

УДК 159.923  
ББК 88.53  
Л 38

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р. социол. наук, профессор,  
проректор по учебно-воспитательной работе  
Гомельского государственного технического  
университета им. П. О. Сухого;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

**Левченко, Е. А.**

Л 38 Конфликтология : курс лекций для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / Е. А. Левченко, А. И. Богущ. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – 88 с.

ISBN 978-985-540-174-3

В издании рассматриваются теоретические аспекты управления конфликтами в организациях, эволюция конфликтологических взглядов на природу и сущность конфликтов, функции и причины конфликтов, приводятся анализ поведения личности в конфликте, способы предупреждения и разрешения конфликтов. Особое внимание уделяется роли руководителя в предупреждении и разрешении конфликтов, а также вопросам развития социального партнерства.

Курс лекций предназначен для магистрантов специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование» и слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов по специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом».

УДК 159.923  
ББК 88.53

ISBN 978-985-540-174-3

© Левченко Е. А., Богущ А. И., 2014  
© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2014

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие любого коллектива представляет собой сложный процесс, который совершается на основе зарождения, протекания и разрешения объективных противоречий, которые могут быть связаны с условиями хозяйствования, проблемами трудовой мотивации, содержанием и престижностью трудовой деятельности, отношениями в коллективе между отдельными личностями и социальными группами, эмоциональными всплесками, вызываемыми различиями в темпераменте, характере, жизненном опыте и нравственных представлениях, ценностях.

Порожденные противоречиями конфликты в последние десятилетия являются предметом пристального внимания и исследователей, и специалистов по двум причинам. С одной стороны, конфликт в коллективе резко снижает производительность труда работников, ухудшает морально-психологический климат, следовательно, снижается конкурентоспособность организации. С другой стороны, отсутствие конфликтов рассматривается специалистами как признак застоя, консервативности, инновационного развития организации. Поэтому эффективность управления конфликтами является одним из важнейших признаков эффективного управления трудом и персоналом в современной организации.

В дисциплине «Конфликтология» синтезируются знания об эволюции конфликтологических идей и становлении конфликтологии как относительно самостоятельной теории, сущности конфликтов, их структуре и динамике, функциях и причинах конфликтов в организациях, поведении личности в конфликте и способах разрешения конфликтных ситуаций. Особое внимание уделяется предупреждению конфликтов и развитию социального партнерства.

Данный курс лекций ориентирован на повышение социально-психологической и, прежде всего, конфликтологической компетентности, приобретение знаний и навыков в решении вопросов, связанных с возникновением, развитием и разрешением конфликтов в организациях.

## Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ

### 1.1. Эволюция конфликтологических взглядов от древнейших времен до XIX в.

Возникновению конфликтологии как относительно самостоятельной теории и практики предшествовал длительный период формирования, накопления и развития конфликтологических идей и практики.

Первые дошедшие до нас исследования проблемы конфликтов относятся к VII–VI вв. до н. э. Китайские мыслители того времени полагали, что источник развития всего существующего заключается во взаимоотношениях, присущих материи положительных (*Ян* – светлое) и отрицательных (*Инь* – темное) сторон, находящихся в постоянном противоборстве и приводящих к конфронтации их носителей. Однако, по мнению Лао-цзы (579–499 гг. до н. э.), они не столько борются между собой, сколько, дополняя друг друга, образуют гармонию единого.

Конфуций утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты порождает, прежде всего, неравенство и несхожесть людей (трудно бедняку злобы не питать и легко богатому не быть заносчивым). По мнению мыслителя, нормальному общению вредит упрямство, лживость, лесть, стремление к выгоде и т. д. Он считал, что полезным является строгое отношение к себе и снисходительность к другим, почтительность к старшим и благосклонность к простым и малым. По мнению Конфуция, необходимо улучшать нравы, устранять пороки, избегать ссор, обращаться к лучшим сторонам человеческой души (доброте, справедливости, благожелательности и т. п.).

В Древней Греции Гераклит (конец 6 – начало 5 в. до н. э.) в своем философском учении о противоположностях и их роли в возникновении вещей сделал попытку вскрыть причину движения, представить движение вещей и явлений как необходимый, закономерный процесс, порождаемый борьбой противоположностей. Конфликт представлялся ему важным свойством, непременным условием общественной жизни, так как противоборство, в том числе и война, является «отцом и царем всего сущего».

В то же самое время Платон (около 428–348 гг. до н. э.) рассматривал войну как величайшее зло. По его мнению, некогда существовал «золотой век», когда люди любили друг друга и относились друг к другу доброжелательно. И Платон, и Аристотель полагали, что человек является по своей природе общественным существом, что придает ему способность к взаимопониманию и сотрудничеству с други-

ми людьми. Однако в «идеальном государстве» Платона все же имеются воины, готовые выступить в поход в любое время.

Философ-материалист Эпикур (341–270 гг. до н. э.) также считал, что негативные последствия столкновений когда-нибудь вынудят людей жить в состоянии мира.

В Средние века Фома Аквинский (1225–1274), развивая мысли о допустимости войн в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны, которое заключается в том, что для нее должна быть санкция со стороны государственной власти. Хотя в целом, по его мнению, война и насилие являются всегда грехом.

Одну из первых попыток системного анализа социальных конфликтов предпринял Никколо Макиавелли (1469–1527). Великий теоретик Средневековья видел в конфликте не только разрушительную, но и созидательную функцию. Для того, чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно уметь правильно воздействовать на него. Выполнять эту миссию призвано государство, как считал мыслитель.

Ученый Томас Гоббс (1588–1679) негативно оценивал человеческую природу, полагая, что человек по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому он обосновал концепцию «войны всех против всех» как естественное состояние человеческого общества.

В эпоху Нового времени были популярны и идеи Жан-Жака Руссо (1712–1778), который утверждал, что человек по своей природе добр, миролюбив и создан для счастья. При этом важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство.

Ученый Адам Смит (1723–1790) считал, что человека в некоторой степени характеризует эгоизм, т. е. «любовь к себе», но в непрерывной гармонии своекорыстных интересов с общими устремлениями людей к благополучию и счастью. При этом Смит полагал, что основная причина, которая движет человеком в стремлении улучшить свое положение, повысить социальный статус, состоит в том, чтобы отличиться, обратить на себя внимание, вызвать одобрение, похвалу, сочувствие или получить сопровождающие их выгоды.

Немецкий философ Иммануил Кант (1724–1804) считал, что состояние мира, между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние. Последнее, наоборот, есть состояние войны, т. е. если и не непрерывные враждебные действия, то постоянная их угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.

По мнению немецкого философа Георга Гегеля (1770–1831), главная причина конфликта кроется в социальной поляризации между накоплением богатства, с одной стороны, и привязанным к труду классом, с другой стороны. Будучи сторонником сильной государственной власти, Гегель выступал против смут и беспорядков внутри страны, расшатывающих государственное единство. Он считал, что государство представляет интересы всего общества и обязано регулировать конфликты.

Таким образом, с древних времен до наших дней между собой сталкиваются различные точки зрения на проблему конфликта.

## **1.2. Философско-социологическая традиция изучения конфликтов на рубеже XIX–XX вв.**

Первые попытки создать социологическую теорию совершенствования социальной системы, где бы обосновывалась роль конфликта, относятся ко второй половине XIX в. В этот период появились работы английского социолога Герберта Спенсера (1820–1903) (например, «Основы социологии»), в которых развивался тезис о всеобщности и универсальности конфликта.

Социолог Г. Спенсер утверждал, что борьба за выживание, конфликты между индивидами и группами способствуют равновесию в обществе, обеспечивают процесс общественного развития.

Яркими представителями этого направления наряду со Г. Спенсером были У. Бэджгот, У. Самнер, Л. Гумплович, Г. Ратценгофер, А. Смолл, которые, описывая проявления социальной борьбы в столкновении интересов, унаследованных норм и новых идей, привлекли внимание к проблеме конфликта.

Особое место в теории социального конфликта занимают работы Карла Маркса (1818–1883). По мнению К. Маркса, в обществе люди вступают друг с другом в необходимые социальные отношения, которые не зависят от их воли и сознания. Это является главным условием для формирования социальной субстанции, общества. Его развитие осуществляется в соответствии с диалектическим законом единства и борьбы противоположностей, которые в этом обществе представлены большими социальными группами или классами. Основная проблема в их отношениях заключается в системе распределения ресурсов. Им были сформулированы основные тезисы концепции конфликта.

Другим классиком, имя которого в истории конфликтологии обычно соседствует с именем К. Маркса, является немецкий философ

Г. Зиммель (1858–1918), которого по праву считают основоположником функциональной теории конфликта. Именно он ввел в научный обиход термин «социология конфликта». Согласно Г. Зиммелю, конфликт – универсальное явление. Более того, полностью единая и гармоничная группа или общество вообще немыслимы. Даже если бы они существовали, то, не обладая механизмом саморазвития и не подвергаясь воздействию импульсов, стимулирующих изменения, они оказались бы нежизнеспособными.

Таким образом, Г. Зиммель, подобно К. Марксу, полагал, что конфликт в обществе неизбежен, и считал его интегрирующей силой, которая объединяет противоборствующих, способствует стабилизации общества, укрепляет конкретные организации. Одной из его основных форм Г. Зиммель считал конфликт между индивидом и обществом, однако, в отличие от К. Маркса, он проявлял интерес к более широкому спектру конфликтных явлений, описывая конфликты между этническими группами, разными поколениями людей, мужчинами и женщинами и т. д.

Большое значение имеют выводы Г. Зиммеля о воздействии конфликта на внутреннюю структуру группы. С его точки зрения, конфликт может приводить к социальной интеграции и, обеспечивая выход враждебности, усиливать социальную солидарность. Однако конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, он может выполнять важнейшую функцию сохранения социальных отношений и социальных систем.

Таким образом, в период со второй половины XIX в. и до начала XX в. функциональные концепции признавали социальный конфликт нормальным явлением общественного бытия, неотъемлемым свойством социальных отношений. Конфликтам отводилась важная позитивная роль в общественном процессе. Общим для рассмотренных концепций было то, что конфликт анализировался на макроуровне (класс, народ, государство).

### **1.3. Общая характеристика зарубежной конфликтологии первой половины XX в.**

В первой половине XX в. проблема конфликта в социологии развивалась в рамках системно-функциональной школы. В этот период интенсивно развивались прикладные социологические исследования, направленные на выявление условий возникновения и протекания конфликтов на микроуровне – в малых группах и между отдельными

индивидами. Задача практической социологии заключалась в поиске эффективных методик разрешения конфликтных ситуаций в организациях, на производстве. Эти конфликты рассматривались как негативные процессы, сдерживающие развитие общества. Внимание социологов занимали забастовки, демонстрации протеста, бунты, военные конфликты и другие «аномалии» социальной действительности.

Данная переориентация в подходе к изучению социального конфликта была обоснована американским социологом Т. Парсонсом (1902–1979) в работе «Структура социального действия». Анализируя функциональную модель общества, Т. Парсонс рассматривал общество как систему отношений между людьми, связующим звеном которой являются нормы и ценности. Он считал, что любая социальная система представляет собой относительно устойчивую, стабильную и хорошо интегрированную структуру. Каждый элемент этой структуры имеет определенную функцию, внося тем самым вклад в поддержание ее устойчивости. Функционирование социальной структуры базируется на ценностном согласии членов общества, которое обеспечивает необходимую стабильность и интеграцию.

Т. Парсонс считал, что конфликт может являться причиной дестабилизации и дезорганизации общественной жизни. Конфликт он определил как социальную аномалию, своего рода болезнь, которую надо преодолевать. По мнению Т. Парсонса, поддержание бесконфликтных отношений между различными элементами общества обеспечило бы социальное равновесие, взаимопонимание и сотрудничество.

Определенное влияние на развитие конфликтологии оказали социологи Чикагской школы. Они отводили конфликтам место среди таких типов социального взаимодействия, как соревнование, приспособление, ассимиляция, указывая на то, что конфликтам принадлежит переходная роль от соревнования к другим типам взаимодействия, а значит, они являются существенным источником социальных перемен. Поэтому, с их точки зрения, в ходе управленческой деятельности необходимо трансформировать конфликт в сотрудничество, а также содействовать развитию гармоничных отношений между социальными группами, осуществляя разработку конкретных методик по разрешению конфликтных ситуаций.

С начала 1950-х гг. в США, Франции, Германии и ряде других западных стран сложились и получили распространение современные концепции конфликта. Выход в свет в 1956 г. работы американского социолога Льюиса Козера «Функции социального конфликта» заложил основы современной западной социологии конфликта. В концеп-

ции позитивно-функционального конфликта он обосновал положительную роль конфликтов в обеспечении устойчивости социальных систем. Развивая идеи Г. Зиммеля, Л. Козер утверждал, что нет и не может быть социальных групп без конфликтных отношений. В данной теории конфликт рассматривается как борьба за ценности и социальный статус, власть и недостаточные материальные и духовные блага. Это борьба, в которой целями сторон являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение противника. Он усматривал в конфликте некую социальную напряженность между тем, что есть, и тем, что должно быть, в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определенных социальных групп и индивидов.

Социолог Л. Козер отмечает неоднозначную роль внешнего конфликта для сплочения группы. Внутренняя сплоченность возрастает в тех случаях, если группа достаточно интегрирована, внешняя опасность угрожает всей группе, а не ее части, данная ситуация воспринимается всеми членами группы именно как общая угроза. Для недостаточно интегрированных групп характерны жесткость по отношению к несогласным членам, стремление подавить проявления внутренних конфликтов. Позитивной функцией социального конфликта Л. Козер считал то, что он стимулирует социальные перемены, появление новых общественных порядков, норм и отношений.

В конце 1950-х гг. немецкий социолог Ральф Дарендорф обосновал новую теорию социального конфликта, которая получила название «конфликтная модель общества». Он утверждает, что общество в каждый момент подвержено изменениям и эти изменения всепроникающи. Поэтому любое общество испытывает социальные конфликты, происходящие на различных уровнях. Противостояние, конфликты происходят из-за того, что людей разделяет не только социальное неравенство, т. е. неодинаковый доступ к ресурсам, их обладанию и распределению, но и борьба за власть, престиж и авторитет, неравное положение в отношениях управления и организации, когда одни наделены правом командовать, а другие принуждены подчиняться и выполнять отдаваемые им приказы. Поскольку любое общество опирается на принуждение одних его членов другими, классовый конфликт определяется характером власти.

Американский социолог Кеннет Боулдинг в начале 1960-х гг. предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте, называемое общей теорией конфликта. В соответствии с ней конфликт является всеобщей категорией, присущей живому и неживому миру, выступающей базовым понятием для анализа процессов социальной, физической, химической и биологической среды. Все кон-



фликты имеют общие функции, свойства и тенденции возникновения, протекания и разрешения. По мнению К. Боулдинга, в природе человека лежит стремление к постоянной борьбе с себе подобными, эскалации насилия. Однако конфликты нужно преодолевать, существенно ограничивать. В данной теории рассматриваются статическая и динамическая модели конфликта.

#### 1.4. Предмет, объект и методы конфликтологии

*Конфликтология* – система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также принципах и технологиях управления ими.

Самое общее представление о предмете конфликтологии дает этимология слова «конфликтология», т. е. это наука о конфликтах. Иными словами, конфликтология как наука изучает конфликты, их причины, формы, структуру, динамику и пути их разрешения.

*Предметом конфликтологии* являются общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а *объектом* комплексного изучения – конфликты в целом.

С объектом науки тесно связан и ее *метод*, под которым понимается совокупность определенных правил, приемов, норм практического и теоретического освоения действительности. Совокупность этих методов иногда называют *методологией*.

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах, являются структурно-функциональный, процессуально-динамический, типологизации, прогностический, разрешительный. Каждый из указанных методов имеет свои особенности.

Для *структурно-функционального* метода характерно рассмотрение явления в статике, как находящегося в состоянии покоя. Преимущество этого метода заключается в том, что он помогает найти некоторые устойчивые составляющие даже в таком подвижном явлении, как социальный конфликт. Совокупность таких компонентов, как объект конфликта, состав его участников, уровень напряженности конфликтного взаимодействия, образует структуру конфликта, а исполняемая этими элементами роль является функцией в конфликте. Выявление структурных элементов и их функций в конфликте является важнейшей предпосылкой его успешного регулирования.

Недостатком структурно-функционального метода является статичное, внепроцессуальное рассмотрение социальных явлений.

Этот метод исследования конфликта, учитывая динамичную, текущую природу этого социального явления, должен быть дополнен *процессуально-динамическим методом*, позволяющим углубить исследование конфликта. Важнейшим инструментом процессуального анализа является определение основных этапов или стадий развития конфликта. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня, разрядки напряженности.

*Типологизация* является еще одним эффективным методом социально-психологического анализа. Исходя из философских категорий общего, особенного и единичного, он обеспечивает группировку, классификацию как видов конфликтных личностей, так и форм конфликтного взаимодействия. Типологизация способствует не только описанию различных типов конфликтов, но и более глубокому уяснению их устойчивых, сущностных признаков, проявляющихся в многообразии форм социального противостояния.

Кроме объяснительной, важной задачей научного исследования является прогнозирование, предвидение возможного будущего того или иного явления. *Прогностический метод* исходит из признания вероятностного характера общественного развития и необходимости в связи с этим учета ряда возможных альтернатив в развитии конфликта. Описывая возможные варианты развития конфликтного взаимодействия, прогностический подход вместе с тем описывает оптимальные пути и средства урегулирования конфликта. Прогнозирование может использовать методики экспертных оценок, математическое моделирование и др.

Все указанные методы подчинены решению практических задач предупреждения и регулирования конфликтов. Вместе с тем, в современной конфликтологии совокупность приемов и средств разрешения конфликтов часто рассматривается в качестве особого *разрешительного метода*, или метода регулирования конфликта, который нацелен непосредственно на соответствующую практику. В рамках этого метода рассматриваются как основные стратегии, так и тактики улаживания конфликтов.

Вся совокупность указанных основных методов конфликтологии составляет ее методологическую стратегию. Ее реализация предполагает использование целого арсенала конкретных методик и процедур, составляющих тактику конфликтологического исследования. К числу социально-психологических методик, активно используемых конфликтологией, относятся такие, как наблюдение и самонаблюдение, устный и письменный опрос, тестирование, естественный и лабораторный эксперимент, математическое и логическое моделирование и др.

## Тема 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТА

### 2.1. Понятие и сущность конфликта, его необходимые и достаточные условия

*Конфликт* – отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) и (или) суждений (взглядов, мнений, оценок и т. п.).

Основные признаки конфликта следующие:

- он возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений;
- он является противоборством субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и др.).

К необходимым и достаточным условиям существования конфликта относится наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мнений и суждений, а также состояние противоборства между ними.

Анализируя сущность и природу конфликта в организациях, можно выделить следующие ключевые элементы, раскрывающие его содержание:

- это всегда противоречие;
- конфликт является неотъемлемой характеристикой любой организации, избежать его практически невозможно;
- это борьба не только двух или более субъектов социального взаимодействия, бывают и внутриличностные конфликты;
- конфликт не идентичен конфликтной ситуации;
- он приносит как отрицательные, так и положительные результаты;
- конфликт управляем и, более того, его можно прогнозировать.

### 2.2. Причины конфликтов

В современной конфликтологии выделяют следующие *причины конфликтов*:

1. Объективные (социальные, политические, экономические, идеологические и другие).
2. Организационно-управленческие, к которым относятся:

- структурно-организационные (ошибки в проектировании структуры, изменение структуры; неодинаковая оснащенность рабочих мест, изматывающий темп работы; несоразмерность прав и обязанностей, компетенций и ответственности);

- функционально-организационные (неоптимальные функциональные связи с внешней средой между структурными подразделениями организации, взаимозависимость задач, неправильное распределение ответственности, ограниченность ресурсов, неудовлетворительные коммуникации и т. п.);

- лично-функциональные (неполное соответствие работника занимаемой должности по моральным, профессиональным и другим качествам, противоречивость должностных инструкций);

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

3. Социально-психологические (естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности; конфликт ценностей; разбалансированное ролевое взаимодействие людей (пересечение транзакций); разный подход к оценке одних и тех же должных событий; стремление больше брать, чем отдавать; стремление к власти; психологическая несовместимость).

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

### **2.3. Функции конфликтов**

Под *функцией конфликта* понимают ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям (индивидам, социальным группам, организациям).

Выделяют конструктивные и деструктивные функции конфликта.

*Конструктивные функции* конфликта (существуют в конкретных случаях и определенных отношениях) можно разделить на общие (проявляются на различных уровнях социальной системы) и на личностном уровне.

*Общие конструктивные функции конфликта* включают устранение противоречия в функционировании коллектива; создание и под-

держание баланса сил (в том числе власти); социальный контроль за соблюдением правил, общепринятых норм и ценностей; создание новых социальных норм и институтов, обновление существующих; установление неформальной иерархии в группе или обществе; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностику возможных оппонентов (*парадокс Г. Зиммеля*: наиболее эффективным средством предотвращения борьбы является точное знание сравнительной силы обеих сторон, которое очень часто может быть получено только в результате самого конфликта); улучшение качества деятельности; повышение авторитета участника в случае его победы; активизацию социальной жизни; обозначение нерешенных проблем; актуализацию гуманистических ценностей; способствование сплочению группы перед внешней опасностью.

*Конструктивная функция конфликта на личностном уровне* включает познавательную функцию по отношению к тем людям, которые принимают в нем участие; самопознание и коррекцию самооценки; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; адаптацию и социализацию индивидов в группе; способ самоутверждения и самореализации; возможность избавиться от проблем, развитие личности.

*Общие деструктивные функции конфликта* включают большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте; значительное ухудшение настроения участников, возможно болезни; разрушение межличностных отношений; ухудшение морально-психологического климата; ухудшение качества совместной деятельности, снижение дисциплины; представление о побежденных группах и людях как о врагах; снижение сплоченности группы.

*Деструктивная функция конфликта на личностном уровне* включает ухудшение качества индивидуальной деятельности; разочарование в своих способностях, снижение самооценки; способствование социальной пассивности личности; потерю прежней мотивации, разрушение ценностных ориентаций, целостности личности.

## **Тема 3. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА КОНФЛИКТА**

### **3.1. Структура и объективные составляющие конфликта**

Конфликт характеризуется многими параметрами, важнейшими из которых являются структура и динамика.

Под структурой конфликта понимается совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Структура конфликта включает конфликтную ситуацию, ее образы, участников, объект и предмет конфликта, установки, мотивы, конфликтные действия, среду.

Поскольку конфликт имеет объективно-субъективную природу, выделяют его объективные и субъективные (психологические) составляющие.

*Конфликтная ситуация* (острая форма накопившихся противоречий, содержащих истинную причину конфликта) образует основу конфликта. Обе противоположности или одна из них уже не могут существовать в рамках прежнего единства. Одну сторону или обе не удовлетворяют, например, социальный статус, степень участия в системе власти, возможность доступа к распределению благ и т. д. Конфликтная ситуация – ситуация напряженности во взаимоотношениях сторон. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимы внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Необходимым условием существования конфликтной ситуации (базы конфликта) является неделимость объекта: физическая (например, если объектом является должность) или психологическая (нежелание одного из оппонентов разделить объект).

В любом конфликте основными действующими лицами являются люди, т. е. участники конфликта, которые могут выступать как частные (семейный конфликт), официальные («конфликт по вертикали») или юридические лица. Кроме того, участники конфликта могут образовывать различные группировки и социальные группы.

Выделяют основных и косвенных участников конфликта.

*Основные участники конфликта* – субъекты конфликта или конфликтующие, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга.

Именно противоборствующие стороны являются «стержнем» конфликта. Когда одна из сторон по какой-либо причине уходит от конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют *инициатором* конфликта. Однако в длительных затяжных межгрупповых конфликтах бывает сложно определить инициатора и назвать тот шаг, который стал причиной конфликта.

Ключевым моментом в анализе конфликта является четкое определение *оппонентов*, их интересов и ценностных ориентаций (отдельные индивиды, структуры, законы, общественные институты, общечеловеческие ценности).

К *косвенным участникам конфликта* относят тех, кто в силу различных причин заинтересован в развитии конфликта. В отличие от противоборствующих сторон, присутствие участников этой группы в конкретном конфликте не обязательно. Однако если косвенные участники существуют, то их роли и влияние на развитие конфликта разнообразны. Обычно в этой группе выделяют подстрекателей; пособников, союзников или группы поддержки; организаторов.

Порой люди невольно становятся свидетелями ссоры, которая на их глазах приобретает характер конфликта. В такой ситуации все ведут себя по-разному:

- стараются помочь конфликтующим разрешить их противоречие неконфликтным способом;
- рады поразвлечься за чужой счет, наблюдая экстраординарное событие, которое не сулит личных проблем и неприятностей;
- стараются скорее покинуть место происшествия без каких-либо действий.

Какой бы вариант поведения ни выбрал случайный свидетель конфликта, следует знать, что вмешательство в конфликтное взаимодействие противоборствующих сторон уже произошло.

Косвенные участники конфликта могут содействовать уменьшению остроты или полному прекращению конфликта (посредники (медиаторы) и судьи). Для эффективного выполнения своих социальных ролей посредники и судьи должны быть нейтральными фигурами.

Участники конфликта оперируют таким понятием, как *предмет конфликта*. Предмет конфликта – объективно существующая или воображаемая, воспринимаемая в качестве таковой проблема, служащая основой конфликта, ради разрешения которого стороны и вступают в конфликт (проблема власти, взаимоотношений, первенства сотрудников, их совместимости).

*Объект конфликта* – то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон и что вызывает взаимное противодействие. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть, право собственности, право принимать решения, новая должность) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

К объектам конфликта относят:

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

- объекты, которые могут быть разделены на части в различных пропорциях (доля в организации, акции);
- объекты, которыми участники конфликта могут владеть совместно, что является ситуацией мнимого конфликта (информация, идея).

Объект конфликта может быть делимым и неделимым. Необходимым условием существования конфликтной ситуации является физическая (например, если объектом является должность) или психологическая (нежелание одного из оппонентов разделить объект) неделимость объекта.

Объектов в конфликте может быть несколько либо не быть ни одного. Конфликт может начаться и без объекта конфликта. Плохое настроение, неприязнь к коллеге по работе, невосприятие индивидов друг другом может послужить причинами конфликта без четко выраженного объекта. На первый взгляд кажется, что людям нечего делить, однако это не снижает уровня конфликтного взаимодействия и сложности его урегулирования. Легко можно представить себе ситуацию с двумя соседями в стандартном блочном доме с прекрасной слышимостью: один сидит за рабочим столом и пишет научную монографию, а другой играет на скрипке. Первый сосед, которому скрипка мешает сосредоточиться, стучит в стену. Начинается конфликт. Ясно, что причина конфликта заключается не в том, что оба стремятся единолично контролировать какую-либо ценность, а просто в помехах, снижающих эффективность деятельности одного из оппонентов.

Объект конфликта в конкретной системе отношений всегда является неким дефицитным ресурсом (например, одна должность директора, на которую претендуют два заместителя). Компенсация дефицита ресурсов во многих случаях может устранить возникшую проблему.

### **3.2. Субъективные (психологические) составляющие конфликта**

Кроме объективных характеристик сторон конфликта, очень важным становится знание таких субъективных составляющих, как устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т. е. те информационные модели конфликта, которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.



Устремления сторон включают мотивы, позиции, потребности, интересы, цели, установки.

*Мотивы сторон* – побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить мотивы оппонентов, поскольку они в большинстве случаев их скрывают.

*Позиции конфликтующих сторон* выражаются в том, о чем заявляют друг другу стороны конфликта. *Позиция* – способ выражения своего интереса и способ поведения в конкретной ситуации.

За определенной позицией участника противоборства скрываются его потребности и интересы, которые в случае конфликта оказываются несовместимыми или противоположными. Обычно потребности и интересы служат мотивами конкретных поступков.

*Интерес* представляет собой осознанную потребность, удовлетворению которой мешают конкретные препятствия, обеспечивающие его направленность на объект конфликта.

Интересы от позиций отличаются по наличию побуждения. Очень часто конфликт происходит не столько из-за несовместимых интересов, сколько из-за неприемлемого для противоположной стороны способа выражения своих интересов.

*Потребности* – базисный побудитель активности субъекта, состояние нужды в объектах (ресурсах, власти, духовных ценностях), необходимых для его бытия. Близки к интересам и ценностям.

*Цель* – осознанный образ превосхищаемого результата. Основной целью оппонента является овладение объектом конфликта, ей подчинены и тактические цели.

Под образом (информационной моделью) конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. По-другому этот компонент конфликтной ситуации называют *восприятием оппонентами* конфликта. Она включает в себя представление оппонентов о самих себе (целях, мотивах, ценностях, возможностях); противостоящей стороне (ее целях, мотивах); восприятию каждого участника другим оппонентом. Именно такие идеальные картины конфликта, а не сама реальность определяют поведение сторон.

Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть разной. Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности. В психологии известна теорема ученого Томаса о том, что *если ситуация воспринимается людьми в качестве реальной, то реальными будут и ее последствия.*

Степень искажения конфликтной ситуации является не постоянной величиной. Это могут быть незначительные отклонения, например, в кратковременных конфликтах. Однако исследования в трудных ситуациях взаимодействия показывают, что способны достигать значительных масштабов следующие искажения в восприятии ситуации:

1. *Искажение конфликтной ситуации в целом:*

- конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты отбрасываются, упускаются, не анализируются;
- происходит схематизация конфликтной ситуации, выделяются лишь некоторые основные связи и отношения;
- уменьшается перспектива восприятия ситуации; предпочтение отдается принципу «здесь и теперь», а последствия, как правило, не просчитываются;
- восприятие ситуации происходит в полярных оценках («белое и черное», полутона используются редко);
- господствует категоричность оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям;
- происходит фильтрация информации и интерпретация в том русле, которое соответствует предубеждениям.

2. *Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте:*

• *Собственной мотивации.* Как правило, себе приписываются социально одобряемые мотивы (борьба за восстановление справедливости, защита чести и достоинства, защита демократии, конституционного строя и т. д.). Собственные помыслы оцениваются как благородные, цели – как возвышенные и поэтому достойные реализации.

• *Мотивов оппонента.* Оцениваются как подлые и низменные (стремление к карьеризму, обогащению, подсиживание старшего начальника, лесть и т. д.) Если же воспринимающий вынужден ввиду несомненной очевидности фиксировать и мотивы положительной направленности, то возникают ошибки в оценке мотивов. «Да, – рассуждает участник конфликта, – оппонент в чем-то может быть и прав, но посмотрите, как он действует!». Далее следует подробный анализ противоречащих общепринятым нормам стремлений его оппонента.

3. *Искажение восприятия действия, высказываний, поступков:*

• *Собственной позиции.* Обычно фиксируется нормативная обоснованность своей позиции, ее целесообразность.

Целевая составляющая рассматривается следующим образом: «Я прав, поэтому я должен победить!».

Операциональная составляющая может восприниматься в следующих вариантах: *я все делаю правильно; я вынужден так делать; по-*

другому в этой ситуации невозможно поступить (это единственно верное решение); он сам виноват, что мне приходится так действовать (возложение ответственности на другого); все так делают («размывание» ответственности вообще).

- *Позиции оппонента.* Рассматривается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкрепленная. Поэтому единственно возможная цель оппонента, которая может быть признана и одобрена, – его уступка, проигрыш.

Операциональная составляющая воспринимается в следующих интерпретациях: *это подлые поступки* (действиям приписывается противоправное содержание); *он делает только то, что мне во вред* (нейтральные действия рассматриваются как агрессивные); *он намеренно так поступает* (непреднамеренные действия воспринимаются как умышленные).

#### 4. *Искажение восприятия личностных качеств:*

- *Восприятия самого себя.* Обычно выделяются положительные, привлекательные черты. Они пропагандируются в среде окружающих, в том числе и в среде оппонента. Игнорируются и не принимаются замечания, упоминания о любых сомнительных и невыгодных качествах личности. Акцентирование только положительного в самом себе позволяет выдвигать постулат о том, что *хорошие люди совершают хорошие поступки*.

- *Личности оппонента.* Происходит усиление и гиперболизация отрицательных качеств, усиливается поиск всего негативного и непривлекательного. В участнике игнорируется положительное, общечеловеческое, ценное. Интересна оценка устремлений противоположной стороны.

Таким образом, искажение восприятия личности оппонента происходит по «образу врага» со всеми свойственными ему характеристиками, представляющими собой сочетание как истинных, так и иллюзорных качеств.

Признаками того, что в сознании сформировался образ врага, являются такие, как недоверие, возложение вины на врага, негативное ожидание, отождествление оппонента со злом, отказ оппоненту в сочувствии.

Факторами, усиливающими степень искажения восприятия конфликтной ситуации, являются:

- состояние стресса (обычно сужает и затрудняет мышление, упрощает восприятие);
- высокий уровень негативных эмоций (ведет к резкому увеличению искажения восприятия конфликтной ситуации);

- уровень информированности участников друг о друге (чем меньше информации о другом имеется у оппонента, тем больше он домысливает и «достраивает» недостающие фрагменты информации, формируя образ конфликтной ситуации, опираясь на уже созданный образ врага);

- личности с низким когнитивным (познавательным) развитием (оценивают ситуации поверхностно, оценки носят крайний характер).

Чем более жизненно важные мотивы и потребности лично затрагиваются в конфликте, тем выше вероятность искажения восприятия.

*Стратегия поведения в конфликте* рассматривается как ориентация личности или группы на определенные формы поведения в ситуации конфликта. Известны следующие пять стратегий поведения в конфликте: соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление, избегание.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, но порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов «по вертикали» в зависимости от изменения обстановки оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители (71 и 46% соответственно). Соперничество является наиболее часто применяемой стратегией (оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения своей цели более чем в 90% конфликтов, а сотрудничество – только в 2–3% ситуаций).

Стратегии в конфликте реализуются через различные *тактики*:

- тактику захвата и удержания объекта конфликта, применяющуюся, как правило, в конфликтах, где объект материален;

- тактику физического насилия (ущерба), включающую такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности, причинение боли и т. п.;

- тактику психологического насилия (ущерба), вызывающую у оппонента обиду, задевающую самолюбие, достоинство и честь (оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях);

- тактику давления, включающую предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компромата, шантаж;

- тактику демонстративных действий, применяющуюся с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне, т. е. публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудавшаяся попытка самоубийства, неотменяемые обяза-

тельства (бессрочные голодовки, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т. п.);

- тактику санкционирования, оказывающую воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытого отказа от выполнения;

- тактику коалиций, выражающуюся в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении в СМИ, а также различные органы власти (используется более чем в одной трети конфликтов);

- тактику фиксации своей позиции, являющуюся наиболее часто применяемой тактикой (80% конфликтов), основанной на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т. д.);

- тактику дружелюбия, включающую корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение;

- тактику сделок, предусматривающую взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Тактики бывают жесткими, нейтральными и мягкими. В конфликтах перемены тактик идут обычно от мягких к жестким.

### **3.3. Понятие динамики и этапов конфликта. Конфликтная ситуация и инцидент**

В динамике каждого конфликта можно фиксировать наличие конфликтной ситуации, возникновение инцидента, развитие конфликта. Изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно, и к началу нового.

*Конфликтная ситуация* – это острая форма накопившихся противоречий, содержащих истинную причину конфликта. Конфликтная ситуация образует основу конфликта. Обе противоположности или одна из них уже не могут существовать в рамках прежнего единства. Одну сторону или обе не удовлетворяют, к примеру, социальный статус, степень участия в системе власти, возможность доступа к распределению благ и т. д. Конфликтная ситуация сопровождается состоянием напряженности во взаимоотношениях сторон.

Фактом, выводящим конфликт в зону открытого противостояния, является *инцидент*. По сути, это пусковой механизм конфликта, кон-

фликтный эпизод, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Инцидент (повод) характеризует активизацию действия одной из сторон, которая ущемляет, пусть даже неумышленно, интересы другой стороны. В качестве инцидента могут выступать и действия третьей стороны (например, высказывания коллеги, когда у вас состоялся сложный разговор с начальством).

Отметим, что конфликтная ситуация всегда предшествует конфликту и инциденту.

Российский конфликтолог В. П. Шейнов приводит три формулы конфликтов:

- *Конфликтов (КФ), зависящих от конфликтогенов (КГ):*

$$КГ_1 + КГ_2 + \dots + КГ_{10} = КФ.$$

*Конфликтогены* – это слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту.

По наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. В связи с этим следует запомнить два правила бесконфликтного взаимодействия: «*не употребляйте конфликтогены*» и «*не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген*».

- *Конфликтов, зависящих от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И):*

$$КС + И = КФ.$$

- *Конфликтов, зависящих от нескольких конфликтных ситуаций:*

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_{10} = КФ.$$

Выделяют следующие разновидности типичных конфликтогенов (или, как их еще называют, «саботажников» общения):

- угрозы и приказание;
- негативную и необоснованную критику, замечания и отрицательные оценки;
- насмешки, издевки и поддевки;
- снисходительные отношение и тон;
- оскорбительные и унижающие достоинство прозвища и клички;
- слова-«должники»;
- хвастовство;
- безапелляционность и категоричность в суждениях и высказываниях;

- перебивание другого, повышение голоса и другие попытки самоутвердиться за счет унижения или обесценивания другого;
- допросы, загоняющие «в угол» и вызывающие «чувство вины»;
- резкую и неуважительную, ничем не мотивированную смену темы;
- успокоение отрицанием;
- нарушения этики, в том числе и непреднамеренные (например, использование чужой мысли без ссылки на автора);
- манипулирование (с целью получения желаемого и с использованием другого человека).

Основными словами, конфликтогенами в деловом общении являются:

- слова, выражающие недоверие (*вы меня обманываете, я вам не верю, вы не разбираетесь*); слова, выражающие отрицательное отношение (*я не хочу с вами разговаривать, вы мне глубоко не симпатичны*);
- слова-оскорбления (*негодяй, дурак, бестолочь*), насмешки (*очкарик*);
- слова-угрозы (*мы еще встретимся, я вам это припомню, вы еще пожалеете*), слова-обвинения (*вы все испортили, вы обманщик, вы во всем виноваты*);
- слова-долженствования (*вы обязаны, вы должны*); слова, выражающие категоричность (*всегда, никогда, все, никто*).

На последнюю категорию необходимо обратить особое внимание, поскольку такие слова часто употребляются как конфликтогены ненамеренно. В конфликтной ситуации (как впрочем и в других) важно не прибегать к категорическим суждениям типа «всегда», «никогда», «все» и т. п.

Однако особенно сильными конфликтогенными средствами оказываются высказывания, в которых говорящий покушается на ценности слушателя.

Конфликтогены несут в себе психологическую склонность к эскалации конфликтов. По сути, каждый конфликтоген можно отнести к одной из трех психологических первопричин: стремление к превосходству, проявление агрессивности, проявление эгоизма.

Для избавления от склонности к применению конфликтогенов общения необходимо:

- изживать стремление к превосходству;
- всячески сдерживать агрессию пассивными (выговаривание и другие), активными (двигательная активность, спортивные занятия, наблюдения за спортивными соревнованиями, соревновательные

увлечения типа охоты, рыбалки и другие) и логическими (рационализация и другие) способами;

- стремиться к преодолению разрушающего эгоизма.

Важным в становлении умений и навыков противодействия конфликтогенам в общении и склонности к продуцированию и эскалации личностью этих умений является развитие психологической аттракции и позитивного имиджа, содействующего продуктивному и бесконфликтному общению.

### **3.4. Эскалация конфликта, его завершение и послеконфликтная стадия**

*Эскалация* (с лат. *scala* – лестница) – самый интенсивный по эмоциональному фону и быстро развивающийся этап конфликтного взаимодействия, резкая интенсификация борьбы оппонентов. *Эскалация конфликта* – прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

Признаки эскалации следующие:

- сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более примитивным способам отражения;

- вытеснение адекватного восприятия другого образом врага, акцентуация отрицательных качеств (как реальных, так и иллюзорных).

К тревожным сигналам, свидетельствующим о том, что «образ врага» доминирует, относятся:

- *Недоверие* (все, что исходит от врага, либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели).

- *Возложение вины на врага* (враг ответственен за все возникшие проблемы и виноват во всем).

- *Негативное ожидание* (все, что делает враг, он делает с единственной целью – нанести вам вред).

- *Отожествление со злом* (враг воплощает противоположное тому, что вы есть и к чему стремитесь, он хочет уничтожить то, чем вы дорожите и поэтому должен быть сам уничтожен).

- *Представление «нулевой суммы»* (все, что выгодно врагу, вредит вам и наоборот).

- *Деиндивидуализация* (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является врагом).



- *Отказ в сочувствии* (вы не имеете ничего общего с вашим врагом, никакая информация не сможет побудить вас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагоприятно).

- *Рост эмоционального напряжения* (реакция на рост угрозы возможного ущерба, снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время, сопротивление оппонента);

- *Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам*. Конфликт начинается обычно с высказывания достаточно разумных аргументов, но аргументы сопровождаются яркой эмоциональной окраской. Оппонент, как правило, реагирует не на аргумент, а на окраску. Его ответ уже воспринимается не как контраргумент, а как оскорбление, угроза самооценке личности. Конфликт смещается с рационального плана на уровень эмоций.

- *Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация*. Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны, в связи с чем эскалация конфликта может рассматриваться как процесс углубления противоречий. При эскалации интересы конфликтующих как бы разводятся на два противоположных «полюса».

- *Применение насилия*. Как правило, агрессия связана с какой-либо внутренней компенсацией, возмещением ущерба. Важно учитывать, что на этом этапе значение имеет не только реальная угроза, но иногда в значительной степени больше – угроза потенциальная.

- *Потеря первоначального предмета разногласий*.

- *Расширение границ конфликта (генерализация), переход к более глубоким противоречиям, увеличение потенциальных точек столкновения*.

- *Увеличение числа участников*.

*Регулирование конфликта* осуществляется с момента его обнаружения или возникновения и продолжается вплоть до его окончательного преодоления. Регулирование предполагает достижение компромисса, согласия при соответствующем балансе интересов (возможны ситуации, когда полное разрешение конфликта невозможно или нежелательно). Целью регулирования конфликта может быть не только его прекращение, но и контроль за его протеканием в заданных пределах, без прямых и открытых столкновений (иногда конфликт желателен для стимулирования развития организации или просто нет возможности его прекратить, т. е. перевести его в другое русло, заставить участников придерживаться определенных правил).

*Разрешение (завершение) конфликта* – регулирование на последней стадии. Оно ориентировано на окончательное преодоление конфликта, ликвидацию его источников и причин напряженности, уничтожение одной или обеих сторон, достижение согласия и т. д.

К определенным технологиям, регулирующим развитие конфликта, относятся:

- *информационные* (ликвидация дефицита информации в конфликте, исключение ложной, искаженной информации, устранение слухов и т. д.);

- *организационные* (решение кадровых вопросов, использование методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.);

- *социально-психологические* (работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и улучшение социально-психологического климата в коллективе);

- *коммуникативные* (организация общения между субъектами конфликта и их сторонниками, обеспечение эффективного взаимодействия).

Конфликт разрешается после устранения полностью или частично его причин либо на основе изменения целей систем (осуществление действий, направленных на завершение противодействия).

*Цена конфликта* является его важной характеристикой. Она складывается из суммы следующих трех величин:

- затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;
- ущерба, наносимого недружелюбными действиями другой стороны;
- потерь, связанных с ухудшением общей ситуации.

Цена выхода из конфликта, в свою очередь, – это разность между утратами, с которыми сопряжен выход из конфликта (статуса, перспектив, каких-то приобретений, затрат на реорганизацию, нахождение новых возможностей), и приобретениями, которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и т. д.).

Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна. Но чаще выгоды представляются туманными и гипотетическими, тогда как утраты отчетливо заметны. Для такого случая работает схема сравнения цены конфликта и цены выхода из него: *если цена выхода превышает цену участия, имеет смысл продолжать противостояние, в противоположной ситуации разумнее прекратить конфликт, остановив бессмысленное увязание в нем.*

*Послеконфликтный период* включает частичную и полную нормализацию отношений оппонентов. На этом этапе наступает пора под-

ведения итогов, оценки результатов достигнутых или утраченных ценностей, отношений, ресурсов. Но при любом раскладе окончанный конфликт влияет как на конфликтантов, так и на социальную среду, в которой протекал конфликт. Последствия конфликта важны для всех.

## **Тема 4. ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ**

### **4.1. Основные психологические характеристики личности, влияющие на развитие конфликтов**

Многообразие человеческого поведения в различных ситуациях зависит от темперамента, характера, способностей, эмоций, воли, интеллекта, мотивов и т. п.

*Темперамент* – базовая характеристика индивидуальности, которая включает совокупность динамических и эмоциональных характеристик личности. *Динамические характеристики* определяют энергетический уровень поведения (интенсивность, скорость, темп). К числу динамических характеристик относят скорость возникновения психических процессов и их устойчивость (например, скорость мышления, устойчивость внимания и другие), психический темп и ритм, подвижность (скорость смены психических реакций). К *эмоциональным характеристикам* поведения относят такие свойства, как импульсивность, эмоциональную возбудимость, реактивность, силу эмоций, тревожность и др.

*Темперамент* – одна из наиболее длительно изучаемых психологических категорий. История исследования темперамента насчитывает более 2,5 тыс. лет. В научный обиход этот термин ввел древнегреческий врач Гиппократ (460–377 гг. до н. э.). Типология Гиппократа – первая в истории науки классификация темпераментов.

Согласно Гиппократу, *сангвиник* отличается высокой активностью, богатой жестикуляцией. Он подвижен, впечатлителен, быстро отзывается на окружающие события, относительно легко переживает неприятности.

*Холерик* характеризуется высоким уровнем активности. Он энергичен, резок, стремителен в движениях, импульсивен. В эмоциональных ситуациях проявляет несдержанность, вспыльчивость, гнев.

*Меланхолику* присущи низкий уровень активности и повышенная эмоциональная чувствительность. Эти черты во многом обуславливают эмоциональную ранимость, сниженный уровень двигательной и

речевой активности. Меланхолик замкнут, склонен к глубоким внутренним переживаниям.

*Флегматика* отличается низким уровнем поведенческой активности. Он медлителен, невозмутим, ровен, спокоен. Он испытывает внутренний дискомфорт при попытке переключиться от одной деятельности на другую. Флегматик склонен к постоянству в сфере чувств и настроений.

Ученики И. П. Павлова выявили такое свойство нервной системы, как сила. Однако сила не определяет продуктивности человека. В зависимости от отношения к труду, широты и направленности интересов, знаний, навыков, способности организовать свою деятельность труд людей со сходной нервной системой будет отличаться конечными результатами.

Рассматривая темперамент как базовую характеристику индивидуальности, отметим его связь с другими подструктурами – способностями и характером.

*Способности человека* – индивидуально-психологические особенности, являющиеся условием успешности деятельности, общения или рефлексии, т. е. всех основных форм психической активности, но не являющиеся при этом ни знаниями, ни умениями, ни навыками.

*Способности успешности* складываются в некую форму активности и определяют ее успешность. Один вид деятельности человек выполняет хорошо, демонстрируя соответствующие качества, а к другому у него не может быть способностей.

Различают общие способности, которые развиваются в первые месяцы и годы после рождения, и специальные способности к разным видам деятельности (музыкальные, технические и др.).

*Характер* играет немаловажную роль в процессах гармонизации личности и ее духовного роста. Он отражает уровень нравственно-этического саморазвития человека и его искусства жить.

Характер – устойчивые индивидуальные свойства личности, которые проявляются в способах поведения и выражают отношение к социально-типическим ситуациям.

Ученый Э. Фромм выделяет два типа характера, которые анализирует как *непродуктивные (неплодотворные)* и *продуктивные (плодотворные) типы*.

*Плодотворность* – фундаментальная поведенческая установка на использование, реализацию своих сил и творческих возможностей, которая предполагает внутреннюю свободу, независимость, восприятие себя как творца своей жизни и высокую ответственность за свои поступки, решение, поведение.

Плодотворные ориентации характера базируются на такой фундаментальной установке, как умение *опираться, создавать, творить, заботиться, брать на себя ответственность*. Плодотворные отношения с миром могут осуществляться посредством деятельности и посредством постижения. Человек постигает мир ментально и эмоционально при помощи любви и мышления.

Свойственные всем людям продуктивное логическое мышление, продуктивная любовь, продуктивный труд формируют зрелую и целостную структуру характера:

- благодаря мышлению люди узнают, кто они, и освобождаются от самообмана;
- сила любви позволяет любить все живое на Земле;
- труд обеспечивает возможность производства предметов, необходимых для жизни, благодаря творческому самовыражению.

*Неплодотворная ориентация* базируется на зависимости от других людей и склонности получать блага от них или за счет них. К характерным неплодотворным ориентациям характера относятся:

- *Рецептивная, или берущая, ориентация*, предполагающая, что источник всего хорошего в жизни заключается вне их самих, а единственный способ обрести желаемое основан в получении его из этого источника. Такие люди стремятся «быть любимыми», а не любить. Они неспособны к творчеству, ориентированы на восприятие идей, а не на их создание. Открыто зависимы, настойчиво ищут поддержку, пассивны. «Умеренные» рецептивные типы могут быть оптимистичными и идеалистичными. При благоприятных условиях нравственного развития формируются такие положительные свойства характера, как скромность, обаятельность, почтительность, вежливость.

- *Эксплуаторская ориентация*, отличающаяся тем, что люди, наделенные ею, не надеются получать жизненные блага в дар от других и берут все силой или изобретательностью, неспособны к творчеству. Такие люди добиваются любви, обладания, эмоций, заимствуя все это у других, в том числе путем манипуляции и проявления враждебности. Каждый человек оценивается по принципу его полезности. Для них характерны такие негативные черты, как агрессивность, надменность, самонадеянность, эгоцентризм, склонность к соблазнению, зависть и ревность. К положительным чертам относят такие, как активность, уверенность в себе, чувство собственного достоинства, требовательность, импульсивность.

- *Стяжательская, или накапливающая, ориентация*, базирующаяся на установке бережливости и скупости. Такие люди стремятся обладать как можно большим количеством материальных благ, власти,

любви. Их скупость распространяется не только на деньги и чувства, но и на чувства и мысли. Их пугает все новое, они ригидны, подозрительны, упрямы. При благоприятном нравственном развитии личности в характерах этих людей можно обнаружить такие черты, как практичность, осторожность, терпеливость, устойчивость к стрессу.

• *Рыночная, или обменивающаяся, ориентация*, характеризующаяся тем, что личность оценивает себя как товар, который можно купить и продать, выгодно обменять. Сохраняет приятную внешность, заводит знакомства с нужными людьми, демонстрируя нужные личные качества. Их отношения с окружающими поверхностны. Девиз: «Я – такой, каким вы хотите меня видеть». Такой человек отстраненный, оппортунистический, бесцельный, может быть бестактным, неразборчивым в средствах, опустошенным. К положительным качествам относятся открытость, любознательность, щедрость.

Следует заметить, что ни один из типов характера не существует в чистом виде, непродуктивные и продуктивные качества сочетаются у разных людей в разных пропорциях.

Личностный подход к типологии характеров разработан К. Юнгом. По его мнению, структура характера интегрирует экстравертированную и интровертированную установки и преобладающие психические функции. Юнг выделяет следующие типы характера:

- экстравертированные (мыслительный, чувствующий, ощущающий, интуитивный);
- интровертированные (мыслительный, чувствующий, ощущающий, интуитивный).

*Экстравертированный (экстравертивный) тип* – чуждая самозерцанию, самоанализу обращенность сознания на внешний мир и деятельность в нем, преобладающая установка, интерес в направлении к внешним факторам, движении от субъекта к объекту. Экстраверт в обычных условиях сначала говорит, а уже потом думает. Он всегда спешит поделиться своим мнением, высказать свою точку зрения; предпочитает находиться в центре внимания, нуждается в постоянном поощрении.

*Интровертированный (интровертивный) тип* – обращенность на внутренний мир и протекающие в нем процессы, преобладающая установка, интерес в направлении к субъекту, его собственным мыслям и переживаниям. Интроверт в обычных условиях не торопится говорить, предпочитая сначала продумать то, что хочет сказать; внимателен к тому, что говорят другие, но когда высказывается сам, не терпит, чтобы его прерывали; чувствует себя особенно комфортно, когда предоставлен самому себе, остается наедине с самим собой; по-

сле напряженного общения, как правило, нуждается в одиночестве и «самоперезарядке».

Специалисты-психологи не без основания полагают, что черты специальных типов характера, соединяясь в тех или иных пропорциях, проявляются в темпераменте человека. Они, кроме того, установили, что деление людей на экстравертов и интровертов не является постоянным. Человек через определенный промежуток времени (примерно 5–8 лет) может меняться, т. е. превращаться из экстраверта в интроверта и наоборот.

#### **4.2. Внутриличностный конфликт, особенности его возникновения и формы проявления**

*Внутриличностный конфликт* – один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека.

*Внутриличностный конфликт* – конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

К специфике внутриличностного конфликта можно отнести:

- особенность структуры конфликта, выражающуюся в отсутствии субъектов конфликтного противостояния в лице отдельных личностей или групп (сторонами конфликта становятся различные внутриличностные образования);
- специфичность форм протекания и проявления (такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается страхом, депрессиями, стрессом, может вылиться в невроз или психоз);
- латентность протекания как для окружения, так и для самого индивида.

Исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта, внутриличностные конфликты можно разделить на две группы:

- в результате перехода объективных противоречий во внутренний мир человека (моральные, адаптационные конфликты);
- в результате противоречий внутреннего мира личности как отражение ее отношения к окружающей среде (мотивационные конфликты, неадекватная самооценка).

При рассмотрении причин внутриличностного конфликта их можно разделить на три вида: внутренние причины, коренящиеся в противоречиях самой личности; внешние причины, обусловленные по-

ложением личности в социальной группе; внешние причины, обусловленные положением личности в обществе.

*Внутренние причины* внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, несогласованности ее внутренней структуры. При этом, чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и притязания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степени личность подвержена конфликту. Среди основных противоречий, вызывающих внутренний конфликт, можно выделить следующие: противоречие между потребностью и социальной нормой; противоречие мотивов, интересов и потребностей; противоречие социальных ролей; противоречие социальных ценностей и норм. Различные стороны противоречий по силе своего воздействия на личность должны быть примерно равными и должны приобрести глубокий личностный смысл.

*Внешние причины* внутриличностного конфликта могут быть обусловлены положением личности в группе, организации либо обществе.

Внешними причинами внутриличностного конфликта, обусловленными положением личности в группе, могут выступать физические преграды, препятствующие удовлетворению наших основных потребностей; отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности; биологические ограничения; социальные условия.

На уровне организации внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены такими видами противоречий, как противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда; между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями; между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения; между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации; между стремлением к прибыли и нравственными нормами.

Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные положением личности в обществе, могут заключаться в характере общественного строя, социальной структуры общества, его политического устройства и экономической жизни и субъективной неразрешимости ситуации.

*Внутриличностные конфликты* проявляются в различных формах, каждая из которых имеет свои проявления. Наиболее распространенными являются:



- *неврастения* (непереносимость сильных раздражителей, подавленное настроение, снижение работоспособности, плохой сон, головные боли и другие признаки);
- *эйфория* (показное веселье, «смех сквозь слезы», выражение радости неадекватно ситуации);
- *регрессия* (обращение к примитивным формам поведения, уход от ответственности);
- *проекция* (приписывание негативных качеств другому);
- *номадизм* (частое изменение места работы, места жительства, частые разрывы отношений с друзьями, изменение увлечений и обстановки);
- *рационализм* (самооправдание своих поступков, действий, даже неадекватных).

### 4.3. Способы завершения внутриличностных конфликтов

Последствия внутриличностных конфликтов могут быть конструктивными и деструктивными.

*Конструктивные последствия внутриличностных конфликтов* выражаются в максимальном развитии конфликтующих структур и гармонизации личностного развития. Можно выделить следующие положительные последствия внутриличностного конфликта:

- способствует мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития;
- помогает самопознанию личности и выработке ее адекватной самооценки;
- закаляет волю и укрепляет психику человека;
- является средством и способом саморазвития и самоактуализации личности;
- дает личности ощущение полноты жизни, делает ее внутренне богаче, ярче и полноценнее в результате преодоления данного конфликта.

*Деструктивные последствия* проявляются в усугублении раздвоения личности, перерастании конфликта в жизненные кризисы, развитии невротических реакций, утрате уверенности в своих силах, формировании устойчивого комплекса неполноценности, повышенной агрессивности, тревожности и раздражительности, перерастании внутриличностного конфликта в невротическую форму.

Внутриличностные конфликты конструктивного характера являются необходимыми условиями развития личности. Трудно предста-

вить человека, который не подвергался бы внутриличностным конфликтам. Однако деструктивные внутриличностные конфликты несут серьезную опасность для личности (от тяжких переживаний, вызывающих стрессы, до суицида). Поэтому для каждого человека важно понимать сущность внутриличностного конфликта, его причины и способы разрешения.

Способы завершения внутриличностных конфликтов могут быть *бессознательными* или *сознательными*. Бессознательные способы связаны с использованием механизмов внутриличностной защиты (идеализация, вытеснение, уход, сублимация и т. д.). Сознательные способы определяются следующими вариантами:

- переориентацией, изменением притязаний в отношении объекта, вызвавшего проблему;
- компромиссом, осуществлением выбора в пользу какого-либо варианта и его реализацией;
- коррекцией (изменением) Я-концепции в направлении достижения адекватного представления о себе.

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует научиться создавать условия, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли.

Существуют всеобщие, или общесоциальные, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы.

*Разрешение (или преодоление) внутриличностного конфликта* – снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

*Принципы и способы разрешения* внутриличностных конфликтов следующие:

- Адекватно оцените ситуацию. Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.
- Осознайте экзистенциальный смысл конфликта. Проанализируйте его степень важности для вас, оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни, определите его последствия. Может оказаться, что

причина, вызвавшая конфликт, не является важной в системе ваших ценностей либо ее вовсе стоит забыть.

- Локализируйте причину конфликта. Выявите его сущность, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.

- Проявите смелость в анализе причин внутриличностного конфликта. Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.

- Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге.

- Прибегните к расслабляющему тренингу.

- Измените условия и (или) стиль своей работы.

- Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний, может быть, ваши способности и (или) возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.

- Умейте прощать, причем не только других, но и себя.

- Плачьте, так как слезы являются защитной реакцией на стресс.

#### **4.4. Межличностные конфликты и специфика их проявления**

*Межличностный конфликт* – ситуация противоречий, разногласий, столкновений между людьми, противостояние участников, воспринимаемое и переживаемое ими как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия в интересах одной или обеих сторон.

Во всех ситуациях межличностных конфликтов выделяются два взаимосвязанных аспекта:

- содержательная сторона конфликта, т. е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия;

- психологическая сторона конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, личными взаимоотношениями, эмоциональными реакциями на причины конфликта, его ход и друг на друга.

К специфическим особенностям межличностных конфликтов можно отнести:

- противоборство людей, осуществляемое здесь и сейчас, непосредственно лицом к лицу на основе их личных мотивов;

- проявление всего спектра общих и частных, объективных и субъективных и других причин;

- наличие субъектов взаимодействия, проверяющих свой характер, волю, способности, интеллект и другие индивидуально-психические особенности;

- высокую эмоциональность и охват практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами;

- стремление к защите интересов не только конфликтующих, но и тех, кто непосредственно связан с этими субъектами служебными или межличностными отношениями.

Основными факторами *межличностных конфликтов* являются:

- *информационные* (неприемлемость информации для одной из сторон, неполные и неточные факты; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация или информация, переданная с опозданием; ненадежность источников информации; посторонние факты; неадекватные акценты; барьеры коммуникации);

- *поведенческие* (неуместность, грубость, бестактность, стремление к превосходству; проявление агрессивности, эгоизма; нарушение обещаний; произвольное нарушение комфортных отношений);

- *факторы отношений* (неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами, дисбаланс в отношениях; несовместимость по ценностям, интересам, манерам поведения и общения; различие в образовательном уровне; негативный опыт отношений в прошлом; низкий уровень доверия и авторитетности);

- *ценностные* (противоположность принципов поведения, верования; поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и другие);

- *структурные* (относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению; власть, система управления; право собственности; нормы поведения, правила игры и другие; социальная принадлежность).

#### **4.5. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии**

К основным моделям поведения личности в конфликтном взаимодействии относят:

- *конструктивную* (стремление уладить конфликт, нацеленность на поиск приемлемого решения, наличие выдержки и самообладания,

доброжелательное отношение к сопернику, открытость, искренность, лаконичность, немногословность в общении);

- *деструктивную* (постоянное стремление к расширению и обострению конфликта, а также принижение партнера, негативная оценка его личности, проявление подозрительности и недоверия к сопернику, нарушение этики общения);

- *конформистскую* (пассивность, склонность к уступкам, непоследовательность в оценках, суждениях, поведении, соглашательство, уход от острых вопросов).

Конформистская модель, являясь деструктивной, способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее.

Каждая модель обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия, а также отражает установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения. Желательной и необходимой является конструктивная модель. Она не оправдана и способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный. Конформистская модель может играть положительную роль (ведет к быстрому разрешению такого конфликта), если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер.

#### **4.6. Теория акцентуации характера. Типология конфликтных личностей**

Ученые давно пытаются поделить людей на определенные группы, типы с точки зрения их психологических особенностей. Такие попытки имеют большое практическое значение, поскольку, отнеся человека к определенному типу, можно предположить наличие у него черт, свойственных всей типологической группе, и на этом основании прогнозировать его поведение в тех или иных ситуациях.

С этой точки зрения, одной из наиболее распространенных типологий является теория акцентуации личности.

Автором концепции акцентуации является немецкий психиатр Карл Леонгард, который ввел термин «акцентуированная личность». По К. Леонгарду, акцентуации – индивидуальные человеческие черты, обладающие тенденцией к переходу в патологическое состояние. *Акцентуация* представляет собой вариант психического здоровья (нормы), который характеризуется особой выраженностью, заостренностью, непропорциональностью некоторых черт характера всему

складу личности и приводит ее к определенной дисгармонии. Акцентуация – крайний вариант нормы, при котором отдельные черты характера чрезмерно усилены. При большей выраженности этих черт они накладывают отпечаток на личность как таковую и, наконец, могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности.

Говоря об акцентуациях, психологи и даже психиатры не стремятся дать им оценку. Иметь те или иные акцентуации, это не плохо и не хорошо, они представляют собой то, с чем человек родился.

Высокие показатели по отдельным акцентуациям могут со временем уменьшаться (особенно у взрослых) или оставаться практически неизменными на всю жизнь. В целом акцентуации не столь устойчивы, как темперамент, и в большей степени зависят не от особенностей высшей нервной деятельности (хотя и эта связь очень прочно сохраняется), а от особенностей воспитания, общего воздействия среды, микроклимата в семье, школе, социальном окружении и т. д.

Акцентуации черт характера могут играть глобальную роль в положительном развитии личности, если их вовремя распознать и правильно направить. В человеке нет ничего лишнего.

К типам акцентуаций личности по К. Леонгарду относятся:

- *Демонстративный тип*, характеризующийся повышенной демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. Склонен к фантазерству, лживости и притворству, направленным на приукрашивание своей персоны, а также к авантюризму, артистизму, позерству. Им движет стремление к лидерству, потребность в признании, жажда постоянного внимания к своей персоне, жажда власти, похвалы. Перспектива быть незамеченным отягощает его.

- *Застывающий тип*, характеризующийся умеренной общительностью, занудством, склонностью к нравоучениям, неразговорчивостью. Часто страдает от мнимой несправедливости по отношению к нему. В связи с этим проявляет настороженность и недоверчивость по отношению к людям, чувствителен к обидам и огорчениям, уязвим, подозрителен, отличается мстительностью, долго переживает по поводу происшедшего, не способен легко отходить от обид. Для него характерна заносчивость, часто выступает инициатором конфликтов. Основной чертой являются склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, ревность, подозрительность), инертность в проявлении аффектов, мышлении, моторике.

- *Педантичный тип*, характеризующийся ригидностью, инертностью психических процессов, тяжестью на подъем, долгим переживанием травмирующих событий. В конфликты вступает редко, высту-

пая скорее пассивной, чем активной стороной. В то же время очень сильно реагирует на любое проявление нарушения порядка. Пунктуален, аккуратен, особое внимание уделяет чистоте и порядку, добросовестен, склонен жестко следовать плану, в выполнении действий нетороплив, усидчив.

- *Возбудимый тип*, у которого недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями и побуждениями сочетаются с властью физиологических влечений. Ему характерна повышенная импульсивность, инстинктивность, грубость, занудство, угрюмость, гневливость, склонность к хамству и брани, трениям и конфликтам, в которых сам и является активной, провоцирующей стороной. Раздражителен, вспыльчив.

- *Гипертимный тип*, характеризующийся большой подвижностью, общительностью, болтливостью, выраженностью жестов, мимики, пантомимики, чрезмерной самостоятельностью, склонностью к озорству, недостатком чувства дистанции в отношениях с другими. Такие люди почти всегда имеют очень хорошее настроение, высокий жизненный тонус, нередко цветущий вид, хороший аппетит, здоровый сон. Это люди с повышенной самооценкой, веселые, легкомысленные, поверхностные и вместе с тем деловитые, изобретательные, блестящие собеседники. Они умеют развлекать других, энергичны, деятельны, инициативны.

- *Дистимический тип*, характеризующийся пессимистическим отношением к будущему, заниженной самооценкой, а также низкой контактностью, немногословностью в беседе, даже молчаливостью. Такие люди являются домоседами, индивидуалистами. Общества и шумных компаний обычно избегают, ведут замкнутый образ жизни.

- *Тревожный тип*, характеризующийся низкой контактностью, минорным настроением, робостью, пугливостью, неуверенностью в себе. Дети тревожного типа часто боятся темноты, животных, страшатся оставаться одни. Они сторонятся шумных и бойких сверстников, не любят чрезмерно шумных игр. У них рано формируются чувство долга, ответственности, высокие моральные и этические требования. Чувство собственной неполноценности стараются замаскировать в самоутверждении через те виды деятельности, где они могут в большей мере раскрыть свои способности.

- *Экзальтированный тип*, характеризующийся способностью восторгаться, восхищаться, а также улыбчивостью, ощущением счастья, радости, наслаждения. Данному типу свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Эти люди привязаны к друзьям и близким, альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший

вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям, порывисты, легко переходят от состояния восторга к состоянию печали, обладают лабильностью психики.

- *Эмотивный тип*, который родствен экзальтированному, но проявления его не столь бурны. Для этого типа характерны эмоциональность, чувствительность, тревожность, болтливость, боязливость, глубокие реакции в области тонких чувств. Наиболее сильно выражены такие черты, как гуманность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность, радость чужим успехам. Впечатлительны, слезливы, любые жизненные события воспринимают серьезнее, чем другие люди.

- *Циклотимный тип*, характеризующийся сменой гипертимных и дистимных состояний. Им свойственны частые периодические смены настроения, а также зависимость от внешних событий. Радостные события вызывают у них картины гипертимии: жажду деятельности, повышенную говорливость, скачок идей. Печальные события вызывают подавленность, замедленность реакций и мышления, так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

В конфликтологии существует понятие конфликтных (или трудных) людей. Это люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются. К *конфликтным* относятся личности:

1. *Трудные для конкретного человека, в числе которых:*

- *объективно трудные*, проблемы во взаимодействии с которыми обусловлены существующими различиями (темперамент, характер, воля и др.);

- *субъективно трудные*, проблемы с которыми обусловлены личными проекциями (любая проекция может чему-то научить, если возможно ее осознание) или неадекватным прошлым поведением (возможно налаживание контактов или исправление ситуации).

2. *Временно трудные*, общение с которыми обуславливает возможность ситуативного конфликта. К ним относятся те, кто находится в сложном или неадекватном психическом состоянии (болезнь, опьянение, психическое расстройство, люди в состоянии стресса, фрустрации, кризиса, чем-то напуганные, влюбленные и др.). В этой ситуации проблему можно либо отложить, либо предпринять попытку вывести человека из существующего состояния и наладить общение.

3. *Трудные (конфликтогенные) для всех и всегда.*



Выделяют такие типы конфликтных личностей, как «шермановский танк», «взрывной ребенок», «снайпер», «сверхпокладистый», «всезнайка» и др.

Во всех случаях следует помнить, что трудный человек труден не только нам, но и самому себе. Поэтому, выведя его из ситуации трудности в ситуацию принятия, мы сможем с ним адекватно общаться. При этом важно помнить следующие *принципы общения* с такими людьми:

- нужно осознать, что человек труден в общении, и определить его тип;
- следует уйти от влияния этого человека, его точки зрения, мироощущения, сохранять спокойствие, нейтралитет;
- если предмет важен и значим и нельзя уклониться от общения с таким человеком, необходимо постараться выявить причины трудности;
- необходимо постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;
- рекомендуется использовать совместный подход к разрешению конфликтов, который начнет вырисовываться после соотнесения этого человека с определенным типом, его нейтрализации и взятия под контроль.

#### **4.7. Сущность и алгоритм транзактного анализа**

*Транзактный (транзакционный, транзактный) анализ* представляет собой психологическую модель, служащую для описания и анализа поведения человека, как индивидуально, так и в составе групп. Данная модель включает философию, теорию и методы, позволяющие людям понять самих себя и особенность своего взаимодействия с окружающими. Согласно транзактному анализу, один и тот же человек, находясь в некоей определенной ситуации, может функционировать исходя из одного из трех эго-состояний, четко отличимых одно от другого.

Данное направление в психологии было разработано в 50–60-е гг. XX в. американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902–1970). Теория транзактного анализа используется в работе психологов по коррекции поведения человека, а также в практике прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностном взаимодействии.

Согласно транзакционному анализу, в каждом из нас можно выделить три эго-состояния: *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*.

*Родитель (Р)* все знает, все понимает, никогда не сомневается, требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и за все отвечает.

*Взрослый (В)* трезво, реально анализирует информацию, не поддается эмоциям, логически мыслит, работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п.

*Ребенку (Ре)* свойственны эмоциональность, импульсивность, нелогичность. Он проявляет чувства обиды, страха, вины, подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы, извиняется в ответ на замечания и т. п.

В каждый момент времени каждый из нас находится в одном из этих трех эго-состояний.

*Транзакция* – единица общения, которая состоит из стимула и реакции. Например, стимул: «Привет!», реакция: «Привет! Как дела?». Во время общения (обмена транзакциями), наши эго-состояния взаимодействуют с эго-состояниями нашего партнера по общению. Транзакции бывают следующих видов:

- *Параллельные*, при которых стимул, исходящий от одного человека, непосредственно дополняется реакцией другого. Например, стимул: «Который сейчас час?», реакция: «Без четверти шесть». В данном случае взаимодействие происходит между людьми в одинаковых эго-состояниях (*Взрослый*).

- *Пересекающиеся*, при которых направления стимула и реакции пересекаются, данные транзакции являются основой для скандалов. Например, коллега спрашивает: «Где находится последний отчет?», сотрудник с раздражением отвечает: «Я всегда должен что-то искать!». Стимул в данном случае направлен от *Взрослого* коллеги ко *Взрослому*, а реакция происходит от *Ребенка* к *Родителю*.

- *Скрытые*, при которых человек говорит одно, но при этом имеет в виду совсем другое. В этом случае произносимые слова, тон голоса, выражение лица, жесты и отношения часто не согласуются друг с другом. Скрытые транзакции являются почвой для развития психологических игр.

*Алгоритм* транзактного анализа заключается в следующем:

- Составить матрицу согласно таблице 1.

Таблица 1 – Трансактный анализ

Субъект-инициатор	Субъект-мишень
Родитель	Родитель
Взрослый	Взрослый
Ребенок	Ребенок

- Выделить субъекты межличностных взаимоотношений (инициатор, «мишень»).

- Уяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов межличностных взаимоотношений (*Родитель, Взрослый, Ребенок*).

- Уяснить направленность позиции каждого субъекта межличностных взаимоотношений и обозначить стрелками в матрице.

- Определить сумму расхождений в позициях (по матрице).

- Сделать выводы согласно сумме расхождений, равной нулю (отсутствие конфликтной ситуации), сумме расхождений от одного до четырех (наличие конфликтной ситуации).

Поведенческие характеристики *Родителя, Взрослого и Ребенка* в рамках трансактного анализа приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Поведенческие характеристики в рамках трансактного анализа

Характеристика	Родитель	Взрослый	Ребенок
1. Характерные слова и выражения	Все знают, что.... Ты не должен никогда.... Ты всегда должен.... Это недопустимо и т. д.	Как? Что? Где? Когда? Почему? Вероятно, возможно	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
2. Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
3. Состояние	Надменное, сверхправильное, очень приличное	Внимательное, в поиске информации	Неуклюжее, игривое, подавленное, угнетенное
4. Выражение лица	Нахмуренное, неудовлетворенное, обеспокоенное	Открытые глаза, максимум внимания	Угнетенное, удивленное
5. Позы	Руки в бока, указующий перст, руки скрещены на груди	Наклон вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

## Тема 5. КОНФЛИКТЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. Предпосылки и типы конфликтов в сфере управления

В общем виде *управление* – целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. Это сложный процесс, который включает планирование, организацию, мотивацию, контроль деятельности объектов управления, а также реализацию других управленческих функций.

Под *конфликтами в сфере управления* понимают конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления заключаются в самой основной задаче управленческой деятельности, сводящейся к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом. В процессе такой работы интересы субъектов социального взаимодействия не всегда совпадают, часто бывают противоположными, что и приводит к конфликтам.

Предпосылками конфликтов в управлении служат многообразные противоречия, при определенных условиях переходящие в конфликт. Основным противоречием в сфере управленческих отношений является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе, с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять роли, которые обеспечивали бы им свободу деятельности и реальную возможность для самовыражения, с другой стороны. Важным противоречием в сфере управления является противоречие между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий и самовыражению субъектов управления в сфере управления. Основное противоречие позволяет выделить противоречия карьеры, подбора и расстановки кадров, делегирования полномочий, оценки деловых и личностных качеств специалистов, а также противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления и т. п.

Существует несколько типов конфликтов в сфере управления.

*В зависимости от субъектов конфликтного взаимодействия* конфликты могут быть:

- между субъектами и объектами управления (групповые), возникающие из-за нарушений принципов управления, коммуникаций, низкой профессиональной подготовки кадров и др.;

- между руководителем и подчиненным, в основе которых заключается весь спектр причин межличностных конфликтов;
- между подчиненными.

*В зависимости от источника* конфликты подразделяются на следующие виды:

- структурные, возникающие между структурными подразделениями (например, бухгалтерией и основными подразделениями);
- инновационные, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями;
- позиционные (конфликты значимости), возникающие на основе значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации из-за различия задач и целей, группового эгоизма;
- ценностные, имеющие место из-за расхождений в ценностях, морально-этических правилах и принципах.

*По функциям управления* выделяют:

- конфликты планирования (нарушение принципов планирования, подходов к стратегическому, тактическому и оперативному планированию, субъективизм руководства в планировании);
- конфликты организации (нарушение принципов организации деятельности, постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями);
- конфликты мотивации (неадекватность отражения в сознании субъектов и объектов размеров вознаграждения и другие);
- конфликты контроля (нарушение принципов и норм контроля, нечеткость критериев контроля и т. п.).

*По формам проявления* конфликты могут быть в виде дезорганизации, несогласия, напряженности, конфронтации. Все формы проявления управленческих конфликтов связаны с объективным процессом дезорганизации в управленческой деятельности.

Одна из особенностей процесса предупреждения и разрешения управленческих конфликтов заключается в том, что главная роль в этом процессе отводится либо руководителю того звена управления, в котором зреет или возник конфликт, либо руководителю высшего звена.

## **5.2. Руководитель как субъект конфликта. Причины вовлечения руководителя в конфликт**

Руководитель в условиях конфликта может оказаться либо в положении субъекта, т. е. прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.

Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, определенные интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчиненными ему людьми или партнерами по деловым связям из других подразделений (организаций).

Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.

К нарушениям служебной этики относятся:

- грубость, высокомерие и неуважение, выказываемое людям;
- невыполнение обещаний и любой обман;
- злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации;
- нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т. п.

Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к принижению достоинства подчиненных, зажиму критики в свой адрес.

Вместе с тем необходимо, чтобы руководитель соблюдал общепринятые нормы, составляющие культуру общения. Он должен сдерживать свой темперамент, демонстрировать выдержку и достоинство. Вовлеченному в конфликт руководителю следует непременно совладать с управленческим психозом, направить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан бережно относиться к личности, уважать ее достоинство, ни в какой форме не допускать унижения человека.

По-своему правы те, кто утверждает, что для того, *чтобы работать рука об руку, нет необходимости любить друг друга*. Но это не исключает, а предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивы их поведения, осмотрительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

Для того чтобы быть законопослушным, руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты (указы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т. п.). Нужно пом-

нить старую истину о том, что *незнание законов не признается оправданием, не освобождает от ответственности за их нарушение.*

Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакансий, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами. Как правило, необъективность руководителя, вызывающая конфликт, может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведения подчиненных сотрудников.

К типичным ошибкам завышения оценок относятся дружеское расположение на основе неформального общения, желание прослыть добрым и великодушным, предпочтение лично симпатичным людям и т. п. Занижение оценок оказывается возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелости сотрудника правильно представить выполненную работу и др.

Работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и игнорирование интересов. Они негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Их раздражают нравоучения, вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, что называется за дело, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека.

Так, проведенные в ФРГ специальные исследования по определению эффективности различных форм критики дали поразительные по расхождению результаты.

Установлено, например, что когда начальник спокойно, не повышая голоса, убедительно, тактично и «с глазу на глаз» высказывает претензии подчиненным, то у 83% работников дисциплина, результативность работы возрастают, 10% работников продолжают вести себя по-прежнему, 7% раскритикованных сотрудников трудятся с еще меньшим усердием.

В тех случаях, когда руководитель критикует подчиненных убедительно и в спокойном тоне, но делает это так, чтобы его замечания непременно слышали и другие сотрудники, то улучшение дела наблюдается только у 40% работников, никаких заметных изменений не происходит у 44%, а у 16% работников дело не ладится хуже прежнего.

Когда же руководитель дает волю своим эмоциям, пребывает в возбуждении и гневе, обрушивает критику на подчиненных ему людей в резкой форме, громко, обязательно во всеуслышание, подчас насмешливо, а то и грубо, улучшение дела достигается лишь у 7% работников, 24% оказываются безразличными, а у 65% сотрудников наступает дальнейший спад в деловой активности.

Итогом подобных исследований стали рекомендации специалистов, сводящиеся к следующему:

- критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной, ни в коем случае не следует говорить подчиненному, что он всегда все делает плохо;
- нельзя передавать критические замечания через других людей, ибо это выдает неуверенность в себе, склонность уклониться от любого конфликта;
- нетерпима уничижительная критика, всегда следует оберегать от перенапряжения нервную систему как подчиненных, так и собственную.

Естественное желание руководителя видеть подчиненных исполнительными, по-настоящему преданными совместному делу не может мешать тому, чтобы сотрудники были активными оппонентами своему начальнику. Еще Блез Паскаль (французский мыслитель XVII в.) утверждал, что *опираться можно только на то, что оказывает сопротивление*. И это верно для понимания не только физических, но и социальных явлений. Отсутствие у подчиненных иного, чем у начальника, мнения, боязнь отстоять в конфликте самостоятельную точку зрения являются прямым путем к конформизму.

Главное для руководителя заключается в том, чтобы вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованное взаимодействие, уберечь от незаслуженных обид, порождающих с неизбежностью разлад, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Справедливо, во-первых, без колебаний, каких-либо оговорок отмечать действительные успехи подчиненных, не скупиться на искреннюю похвалу. Тут уместен афоризм знаменитого отечественного историка В. О. Ключевского о том, что благодарность не есть право того, кого благодарят, а есть долг того, кто благодарит; требовать благодарности – глупость; не быть благодарным – подлость. Во-вторых, нужно соблюдать меру, чтобы не плодить щедро одариваемых «любимчиков», не переступать грань, отделяющую заслуженный комплимент от дешевого заискивания. От него совсем недалеко до обычной лести, которая, как давно замечено, хотя «гнусна, вредна», но в податливом сердце «всегда отыщет уголок».



Итак, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешением разногласий остаются предпочтительными. Основное же заключается в том, что и в такой ситуации ему надлежит поступать так, чтобы в большей мере быть ответственным за исход и последствия конфликтного поведения.

Для предотвращения управленческих конфликтов руководителю необходимо:

1. Наладить обратную связь со всеми звеньями управления (высшими, средними и низшими, каждое из которых представлено своими субъектами управления), а также со всеми субъектами управления.

2. Проводить постоянную коррекцию стиля, форм, средств и методов управления с учетом конкретных условий, в частности, владеть различными формами воздействия на подчиненных:

- прямым воздействием (приказ, директива, указание, задание и т. п.);

- воздействием через мотивы (стимулирование потребностей и интересов в целях желаемого поведения и деятельности);

- воздействием через систему ценностей (воспитание, образование, средства массовой информации);

- воздействием через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса в организации, системы взаимодействия и т. п.).

Существенную роль в обеспечении объективности принимаемых решений по управленческим конфликтам играют демократические механизмы (общественность, средства массовой информации и другие) и правовые гаранты (суды, прокуратура и другие), а также социально-психологическая, и прежде всего, конфликтологическая компетентность.

### **5.3. Требования к качествам руководителя в конфликтных условиях. Диагностика конфликтных ситуаций и принятие управленческих решений**

Руководитель должен обладать качествами, которые сочетают в себе три основные характеристики:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;

- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления: планирование, организацию, регулирование, контроль. Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем следующих задач координационного характера:

- *представительской*, заключающейся в представлении и защите интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т. п.);

- *мотивационной*, заключающейся в проведении в подразделении эффективной мотивационной политики, распределении работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявлении способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;

- *консультативной*, или функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, выражающейся в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя на деле содействовать сотрудникам.

В настоящее время выполнение руководителем указанных выше общих и координационных функций включается в систему оценки деловых, профессиональных и личностных качеств. В свою очередь, качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немисливо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудовым отношениям. Знание их основ, своевременное обращение к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам является важным условием эффективного личного примера руководителя.

Таким образом, условием эффективной деятельности руководителя по урегулированию конфликтов является его социально-психологическая компетентность, одной из составляющих которой является *конфликтологическая компетентность*. Конфликтологическая компетентность руководителя предполагает:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;

- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- умение предвидеть возможные последствия конфликтов.

Кроме того, руководитель должен уметь конструктивно регулировать противоречия и конфликты, выбирать способы урегулирования конфликта и типа медиаторства, реализовывать его и снимать послеконфликтное напряжение в отношениях оппонентов, т. е. оказывать им помощь в объективном анализе конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия, контроля за поведением оппонентов и корректировки их поступков с целью нормализации отношений.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди (будь то один человек или группа) в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п.

Таким образом, от качеств, которыми обладает руководитель, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высокопрофессионального поведения или, напротив, служить наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении конфликтами и стрессами как своими профессиональными действиями, так и словом, с помощью своего облика, авторитета, культуры поведения, личного «магнетизма».

## **Тема 6. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **6.1. Структурные методы предупреждения конфликтов в организации**

*Управление конфликтом* – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами включает в себя следующие виды деятельности:

- прогнозирование и оценку функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование;
- регулирование;
- разрешение.

*Предупреждение (профилактику) конфликтов* в организациях следует рассматривать как основной вид деятельности по управлению ими. Глобальный подход к предупреждению конфликтов и стрессов в организациях основывается, в первую очередь, на предвосхищении и блокировании конфликтогенных источников. Вместе с тем, немаловажную роль играют организация труда и создание структурно-организационных, функционально-организационных, ситуационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций.

Предупреждение конфликтов требует меньших затрат сил, средств и времени, а также предупреждает деструктивные последствия, которые имеет любой конфликт.

Предупреждение конфликтов достигается за счет следующего:

- четкой организации труда;
- здорового морально-психологического климата;
- профессионально и социально компетентного руководства;
- удовлетворенности персонала пребыванием в организации;
- стабильной занятости и уверенности в завтрашнем дне.

Для предупреждения и урегулирования конфликтов используется самый широкий диапазон возможностей, и прежде всего, *структурные методы*. При этом деятельность осуществляется в следующих направлениях:

1. Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации, разъяснение задач и требований к деятельности каждого сотрудника (группы) (конкретных показателей деятельности, критериев оценки результата, сроков отчетности, полномочий, ответственности и др.).

2. Четкое определение связей в организационной структуре управления, использование координационных и интеграционных механизмов:

- установление иерархии полномочий, цепи отдачи команд, распоряжений и получения обратной связи (реализация принципа единоначалия);
- определение полномочий по принятию решений и организации информационных потоков;

- использование служб с межфункциональными обязанностями и полномочиями.

3. Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления.

4. Использование различных форм вознаграждения. Вознаграждение как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение, позволяет избежать дисфункциональных последствий. Система вознаграждений предусматривает поощрение работников, которые стремятся решать проблемы комплексно, в интересах всей организации, и наоборот, в случае неконструктивного поведения вознаграждения отсутствуют.

5. Открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор предупреждения конфликтов, частным проявлением которого является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями управления, в том числе и временными подразделениями.

6. Смена руководителя, стиля руководства и управления.

7. Формирование организационной культуры, выработка миссии, единых общеорганизационных целей, норм и ключевых ценностей для всех категорий персонала.

Главными субъектами предупреждения конфликтов в организации являются:

- вышестоящее руководство, определяющее общее положение данного подразделения в системе управления организацией;

- руководитель подразделения, намечающий общую линию обращения с конфликтами и осуществляющий управление ими;

- трудовой коллектив, способный выполнять регулятивные и воспитательные функции, спланировать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

## **6.2. Социально-психологические правила и методы предупреждения конфликтов**

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в предупреждении конфликтов играет руководитель организации или подразделения, в котором назревает конфликт.

Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителей требуется следующее:

- способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию;
- знание психологии людей и закономерностей их поведения;
- выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам;
- умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе;
- наличие достаточной власти и авторитета.

В предупреждении конфликтов важную роль может сыграть социально-психологическая служба организации. На Западе в последние годы получило распространение создание специальной структуры в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (отдел кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов (посредников).

Социально-психологическое воздействие на подчиненных может быть двух видов:

- *пассивное*, не оказывающее прямого влияния на них, а регулирующее поведение косвенно (например, руководитель устанавливает подчиненным определенные правила выполнения работы, которым должны следовать сотрудники);
- *активное*, осуществляемое с помощью различных мер (экономических, организационных, моральных и других) и мотивирующее позитивное поведение, предупреждающее или ограничивающее негативное.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. Критерием приемлемости воздействия служат удовлетворенность, желание работать, желание дальнейших контактов и др.

К числу основных методов социально-психологического воздействия относят:

1. Материальное и нематериальное стимулирование, включая:

- материальное денежное стимулирование (оплату по тарифным ставкам и окладам, сдельным расценкам, различные виды доплат, премии и вознаграждения, лишение премий);

- материальное неденежное стимулирование (награждение ценными подарками, предоставление льготных путевок, право на вступление граждан в жилищные и гаражные кооперативы, предоставление льготных ссуд);

- моральное стимулирование (поощрение грамотами как коллектива, так и личности, занесение на Доску почета и т. д.);

- стимулирование временем (предоставление дополнительных отпусков за высокоэффективную работу, а также права выбора времени очередного отпуска, отпуска без содержания, гибкого графика работы);

- трудовое (организационное) стимулирование, достигаемое регулированием поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворения выполняемой работой и занимаемой должностью (возможность участия в управлении организацией, перспективы продвижения по службе, возможность поездки в творческие командировки и т. д.).

2. Воздействие делом, личным примером, способствующее формированию в сознании людей определенных взглядов, вызывающее желание поступать подобным образом.

3. Воздействие внешним обликом.

4. Речевое воздействие (воздействие словом). К числу разрешенных способов речевого психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т. д.

*Внушение* представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

*Убеждение* основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

*Подражание* является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

*Вовлечение* является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т. п.).

*Побуждение* представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость

сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

*Принуждение* является крайней формой психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

*Осуждение* является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

*Требование* имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

*Запрещение* обеспечивает тормозящее воздействие на личность и, по сути, является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т. п.).

*Порицание* обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как назидание.

*Командование* применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

*Обман ожиданий* эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

*Намек* является приемом косвенного убеждения посредством шуток, иронического замечания и аналогии. По сути, намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

*Комплимент* не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.



*Похвала* является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, так как при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется).

Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима.

*Просьба* представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

*Совет* является психологическим методом, основанным на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

К числу техник, или отдельных приемов, используемых менеджером с целью предотвращения напряжений, стрессов и конфликтов, можно отнести:

- внимательное выслушивание (стремление установить и поддерживать контакт с подчиненными при выдаче задания, получении обратной связи, обсуждении межличностных отношений (в том числе и эксцентричных);
- уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль;
- отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности;
- уменьшение социальной дистанции;
- информирование о своем состоянии, вызванном сообщением собеседника, понимание его самочувствия;
- обращение к фактам, проверка реальностью;
- обращение за советом, обещание помощи.

## **Тема 7. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

## 7.1. Стили поведения личности в конфликте. Определение отличий стилей поведения в конфликте

Для анализа поведения субъекта конфликтного взаимодействия и эффективного управления конфликтом необходимо знать основные стратегии (стили) поведения личности в конфликте и уметь их анализировать.

Ученые К. Томас и Р. Киллмен разработали двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии, в основе которой лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы противоположной стороны.

Отвечая на вопросы о том, *что я выиграю, что потеряю, что значит предмет спора для соперника*, участник конфликтного взаимодействия оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает стратегию поведения. Следует заметить, что часто отражение интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Анализируя конфликт на основе рассматриваемой модели, следует учитывать, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от содержания предмета конфликта, ценности межличностных отношений, индивидуально-психологических особенностей личности.

Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство) не представляют никакой ценности, то его поведение в конфликте может отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). Ценность межличностных отношений, как правило, является причиной конструктивного поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Личность, выбирающая стратегию *принуждения (борьбы, соперничества)*, оценивает свои личные интересы в конфликте как высокие, а интересы соперника – как низкие. Выбор данной стратегии сводится к выбору: либо интерес борьбы (деструктивная модель), либо взаимоотношения. Эта стратегия, при которой активно используются власть, сила закона, связи, авторитет, целесообразна:

- при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности (например, конфликтной личности неуправ-

ляемого типа, отказывающейся выполнять непривлекательные задания, «сваливающей» свою работу на других и т. п.);

- при угрозе существованию организации, коллективу (например, ситуация «кто кого...»), особенно часто складывающаяся в условиях реформирования предприятий и учреждений, в ходе реформирования организационно-штатной структуры предприятия или учреждения, когда предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер, и человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию).

В данном случае менеджер проявляет высокую активность и идет к разрешению конфликтов своим путем. Его мало интересуют мнения других, он не стремится к сотрудничеству и все решает волевым усилием.

Другие случаи целесообразного применения менеджером стратегии принуждения имеют место, когда:

- он обладает высоким авторитетом, его решение является лучшим;
- он вынужден принимать решение в ограниченные сроки и имеет для этого достаточно полномочий;
- исход ситуации чрезвычайно важен для менеджера, и он стремится добиться своего;
- менеджер должен «сохранить свое лицо» и действовать, хотя решение может быть и не самым лучшим.

*Уход* – стратегия, отличающаяся стремлением уйти от конфликта. Характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы соперника.

Анализируя данную стратегию, важно учитывать два варианта ее проявления:

- предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражается при описании конфликтной ситуации;
- предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен при описании конфликтной ситуации (т. е. субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный).

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, во втором – может иметь рецидив. Межличностные отношения не подвергаются серьезным изменениям.

Менеджер реализует этот стиль тогда, когда он, просто уклоняясь от разрешения конфликтной ситуации, не отстаивает свое руководящее положение и не сотрудничает ни с кем для решения проблемы.

Вместе с тем, для ухода от попыток отстоять как собственные интересы, так и интересы другого человека, безусловно, могут быть основания.

Другие случаи целесообразного применения менеджером стиля ухода имеют место, когда:

- он ощущает высокую напряженность в отношениях и чувствует необходимость снижения накала;
- он считает, что его вовлечение в данную ситуацию принесет дополнительные заботы и непродуктивные потери времени;
- исход представляется малозначимым, поэтому не следует тратить время и силы на разрешение конфликта;
- необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию и т. д.);
- отсутствуют силы и ресурсы для решения данной проблемы;
- менеджер осознает, что этот вопрос невозможно решить при его полномочиях, лучше это может сделать другая инстанция;
- он считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации.

*Уступка* – стремление уйти от конфликта, но причины ухода иные. Направленность на личные интересы низкая, а оценка интересов соперника высокая. Принимающий стратегию уступки жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство со стратегией принуждения (в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений), но в отличие от стратегии борьбы, приоритет отдается межличностным отношениям.

Анализируя данную стратегию, необходимо учитывать следующее:

- уступка может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели и отражает тактику решительной борьбы за победу;
- уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя), т. е. выбранная стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;
- уступка может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей (в частности, для конформистской личности «бесконфликтного» типа, в силу чего стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность).

Стратегия уступки оправдана, когда условия для разрешения конфликта не созрели. Она ведет к временному «перемирию», являясь

важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Случаи целесообразного применения менеджером стиля уступки следующие:

- необходимость сохранить отношения с подчиненными;
- владение информацией, так как результат в данном случае важнее для другого;
- осознание, что правда не на его стороне, кроме того, у него недостаточно полномочий;
- возможность достичь положительного воспитательного эффекта, уступив желаниям подчиненных;
- осознание, что результат не значим.

*Компромисс* – стратегия взаимной уступки. Характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне, не портит межличностные отношения, а способствует их положительному развитию.

Анализируя стратегию компромисса, следует учитывать ряд существенных моментов:

- компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта, взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;
- иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию (например, при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность, сокращении должности, на которую претендовали два сотрудника);
- компромисс может принимать активную (заключение договоров, принятие обязательств) и пассивную формы (отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях).

Условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Овладение этим стилем при разрешении конфликтов поднимает менеджера до уровня профессионального посредника (медиатора). Процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения компромиссного решения. Хотя по сравнению с сотрудничеством компромисс является более поверхностным подходом, он позволяет приходиться к общим решениям.

Случаи целесообразного применения менеджером стиля компромисса следующие:

- он знает, что обе стороны обладают одинаковой силой и имеют пересекающиеся интересы;

- он должен быстро договориться о решении (это эффективно и экономично);
- он должен выгодно получить временное решение проблемы;
- он заинтересован в сохранении взаимоотношений и предпочитает получить хотя бы минимальный результат.

*Сотрудничество* характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Оно отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Анализируя стратегию сотрудничества, необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- предмет конфликта (если он жизненно важен для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, возможен лишь выбор борьбы, соперничества, а о сотрудничестве не может быть и речи; сотрудничество возможно лишь тогда, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении);

- другие стратегии (уход, уступку, компромисс, противоборство), играющие подчиненную роль и выступающие в большей степени психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта.

Менеджер активно участвует в разрешении конфликтов. Отстаивая свои интересы, он умело сотрудничает с другими людьми.

Если работа при разрешении конфликтов поднимается на уровень сотрудничества, возможно достижение наиболее качественных и глубоких результатов (определение источников неудовлетворенности, работа в зоне скрытой мотивации, достижение более прочных и долговременных соглашений, трансформация напряжений не только в терпимые, но и продуктивные отношения).

Случаи целесообразного применения менеджером стиля сотрудничества следующие:

- решение данной острой проблемы важно для дела, для каждой из участвующих сторон;
- менеджер находится в тесных отношениях с обеими сторонами, каждая из которых имеет достаточно сильное влияние в организации;
- есть время для проработки напряженных отношений;

- оппоненты высказывают желание достичь соглашения, при этом существуют возможности его достижения (наличие времени, совместимость высказываемых притязаний и т. д.);

- стороны готовы выслушивать мнения и обсуждать собственные и взаимные интересы;

- конфликтующие стороны имеют равные властные позиции.

Сотрудничество возможно, например, на ранних стадиях возникновения противоречий, при выдвижении альтернативных предложений и т. д. Его применение продуктивно и уместно при сборе информации относительно существующих разногласий в случае высказанного желания разобраться с конфликтом, при выработке критериев оценки разногласий и путей достижения соглашения.

Применяя стратегию сотрудничества, менеджер не уходит от разногласий, а, наоборот, «обнажает», «прорисовывает» их, выявляет интересы каждой стороны, а затем показывает, что соглашение может быть достигнуто на основе взаимной выгоды, взаимных уступок и договоренностей. Очень важна проверка на реалистичность высказываемых претензий и предлагаемых решений. Весьма положительно на достижении сотрудничества сказывается использование таких технических приемов, как «вентиляция» чувств, апелляция к третьим лицам (специалистам в своих областях, признанным авторитетам и др.).

## **7.2. Выбор участниками конфликта оптимального способа его разрешения**

К вариантам выбора и использования стилей разрешения конфликтов относятся:

1. *Оценка соотношения власти.* При выборе эффективного стиля разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и то, что можно ожидать от этого человека.

Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то можно использовать стиль конкуренции. Вы можете вынудить другого человека к уступке (приспособлению). Однако если большей властью обладает другой человек, то приспособляться уже следует вам.

При попытке достичь компромисса следует помнить, что он дает лучший результат для того, у кого больше власти.

Даже если разница во власти отсутствует, но другой человек занимает по какому-то вопросу слишком жесткую позицию, можно выбрать отступление (уход).

Если вы пытаетесь сотрудничать или достичь честного компромисса, то для успеха вы оба должны обладать приблизительно равной властью или быть готовыми не принимать во внимание разницу в положениях. Но и этого недостаточно. Необходимо, чтобы вторая сторона желала доброжелательно обсудить и уладить вопрос. Иными словами, чтобы сотрудничество или компромисс оказались эффективными, в это должны верить оба.

В противном случае, следует признать разницу и избрать более защитный стиль. Идеальным является честный и доброжелательный подход к разрешению конфликта.

2. *Определение приоритетов.* Когда вы вовлечены в конфликт, важно помнить не только о своих интересах, но и о том, чтобы собственные интересы не затмевали все остальное. Важно оценить, насколько важна поставленная цель по отношению к тем трудностям, которые вы должны преодолеть для ее достижения. Если же, например, при конфликте с руководителем основными приоритетами являются сохранение мира во взаимоотношениях или сохранение места работы, то наилучшими подходами могут оказаться отступление или компромисс, хотя бы на первое время.

К способам самозащиты от отрицательных эмоций, вызываемых необходимостью подчиняться шефу, относятся:

- визуализация, или мысленные формулы самовнушения (например, «я не буду беспокоиться в связи с этим»);
- установка защитной стены из энергетической субстанции вокруг себя с помощью визуализации или обращенных к себе слов;
- понимание, что если хочешь сохранить работу, то необходимо иметь дело с человеком, который тебе не нравится (повторять себе, что это является неизбежным условием).

3. *Определение реальных проблем и интересов.* Ключом к решению многих проблем является определение ваших истинных интересов, т. е. вы должны точно знать, чего хотите, иначе не будете знать, как этого достичь.

Необходимо быть осведомленным по следующим трем пунктам:

- ваши скрытые желания и интересы;
- скрытые желания и интересы другого человека;
- что требуется для удовлетворения этих скрытых интересов и желаний.

Существует два способа получения этих сведений. Первый способ состоит в открытом обсуждении, а второй способ предполагает использование вашей интуиции. Например, другой человек кажется вам очень несчастным в ситуации, которая представляется вам примитив-



ной. Знание скрытых интересов позволит выбрать стиль приспособления либо сотрудничества.

4. *Определение вариантов реакции.* Достижение полной осведомленности в различных стратегиях и выбор наилучшей из них может потребовать некоторого времени. Однако если вы будете продолжать размышлять о них и применять на практике, то ваша осведомленность станет естественной составляющей вашей жизни. Вы будете способны правильно реагировать, когда сталкиваетесь с конфликтной ситуацией или потенциальной возможностью конфликта.

Например, вы участвуете в продолжительном конфликте с сотрудником на работе. Если конфликтная ситуация повторяется изо дня в день, то вы будете сознательно выбирать стиль поведения в конфликте. А затем, опираясь на собственный опыт, будете легко определять наиболее подходящий вам стиль поведения в конфликте. Вы создадите собственную схему анализа конфликтной ситуации и каталог эффективных подходов в разрешении конфликта.

5. *Использование набора стилей.* Для разрешения какого-либо конфликта может потребоваться всего лишь один подход. В других случаях может возникнуть необходимость в использовании комбинаций стилей, особенно если конфликт длительный и затяжной. Например, произошел конфликт с сотрудниками в то время, когда вас что-то сильно угнетало, и вы не хотите решить эту проблему сразу. Следовательно, вы можете начать с уклонения для того, чтобы отсрочить разрешение конфликта.

Если вы уделяете соответствующее внимание способам разрешения конфликтов, то со временем станете ориентироваться в выборе оптимального подхода. Вы обнаружите, что стали гибче и можете легко менять стиль в зависимости от ситуации, если первая попытка оказалась неудачной.

Аналогично, в различных ситуациях вы можете использовать различное количество стилей для разных аспектов одного и того же конфликта. Например, можно приспособиться к интересам другого человека, полностью уклониться от обсуждения каких-либо вопросов, настойчиво добиваться удовлетворения истинных нужд, использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее глубоких интересов обеих сторон.

## Тема 8. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ С УЧАСТИЕМ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ

### 8.1. Предпосылки участия третьей стороны в разрешении конфликтов, официальные и неофициальные медиаторы

*Медиация* – переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для конфликтующих сторон.

Цель медиации (с лат. яз. *mediare* – посредничать) – выявить проблемы и найти альтернативные пути их решения, достичь консенсуса, который бы соответствовал интересам конфликтующих сторон. Медиацию следует понимать прежде всего как целенаправленное вмешательство, продвигающее конфликт в сторону его разрешения. При этом процесс достижения соглашения остается скрытым от посторонних глаз и не передается огласке.

К характерным *принципам медиации* относятся:

- желание обеих сторон достичь компромисса;
- приведение сторон к достижению согласия по ключевым моментам спора;
- осуществление процедуры нейтральным, незаинтересованным посредником-медиатором;
- принятие решений, осуществляемое самостоятельно сторонами;
- содействие поиску нестандартных решений;
- полная конфиденциальность процесса и деталей конфликта.

В качестве медиаторов могут выступать как официальные медиаторы, так и неофициальные, в том числе спонтанные. К официальным медиаторам относятся межгосударственные организации (ООН), государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура), государственные специализированные комиссии (например, по урегулированию забастовок), представители правоохранительных органов, руководители структур по отношению к подчиненным, общественные организации, профессиональные медиаторы-конфликтологи. К неофициальным медиаторам, к которым можно обратиться за помощью в силу их образования или большого опыта, относятся представители религиозных организаций, психологи, социальные педагоги и др. В роли спонтанных медиаторов могут выступать свидетели конфликтов, друзья и родственники, неформальные лидеры и коллеги по работе. Но в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи.

К медиатору необходимо обратиться в случаях, когда:

- стороны изначально отстаивают взаимоисключающие интересы;
- все аргументы, средства исчерпаны, но выхода нет;
- изначально по-разному трактуются критерии оценки (например, законодательство);
- одной из сторон нанесен серьезный ущерб (психологический или физический);
- сторонам важно сохранить хорошие отношения;
- существует временное перемирие, но конфликт не исчерпан;
- требуется третья сторона для контроля за исполнением соглашения.

## 8.2. Роли третьей стороны в конфликте

Процесс медиации включает три основных *этапа*:

- знакомство с конфликтом (всесторонне анализируется конфликт, составляется карта конфликта);
- работу с конфликтными сторонами (встречу с каждой из сторон и подготовку совместных переговоров);
- ведение переговоров (функции медиатора сводятся к роли ведущего, тренера, педагога и т. п.).

Важно, чтобы каждая встреча сторон заканчивалась пусть небольшим, но продвижением вперед.

Медиатор может выполнять в конфликте следующие *роли*:

- третейского судьи, обладающего максимальными возможностями для решения проблемы, изучающего проблему всесторонне, решение которого не обжалуется;
- арбитра, выполняющего аналогичные задачи, хотя стороны могут не согласиться с его решением и обратиться к другому;
- посредника, реализующего нейтральную роль, обладающего специальными знаниями и обеспечивающего конструктивное разрешение конфликта, хотя окончательное решение принадлежит оппонентам;
- помощника, организующего встречу, но не участвующего в обсуждении;
- наблюдателя, смягчающего течение конфликта своим присутствием.

Можно выделить следующие *виды участия медиатора в разрешении конфликта*:

- тактику поочередного выслушивания (уяснение ситуации и выслушивание предложений в период острого конфликта, когда соединение сторон невозможно);

- директивное воздействие (акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, целью является склонение участников к примирению);
- сделку (стремление посредника вести переговоры с участием обеих сторон и найти решение в обмен на некоторые условия);
- давление на одного из оппонентов (посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции);
- челночную дипломатию (медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения).

Процесс медиации предполагает следующие этапы: анализ ситуации и отношений, определение проблемы, разогрев (снятие психологических барьеров), снятие препятствий (эмоциональных барьеров), поиск, принятие решения, заключение соглашения, прояснение ситуации (семейный конфликт, конфликт между друзьями).

Участвуя в конфликте в качестве медиатора, необходимо соблюдать некоторые правила:

- быть нейтральным по отношению к оппонентам и подчеркивать это;
- не давать оценок позициям, пусть это делают участники конфликта по отношению друг к другу;
- соблюдать конфиденциальность;
- работать с процессом (организовывать его течение, переговоры), а не с решением, не предлагать решения самому;
- ограничить число участников конфликта;
- при необходимости конфиденциально поговорить с наиболее конфликтной личностью, выявив ее приоритеты, устремления и разъяснив желательную тактику поведения.

Иногда, помимо медиатора, в сложном, масштабном переговорном процессе участвует рекордер – человек, который записывает ход событий и точки зрения оппонентов так, чтобы те могли их видеть и проверять правильность записи.

### **8.3. Факторы и условия результативности участия третьей стороны в урегулировании конфликтов**

К факторам, обеспечивающим высокую результативность участия третьей стороны в конфликте, относят ориентированность сторон на принятие компромиссного решения, заинтересованность и высокую профессиональную подготовку медиатора, настойчивость действий

медиатора, высокую степень напряженности конфликта, скоротечность конфликта.

К основным условиям эффективного урегулирования и разрешения конфликтов с участием медиатора относят:

- *Качественную организацию переговоров и создание атмосферы для достижения соглашения.* Медиатор подготавливает место проведения переговоров. Психологи утверждают, что переговоры, медиацию лучше проводить за круглым столом, на столе должны быть ручки и бумага для записей (в ходе медиации они могут пригодиться). Медиатор создает необходимую атмосферу для переговоров, разряжает возможное напряжение между сторонами, сообщает сторонам правила, по которым будет проходить процесс медиации, а также устанавливает регламент работы, рассказывает об этапах проведения медиации, чтобы стороны до начала переговоров представляли себе ход процесса. Он контролирует последовательность ведения переговоров, не позволяет сторонам вести себя некорректно, постоянно следит за тем, чтобы соблюдались принципы медиации. В случае необходимости медиатор проводит встречу с каждой стороной индивидуально.

- *Побуждение стороны к анализу конфликта.* Для медиатора одним из залогов успеха является умение использовать в работе вопросы, которые позволяют шире взглянуть на сложившуюся ситуацию и понять точку зрения своего партнера, объективно оценить свои возможности. Он помогает отделить эмоции от фактических обстоятельств, показывает сильные и слабые стороны позиций сторон, а также последствия, которые могут возникнуть.

- *Активное слушание на всех этапах проведения медиации.* Используя техники активного слушания, перефразирования, медиатор помогает сторонам высказать свое мнение о сложившейся ситуации, прояснить все необходимые детали и спорные моменты. Перефразируя все рассказанное ему, медиатор дает возможность самой стороне услышать свой собственный рассказ из его уст, попутно сглаживая все острые углы (некорректные слова, замечания, интонации), что даст возможность и второй стороне услышать менее эмоциональный рассказ своего партнера из уст нейтрального человека. Медиатор работает своеобразным переводчиком, постоянно следя за тем, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

- *Генерацию идеи.* Медиатор помогает сторонам увидеть и начать поиски иных путей разрешения ситуации. Стороны должны найти решение сами, их переговоры и ответственность за результаты этих переговоров лежит на них. Медиатор никогда не должен давать сто-

ронам рекомендации о том, как им следует поступить в сложившейся ситуации.

- *Расширение ресурсов сторон.* Медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им ее разыскать. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не должна зависеть от побочных сведений, уточнений и интерпретаций.

- *Обучение сторон переговорам.* Медиатор своим примером и своими действиями помогает сторонам вести переговоры с установкой на сотрудничество, пресекает любые попытки давления, оскорблений и прочего некорректного поведения. Он создает комфортную атмосферу для переговоров и просит стороны об уважительном отношении друг к другу.

- *Тестирование на реальность.* Во время переговоров медиатор своими вопросами помогает сторонам оценить реалистичность обсуждаемых предложений и принимаемых решений.

- *Вентиляция эмоций.* Во время проведения медиации, особенно в ее начале, может возникнуть напряжение в беседе сторон. В этом случае для установления и поддержания доброжелательной и рабочей атмосферы медиатор применяет технику «вентиляция эмоций». В иной ситуации стоит дать сторонам возможность открыто «сбросить» накопившиеся негативные эмоции, но при этом необходимо тщательно контролировать весь этот процесс, чтобы стороны не зашли слишком далеко. Подобный выброс эмоций позволит сторонам избавиться от всего негативного, что у них накопилось за время конфликта. Это может послужить некоей гарантией того, что подобный эмоциональный всплеск не произойдет в момент подписания достигнутого соглашения и не перечеркнет работу каждого участника медиации.

Как показывают исследования, в целом более чем в 50% случаев влияние третьей стороны на ход конфликта эффективно. Приблизительно в четверти случаев оно никак не отражается на протекании конфликта, а в 10% отмечается отрицательная тенденция.

## **Тема 9. ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО**

### **9.1. Сущность трудового конфликта, его источники и формы**

*Трудовой конфликт* представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Трудовой конфликт – более широкое понятие в сравнении с трудовым спором, под которым понимают спор между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений, трудовой конфликт часто включает столкновение интересов.

Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения условий труда, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета трудового конфликта:

- условия труда (технологии, нормирование, режим, безопасность);
- систему распределения ресурсов (выплату заработной платы, распределение прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т. д.);
- выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов).

Трудовые конфликты осуществляют следующие функции:

- Влияют на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносят вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой стороны, повышает сплоченность рабочих.

- Выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

- Выполняют инновационную, творческую функции, в результате можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

- Выполняют социально-психологическую функцию трудового конфликта. Она состоит в том, что трудовой конфликт приводит к изменению социально-политического климата в коллективе, росту сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Выделяют трудовые конфликты между профсоюзом и администрацией, линейным и штабным персоналом, разными подразделениями, трудовым коллективом и администрацией, трудовым коллективом и профкомом, трудовыми коллективами разных организаций, трудовыми коллективами и государственными органами управления.

Трудовой конфликт может проявляться в таких формах, как саботаж, ограничение производительности, отказ от сотрудничества, забастовки.

В целях профилактики конфликтов руководитель организации должен владеть следующей информацией:

- о вакантных местах (эти данные должны обновляться ежедневно);
- о том, насколько каждый работник соответствует своей должности;
- об удовлетворенности работой на каждом рабочем месте;
- о том, насколько оплата труда на каждом рабочем месте отличается от средней оплаты труда на рынке рабочей силы;
- о напряженности во всех отделах и службах, между службами;
- об уровне исполнения своих задач каждым работником, а значит, об эффективности его деятельности (эти задачи должны быть оговорены в трудовом договоре);
- об уровне квалификации каждого работника;
- о повышении квалификации каждым работником.

## **9.2. Примирительные процедуры при разрешении трудовых конфликтов в организациях**

*Разрешение трудового конфликта* – процесс или целенаправленная деятельность, снимающие его причины и последствия. Разрешение трудового конфликта может быть организованным или произвольным, стихийным. Не всегда установимы четкие границы между разрешением конфликта и самим конфликтом, поскольку он иногда протекает как конструктивное преодоление трудовых проблем.

К факторам, обуславливающим сложность разрешения трудового конфликта, относят:

- *Масштаб конфликта.* Определяется общим количеством участвующих в конфликте, затронутых конфликтом индивидов, количеством сторон, позиций в конфликте. Так, в процессе конфликта могут появиться три, четыре и более конфликтующих сторон, позиций, что усложняет его разрешение.

- *Длительность конфликтной ситуации.* Разрешить конфликт на его начальной стадии может быть проще, так как он еще не персонализирован (не получил характера личной вражды), не велики его разрушительные последствия, не сформировалась сложная и запутанная структура участников конфликта.

В то же время поздняя стадия конфликта может иметь свои преимущества при его разрешении (причина конфликта стала для всех ясной и понятной, все устали от конфликта и хотят его урегулирования, мотив игры сменяется мотивом риска).



- *Новизну или стандартность конфликта.* Если подобный конфликт уже имел место ранее, то сейчас он будет происходить в менее острой форме. Участники относятся к проблеме конфликта как к уже знакомой, обычной. Они спокойны, знают решения этой проблемы.

- *Объективные или субъективные причины конфликта.* Технология разрешения конфликтов по объективным причинам более сложна, так как требуются организационно-трудовые изменения. В то же время, осознавая объективный, надличностный характер проблемы, участники могут относиться к самому конфликту более спокойно, конструктивно. Конфликт в данном случае просто переходит в ожидание соответствующих организационно-трудовых изменений.

- *Субъективные характеристики конфликтующих сторон.* Если участники конфликта обладают опытом, культурой, образованием, то способны лучше и быстрее увидеть решение проблемы, найти способы наилучшего поведения в конфликте. Однако острые конфликты возможны на уровне не только рабочих, но и специалистов, администраторов не только в производственных трудовых группах, но и в коллективах с интеллектуальным трудом. Высокий уровень культуры иногда, наоборот, способствует конфликтам в силу более принципиального отношения людей к делу.

В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в стране. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции.

Если рассматривать забастовку как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями ее предупреждения могут быть:

- создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп (потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий);

- создание работающего переговорного механизма между сторонами, причастными к забастовке;

- принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателем.

Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов является коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности сторон. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях

коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или судами. Работник имеет право, минуя выборный или профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии.

Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.

Существуют определенные формы разрешения трудового конфликта.

*Реорганизация* – изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.

*Информирование* – социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.

*Трансформация* – перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.

*Отвлечение* – перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений, ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.

*Дистанцирование* – исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другие рабочие места, в другие подразделения, кадровые замены.

*Игнорирование* – умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.

*Подавление* – ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

Разрешимость и разрешение трудового конфликта во многом определяются особенностями поведения индивидов и групп в определенных условиях.

К негативным поведенческим явлениям в конфликте относятся:

- *драматизация конфликта* (преувеличение конфликтующими сторонами значимости своих притязаний, последствий их неудовлетворения);
- *установка на конфликт как самоцель* (превращение конфликта в игру, возведение своей позиции в принцип, отношение к компромиссу как к потере достоинства);
- *эксплуатация конфликта* (заинтересованность в нем как в условии достижения каких-то целей);
- *персонализация конфликта* (придание объективной проблеме личностного характера и значения).

### 9.3. Трудовые споры и способы их разрешения

К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда.

Динамика возникновения трудовых споров в организации проходит в четыре этапа:

- трудовое правонарушение;
- различная оценка субъектами данного правонарушения (разногласия);
- попытка урегулировать разногласия самими сторонами непосредственно через переговоры (трудовой конфликт);
- обращение в юрисдикционный орган (трудовой спор) для разрешения разногласий.

Факторы возникновения трудовых споров могут носить различный характер (экономический, социальный, психологический, юридический и т. д.).

К факторам экономического характера относятся финансовые трудности организаций, препятствующие полной и своевременной оплате труда, предоставлению полагающихся работникам гарантий и льгот, отсутствие или недостаточность средств на обеспечение условий и охраны труда и др.

Социальные факторы влияют на возникновение трудовых споров и связаны с различными социальными аспектами развития общества. Это может быть отставание индивидуального сознания от общественного; отклонение от норм общеустановленной морали; незнание или плохое знание трудового законодательства как работодателем, так и работником; проявление бюрократизма со стороны работодателя; групповой эгоизм со стороны работников, необоснованное требование повышения заработной платы и т. д.

Психологический фактор связан с психологическим восприятием или оценкой конфликтной ситуации самим работником. Влияние названного фактора может препятствовать перерастанию трудового конфликта в трудовой спор. Многие работники, несмотря на недовольство неправомерными действиями работодателя, все же избегают обращения за защитой своих прав в компетентные органы.

Действующее законодательство о разрешении трудовых споров применимо на предприятиях и в организациях всех организационно-правовых форм (государственных, со смешанной собственностью, с участием иностранного капитала, частных и других).

Основным нормативным правовым актом является Конституция Республики Беларусь. В ее статьях содержатся конституциональные основы порядка рассмотрения трудовых споров, которые конкретизированы в Трудовом кодексе Республики Беларусь и других законах о разрешении споров.

Нормы трудового права, регулирующие порядок разрешения трудовых споров, содержатся в Трудовом кодексе Республики Беларусь [16]:

- главе 17, статьях 233–251 Трудового кодекса Республики Беларусь (разрешение индивидуальных трудовых споров);
- главе 36, статьях 377–399 Трудового кодекса Республики Беларусь (рассмотрение коллективных трудовых споров).

Факторы, вызвавшие различную оценку спорящими сторонами исполнения трудовых норм, относятся к юридическим. Чаще всего именно правовая неурегулированность, т. е. несоответствие законодательно установленных трудовых норм, касающихся условий труда, выплат заработной платы, охраны труда, служит первопричиной большинства трудовых споров. При этом следует учесть, что трудовые споры возникают либо в силу каких-то действий в процессе применения норм трудового законодательства, либо в силу бездействия, т. е. неисполнения требований нормативных актов.

Сочетание нескольких факторов (экономических, социальных, психологических, юридических) может стать причиной разногласий между субъектами трудовых отношений и привести к трудовым спорам.

*По виду спорных отношений* выделяют следующие типы трудовых споров:

- по трудоустройству и занятости (предшествуют трудовым), трудовым и социально-партнерским отношениям;
- по подготовке кадров и повышению квалификации на производстве;

- по возмещению материального ущерба работником предприятию;
- по возмещению предприятием материального ущерба работнику в связи с повреждением его здоровья на работе;
- по привлечению к дисциплинарной ответственности;
- по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и правил охраны труда и др.

*По спорящим субъектам* трудовые споры бывают индивидуальными и коллективными.

*Индивидуальный трудовой спор* – неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

В индивидуальном споре в роли истца выступает работник, а в роли ответчика – работодатель. Возникают индивидуальные споры по поводу применения нормативных актов, договоров, соглашений о труде.

*Коллективный трудовой спор* – неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права, в организациях.

По характеру споров трудовые споры классифицируют на исковые и неисковые.

*Исковые споры* о восстановлении нарушенного права или законного интереса рассматриваются на основании искового заявления юрисдикционным органом. К ним относятся:

- споры о применении существующих норм трудового законодательства;
- споры о применении норм, установленных коллективными договорами или трудовыми договорами, т. е. уже существующих.

*Неисковые споры* – это споры об установлении новых социально-экономических условий труда, ранее не регулируемых законодательством.

Существуют и другие основания классификации трудовых споров:

- по институтам и даже субинститутам трудового права;
- в зависимости от того, кто является инициатором их рассмотрения в соответствующих компетентных органах – работодатель или работник и т. д.

Согласно действующему законодательству органами по разрешению трудовых споров являются:

- комиссия по трудовым спорам (КТС) и суд (для индивидуальных споров по применению установленных условий труда);
- примирительные комиссии и трудовые арбитражи (для коллективных споров по вопросам установления новых или применения существующих условий труда, заключения и исполнения коллективных договоров и иных соглашений).

Для каждого вида трудовых споров (индивидуального и коллективного) предусмотрен определенный порядок их разрешения.

Индивидуальные трудовые споры по вопросам применения законодательства о труде, коллективного договора, соглашения рассматриваются сначала на предприятии в комиссии по трудовым спорам, а затем в суде (в случае обжалования решения КТС в суде).

Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров комиссиями на предприятии регулируется Трудовым кодексом Республики Беларусь, а в суде – гражданским процессуальным законодательством.

На предприятии в урегулировании разногласий индивидуального спора принимают участие две стороны – работник и работодатель. Для этого по инициативе сторон трудовых отношений из равного числа представителей работников и работодателя избирается комиссия по трудовым спорам. Индивидуальный трудовой спор рассматривается в данной комиссии в том случае, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал трудовой конфликт при непосредственных переговорах с работодателем.

Комиссия по трудовым спорам представляет собой орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров на предприятии.

Коллективом организации на общем собрании (конференции) определяются порядок и процедура формирования КТС, ее численный состав, срок полномочий.

В компетенцию КТС входит рассмотрение трудовых споров по вопросам об оплате труда, рабочем времени, времени отдыха, дисциплинарной ответственности и другим вопросам, если они возникли в связи с применением нормативных правовых актов о труде и соглашениях о труде.

Данная комиссия рассматривает трудовые споры работников, являющихся или не являющихся членами профсоюза, временных работников, совместителей, лиц, работающих на дому по поручению

организации. В КТС организации вправе обратиться работник, уволившийся из этой организации и поступивший на новое место работы, если трудовой спор относится к прошлой трудовой деятельности и если он не отнесен к непосредственной компетенции суда.

В то же время обращение в КТС не лишает работника права на судебную защиту. Это, к примеру, могут быть трудовые споры о возмещении работником вреда, причиненного организации.

Работники могут обращаться в КТС или суд в трехмесячный срок со дня, когда они узнали или должны были узнать о нарушении своего права, а по делам увольнения – в суд в месячный срок со дня вручения копии приказа об увольнении или со дня выдачи трудовой книжки с записью об основании прекращения трудового договора. Срок обращения в суд по вопросам возмещения ущерба – один год.

В коллективном трудовом споре сторонами являются наниматель и работники в лице их представительных органов.

В трехдневный срок из представителей сторон коллективного трудового спора на равноправной основе формируется примирительная комиссия. В состав этой комиссии включается нейтральный член, не входящий в состав представительного органа работников и не работающий у данного нанимателя. Члены этой комиссии могут быть определены предварительно в коллективном договоре.

Примирительная комиссия в пятидневный срок принимает решение по урегулированию коллективного трудового спора. При несогласии с предложениями комиссии стороны могут обратиться к посреднику или в трудовой арбитраж.

#### **9.4. Цели, значение и содержание социального партнерства**

Социальное партнерство – тип социально-трудовых отношений, основанный на согласовании важнейших социально-трудовых интересов между работодателями и работниками на основе сотрудничества.

Социальное партнерство в зависимости от количества социальных групп, принимающих участие в решении социально-трудовых и экономических вопросов, представлено следующим образом:

- системой социального партнерства при участии трех социальных партнеров (работодатели, работники и государство), получившей название трипартизма;
- системой социального партнерства при участии двух социальных партнеров (работодатели и работники), получившей название бипартизма.

Субъектами социального партнерства могут быть государство, работники (объединения работников) и работодатели (объединения работодателей).

Основными целями социального партнерства являются содействие в решении актуальных экономических и социальных проблем, укреплении демократии, достижение согласия путем переговоров между сторонами в отношении важнейших характеристик экономического и социального развития.

Система социального партнерства реализуется путем выполнения следующих основных задач:

- обеспечение социально ориентированной политики экономических преобразований;
- обеспечение эффективного механизма регулирования социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений;
- обеспечение стабильности общества на основе объективного учета интересов всех его слоев;
- проведение коллективных переговоров, взаимных консультаций;
- разработка и заключение соглашений, коллективных договоров;
- предотвращение коллективных трудовых споров и содействие разрешению конфликтов и др.

Задачи социального партнерства решаются с учетом следующих основных принципов:

- равноправие, уважение и учет интересов участников переговоров;
- заинтересованность договаривающихся сторон в участии в договорных отношениях и в иных нормативных правовых актах, содержащих нормы трудового права;
- соблюдение социальными партнерами и их представителями трудового законодательства;
- полномочность социальных партнеров и их представителей;
- свобода выбора и обсуждения вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия обязательств социальными партнерами;
- реальность обеспечения принятых социальными партнерами обязательств;
- обязательность исполнения достигнутых договоренностей;
- контроль за выполнением принятых в рамках социального партнерства соглашений, договоров и решений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине принятых обязательств, соглашений, договоров, решений.

К видам социального партнерства можно отнести:

- коллективные переговоры с целью подготовки проектов и заключения коллективных договоров и соглашений;



- взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений с целью обеспечения гарантий трудовых прав работников;
- участие работников, их представителей в управлении организацией;
- участие представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

Кроме перечисленных, существуют и иные виды социального партнерства (например, создание постоянно действующих органов социального партнерства).

Социальное партнерство в организации – взаимосвязанные действия администрации, трудового коллектива, профсоюзов и иногда представителей государства, нацеленные на поддержание социальной стабильности в организации.

В его рамках стороны берут на себя следующие обязательства:

- коллектив должен увеличивать производительность труда, добиваться высокого качества работы, соблюдения сроков выполнения заданий, производственной и трудовой дисциплины, нести свою долю ответственности за конечные результаты;
- администрация обязана поддерживать занятость и предотвращать массовые увольнения, материально стимулировать работников и своевременно индексировать заработную плату в соответствии с ростом цен, выплачивать социальные пособия при временной нетрудоспособности, потере работы и т. д.;
- правительство должно обеспечивать предприятие государственными заказами, ресурсами, осуществлять социальное обеспечение и переквалификацию лиц, потерявших работу.

В рамках социального партнерства коллективу предоставляется возможность участвовать в рассмотрении и оценке текущих и перспективных социальных программ, планов культурных и оздоровительных мероприятий, улучшения условий труда, работы, отдыха, питания сотрудников; внедрении прогрессивных форм организации труда; пересмотре норм выработки; утверждении систем оплаты и индексации доходов. Работники представляют в совете предприятия, рассматривают проекты трудовых договоров, вопросы о забастовках.

Основным звеном системы социального партнерства является коллективный договор – правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателями и работниками предприятий, учреждений и организаций, наделенных правами юридического лица независимо от их формы собственности. Его функцией является регулирование трудовых от-

ношений, ослабление социальной напряженности, разрешение возникающих противоречий в цивилизованных рамках.

Договаривающимися сторонами при этом являются непосредственно работодатель либо его представитель и уполномоченные трудового коллектива, в том числе профсоюзы.

Проект договора подлежит обязательному обсуждению работниками организации и дорабатывается с учетом их замечаний и дополнений, а затем утверждается общим собранием (конференцией) трудового коллектива и подписывается всеми участниками объединенного представительного органа.

В коллективный договор включаются взаимные обязательства, касающиеся вопросов:

- определения форм, систем, размера денежного вознаграждения, пособий, компенсаций, доплат;
- установления механизма регулирования оплаты труда исходя из роста цен, выполнения производственных показателей, определенных в договоре;
- поддержания занятости, переобучения, установления условий высвобождения работников;
- определения продолжительности рабочего времени, времени отдыха, отпусков;
- улучшения условий труда работников и социального страхования;
- экологической безопасности и охраны здоровья персонала на производстве;
- установления льгот для лиц, совмещающих работу с учебой;
- отказа от забастовок по условиям, включенным в договор, в случае их своевременного и полного выполнения;
- определения порядка контроля выполнения договора, ответственности сторон, обеспечения нормальных условий функционирования профсоюзов и иных уполномоченных работниками представительных органов.

С учетом экономических возможностей организации коллективный договор может включать статьи о льготных социальных условиях для работников данной организации по сравнению с нормами, предусмотренными законодательством и отраслевыми соглашениями. Речь идет о дополнительных отпусках, прибавках к пенсии и снижении пенсионного возраста, компенсации транспортных расходов, бесплатном или частично оплачиваемом питании на производстве, в школах и дошкольных учреждениях, иных дополнительных льготах и компенсациях.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Конфликтология** : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 301 с.

2. **Конфликтология** : практикум / авт.-сост. А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 104 с.

### Дополнительная литература

3. **Анцупов, А. Я.** Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.

4. **Бабосов, Е. М.** Конфликтология : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2001. – 464 с.

5. **Бандурка, А. М.** Конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : Оригинал : Фортуна-пресс, 1997. – 355 с.

6. **Вишнякова, Н. Ф.** Конфликтология : учеб. пособие / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Университетское, 2000. – 246 с.

7. **Гражданский кодекс Республики Беларусь** : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. (текст кодекса по состоянию на 16 янв. 2012 г.). – Минск : Амалфея, 2012. – 752 с.

8. **Дмитриев, А. В.** Конфликтология : учеб. пособие / А. В. Дмитриев. – М. : ИНФРА-М : Альфа-М, 2009. – 336 с.

9. **Емельянов, С. М.** Конфликтология : практикум / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.

10. **Конституция Республики Беларусь 1994 г.** (с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г.). – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2013. – 64 с.

11. **Левченко, Е. А.** Психология управления : курс лекций / Е. А. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012. – 104 с.

12. **Леонов, Н. И.** Конфликтология : учеб. пособие / Н. И. Леонов. – 2-е изд., испр. и доп. – Воронеж : МОДЭК, 2006. – 232 с.

13. **Психология** и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : Культура и спорт : ЮНИТИ-Дана, 2002. – 326 с.

14. **Райзберг, Б. А.** Психология в экономике и управлении / Б. А. Райзберг. – М. : Моск. психолого-соц. ин-т, 2005. – 552 с.

15. **Решетникова, К. В.** Организационная конфликтология : учеб. пособие / К. В. Решетникова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 175 с.

16. **Трудовой** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 30 июня 1999 г. (текст кодекса по состоянию на 1 сент. 2010 г.). – Минск : Амалфея, 2010. – 256 с.

17. **Шеламова, Г. М.** Деловая культура и психология общения : учеб. для вузов / Г. М. Шеламова. – М. : Акад., 2012. – 192 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Эволюция конфликтологии .....	4
1.1. Эволюция конфликтологических взглядов от древнейших времен до XIX в. ....	4
1.2. Философско-социологическая традиция изучения конфликтов на рубеже XIX–XX вв. ....	6
1.3. Общая характеристика зарубежной конфликтологии первой половины XX в. ....	7
1.4. Предмет, объект и методы конфликтологии .....	10
Тема 2. Теоретические основы конфликта .....	12
2.1. Понятие и сущность конфликта, его необходимые и достаточные условия .....	12
2.2. Причины конфликтов .....	12
2.3. Функции конфликтов .....	13
Тема 3. Структура и динамика конфликта .....	14
3.1. Структура и объективные составляющие конфликта .....	14
3.2. Субъективные (психологические) составляющие конфликта .....	17
3.3. Понятие динамики и этапов конфликта. Конфликтная ситуация и инцидент.....	22
3.4. Эскалация конфликта, его завершение и послеконфликтная стадия .....	25
Тема 4. Поведение личности в конфликте.....	28
4.1. Основные психологические характеристики личности, влияющие на развитие конфликтов .....	28
4.2. Внутриличностный конфликт, особенности его возникновения и формы проявления .....	32
4.3. Способы завершения внутриличностных конфликтов .....	34
4.4. Межличностные конфликты и специфика их проявления .....	36
4.5. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии .....	37
4.6. Теория акцентуации характера. Типология конфликтных личностей.....	38
4.7. Сущность и алгоритм трансактного анализа.....	42
Тема 5. Конфликты в сфере управления.....	45

5.1. Предпосылки и типы конфликтов в сфере управления.....	45
5.2. Руководитель как субъект конфликта. Причины вовлечения руководителя в конфликт.....	46
5.3. Требования к качествам руководителя в конфликтных условиях. Диагностика конфликтных ситуаций и принятие управленческих решений.....	50
Тема 6. Предупреждение конфликтов в организациях .....	52
6.1. Структурные методы предупреждения конфликтов в организации .....	52
6.2. Социально-психологические правила и методы предупреждения конфликтов.....	54
Тема 7. Методы разрешения конфликта.....	59
7.1. Стили поведения личности в конфликте. Определение отличий стилей поведения в конфликте .....	59
7.2. Выбор участниками конфликта оптимального способа его разрешения.....	64
Тема 8. Разрешение конфликтов с участием третьей стороны.....	67
8.1. Предпосылки участия третьей стороны в разрешении конфликтов, официальные и неофициальные медиаторы .....	67
8.2. Роли третьей стороны в конфликте.....	68
8.3. Факторы и условия результативности участия третьей стороны в урегулировании конфликтов .....	69
Тема 9. Трудовые конфликты и социальное партнерство .....	71
9.1. Сущность трудового конфликта, его источники и формы.....	71
9.2. Примирительные процедуры при разрешении трудовых конфликтов в организациях .....	73
9.3. Трудовые споры и способы их разрешения .....	76
9.4. Цели, значение и содержание социального партнерства .....	80
Список литературы.....	84

Учебное издание

**Левченко** Елена Анатольевна  
**Богущ** Алла Ивановна

## **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Курс лекций  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени  
и переподготовки руководящих работников  
и специалистов**

Редактор В. В. Суздалова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 27.06.14. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 5,11. Уч.-изд. л. 5,6. Тираж 180 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Е. А. ЛЕВЧЕНКО  
А. И. БОГУШ**

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Курс лекций  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II степени  
и переподготовки руководящих работников  
и специалистов**

Гомель 2014