 142.

\*(30) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 79.

\*(31) Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, - М.: Академический проект; Трикта, 2005, с. 68.

\*(32) Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975, с.206.

\*(33) Цит. по: Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 80.

\*(34) Столин В.В. Самосознание личности. - М., 1983, с. 109.

\*(35) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 88.

\*(37) Г.Селье. Стресс без дистресса. - М.: Прогресс, 1979, с.27.

\*(38) Там же, с. 29.

\*(39) Там же, с.67.

\*(40) Цит. по: Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 168.

\*(41) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 188.

\*(42) Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2005, с. 278.

\*(43) Леонов Н.И. Конфликтология: - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2002, с. 132.