



# **Денис Александрович Шевчук**

## **Конфликты: как ими управлять (конфликтология)**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=179049](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=179049)*

*Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать?: все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни: ; Москва; 2009  
ISBN*

### **Аннотация**

Пособие поможет обучению навыкам конструктивного разрешения конфликтов и эффективного поведения в конфликтных ситуациях.

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

Изучив данное пособие, вы приобретете практические навыки разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций, а также ответы на четыре основных вопроса:

- как распознавать истинные причины возникновения конфликтов;
- как научиться предупреждать появление конфликтов;
- как правильно вести себя с конфликтующими сторонами;
- как научиться управлять конфликтами и разрешать их на взаимовыгодной основе.

Изучение конфликтологии реально помогает распознавать конфликты, принимать меры для их решения и профилактики. Оно дает возможность ориентироваться в сложностях социальной жизни, находить лучшие решения в конфликтных ситуациях, на работе, в бизнесе и личной жизни, находить самые действенные способы воздействия на поведение людей, вовлеченных в конфликтное противоборство.

Автор книги имеет опыт преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 30 публикаций (статьи и книги), Член Союза Юристов Москвы, Член Союза Журналистов России, Член Союза Журналистов Москвы, Стипендиат Правительства РФ, опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т.ч. на руководящих должностях), Заместитель генерального директора, Вице-президент «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА, [www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)).

## Содержание

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Раздел I. Становление и предмет конфликтологии                                 | 4  |
| Глава 1. Становление конфликтологии                                            | 4  |
| 1.1. Формирование конфликтологических идей                                     | 4  |
| 1.2. Развитие отечественной конфликтологии                                     | 14 |
| Глава 2. Предмет конфликтологии и методы исследования                          | 16 |
| 2.1. Понятийный аппарат конфликтологии. Его предмет и объект                   | 16 |
| 2.2. Исследовательские методы науки о конфликте                                | 22 |
| Раздел II. Общая теория конфликта                                              | 27 |
| Глава 3. Понятие и типология конфликтов                                        | 27 |
| 3.1. Понятие конфликта                                                         | 27 |
| 3.2. Объект и предмет конфликта/ Различия между объектом и предметом конфликта | 31 |
| 3.3. Проблема типологии конфликтов                                             | 34 |
| Глава 4. Структура конфликта                                                   | 40 |
| 4.1. Объективные элементы конфликта                                            | 40 |
| 4.2. Личностные элементы конфликта                                             | 45 |
| Глава 5. Причины конфликтов                                                    | 54 |
| 5.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов             | 54 |
| 5.2. Объективные факторы возникновения конфликтов                              | 58 |
| 5.3. Личностные факторы возникновения конфликтов                               | 60 |
| Глава 6. Функции конфликта                                                     | 69 |
| 6.1. Понятие функции конфликта                                                 | 69 |
| 6.2. Конструктивные функции конфликта                                          | 70 |
| 6.3. Деструктивные функции конфликта                                           | 72 |
| Глава 7. Динамика конфликта                                                    | 74 |
| 7.1. Предконфликтная ситуация                                                  | 74 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                              | 76 |

# Шевчук Денис Александрович

## Конфликты: как ими управлять (конфликтология)

### Раздел I. Становление и предмет конфликтологии

#### Глава 1. Становление конфликтологии

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

##### Проблема соотношения противоречия, борьбы и конфликта в трудах мыслителей древнего

Древние философы считали, что сам по себе конфликт не плох и не хорош, он существует повсюду независимо от мнений людей о нём. Весь мир полон противоречий, с ними неизбежно связана жизнь природы, людей и даже Богов. Правда, сам термин «конфликт» они ещё не употребляли, но уже видели, что конфликт не исчерпывает собой всей жизни, а представляет собой лишь её часть.

#### 1.1. Формирование конфликтологических идей

Высшей ценностью мыслители *древности* признавали не войну и борьбу, а *мир и согласие*. «В сражениях побеждают те, кто скорбит войну, – учил древний китайский философ Лао-цзы (579 – 499 до н. э.), – главное состоит в том, чтобы соблюдать спокойствие» (*Древнекитайская философия*. В 2 т. – М.: Наука, 1972. Т. 1. – С 124). По его мнению, главные первоначала мира Ян (светлое) и Инь (темное) не столько борются между собой, сколько, дополняя друг друга, образуют гармонию Единого.

Этим взглядам китайского мыслителя созвучны идеи и древнегреческого философа Гераклита Эфесского (535 – 475 до н. э.), который видел источники конфликтов в некоторых универсальных свойствах мира в целом, в его противоречивой сущности. Но вместе с тем он понимал, что кроме противоречий и вражды в мире есть место и для гармонии, согласия:

*Война – отец всех вещей, а мир – их мать... Все сущее сложено в гармонию через противоположность... Универсум попеременно то един и связан дружбой, то множествен и сам себе враждебен в силу некоей ненависти.*

Именно в свете категорий *противоречий и борьбы*, впервые представленных древними философами в качестве всеобщих характеристик бытия, может быть глубоко понята и сущность конфликта, его универсальный характер.

*Противоречие* — центральная категория диалектики – современного философского учения о всеобщих категориях и законах развития природы, общества и человеческого мышления. Согласно этому учению противоречие связано с многообразием элементов единого целого. Противоречие и есть отношение особого рода между этими элементами целого, возникающее при появлении всякой рассогласованности, несоответствия в структуре целого. И поскольку абсолютно устойчивого соответствия ни в одном реальном предмете нет,

постольку противоречие носит универсальный характер, как и конфликт» который в данной связи может быть представлен как момент обострения в развитии противоречия, как проявление одного из его состояний или свойств. Именно потому, что противоречие носит универсальный характер, мир находится в постоянном движении и развитии (Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать?: все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009).

Таким образом, категория *противоречия* связана с изучением источника всякого движения, изменения и развития, который современная диалектика видит в сущности самих предметов. С универсальностью противоречия связан и всеобщий характер конфликта, выступающего как одно из состояний или свойств противоречия.

Категория *борьбы* дополняет понятие противоречия, конкретизируя характер взаимоотношений его противоположных сторон. Борьба – одно из основных понятий диалектики. Его содержание включает в себя не только сам момент борьбы противоположных сил, но и момент их сосуществования, которым и обеспечивается целостность процесса.

Однако среди как древних, так и современных философов нет полного единства в понимании роли противоречий, борьбы и конфликтов. Уже некоторые из древних философов высказывали утопические надежды на возможность создания общества, где будут устранены всякие противоречия и конфликты. Древнегреческий философ *Эпикур* (341 – 270 до н.э.) считал, что бедствия, связанные с бесконечными войнами, в конце концов вынудят людей жить в состоянии прочного мира. И несмотря на то, что реальная жизнь вновь и вновь разрушила несбыточные мечты, утопии подобного рода обнаружили большую притягательную силу и возникали вновь и вновь.

## **Истолкование природы конфликта в эпоху Средневековья**

Во времена *Средневековья*, когда утвердилась христианская религия, основанная на идеях человеколюбия, равенства всех перед Богом, добиться прочного мира между людьми опять-таки не удалось. Причем, столкновения продолжались не только между верующими и неверующими, но и между самими единоверцами. По этому поводу *Эразм Роттердамский* (1469 – 1536) замечал:

«Наибольшим абсурдом является то, что Христос присутствует в обоих лагерях, как будто сам с собой ведет борьбу».

Пытаясь как-то объяснить и оправдать бесчисленные проявления зла в мире» созданном Богом, религиозная философия разработала специальное учение, получившее наименование «оправдание Бога», или «теодицея».

Суть этого учения сводилась к выяснению того, как при добром и всемогущем Боге в мире существуют многообразные конфликты: глобальные катастрофы, жестокие войны, коварные убийства, несчастья и страдания людей.

Постановка этих, по выражению Г. Гейне, «проклятых вопросов» явилась одним из источников зарождения богоотрицания, атеизма. Поэтому различного рода попытки ответить на эти вопросы, начавшись еще на заре христианства, не прекращаются до сих пор. Известен ответ одного из первых христианских богословов *Тертуллиана* (160 – 220), который считал что природа Бога, его замыслы не поддаются человеческому разуму и потому нам ничего не остается, как только слепо верить в него. «Верую, потому что абсурдно», – говорил он.

Нетрудно заметить, что в объяснении коренных причин существования в мире различного ром коллизий философами дохристианского и христианского периодов много общего. И те, и другие признают, что борьба, конфликты, представляют собой органическое, неустранимое свойство бытия. Различие между античными и христианскими философами состоит

лишь в том, что одни усматривают в эти универсальных явлениях свойство, изначально присущее бытию, природе, а другие видят в них замысел, волю Бога.

## **Два различных подхода к пониманию природы социального конфликта в Новое время**

О противоречиях в природе, обществе, мышлении, о борьбе между людьми, классами, государствами ученые размышляли особенно много в *Новое время*, когда социальные конфликты стали наиболее острыми. О природе конфликтов писали Ф. Бэкон и Т. Гоббс. Ж.-Ж. Руссо и И. Кант, Гегель и Маркс, Вл. Соловьев и И. Бердяев.

В ходе обсуждения выявились два различных подхода к пониманию природы социального конфликта, которые можно определить как пессимистический и оптимистический.

**1 Пессимистический подход** наиболее четко выразил английский философ *Томас Гоббс* (1588 – 1679). В книге «Левиафан» (1651) он негативно оценивал человеческую природу. Человек, полагал он, по своей естественной природе является существом эгоистическим, завистливым и ленивым. Поэтому первоначальное состояние человеческого общества он оценивал как «войну всех против всех». Когда это состояние стало для людей непереносимым, они заключили между собой договор о создании государства, которое, опираясь на свою огромную силу, сравнимую лишь с мощью библейского чудовища Левиафана, способно избавить людей от бесконечной вражды. Таким образом, негативно оценивая человеческую природу, Т. Гоббс не видел другого способа преодоления порочности людей кроме применения государственного насилия.

**2 Оптимистический подход** представлен французским философом Жан-Жаком Руссо (1712 – 1778), который в отличие от Гоббса считал, что человек по своей природе добр, миролюбив, создан для счастья. Источником конфликтов в современном обществе, по его мнению, явились недостатки в его организации, заблуждения и предрассудки людей и прежде всего их приверженность частной собственности. Важнейшим инструментом восстановления естественных для людей отношений мира и согласия должно стать создаваемое ими по взаимному договору демократическое государство, опирающееся преимущественно на ненасильственные, воспитательные средства, которые в наибольшей степени соответствуют сущности человека.

И в последующий период исследователи данной проблемы или придерживались одной из указанных двух концепций, или же разрабатывали ту или иную разновидность их синтеза.

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

Таким образом, Кант, подобно Т. Гоббсу, пессимистично признает естественным для людей «состояние войны», но вместе с тем подобно Ж.-Ж. Руссо, выражает оптимистическую надежду на возможность достижения «состояния мира».

## **Концепция социального конфликта Маркса и его последователей**

Весьма детальная концепция социального конфликта была предложена экономистом и социологом *Карлом Марксом* (1818-1883). По Марксу, конфликты свойственны всем уровням социальной жизни: политике, экономике, культуре. Вся история до сих пор существовавших обществ была историей борьбы классов. Ее главной причиной было господство частной собственности, на которой основываются все так называемые «антагонистические

общественно-экономические формации». В коммунистическом обществе, основанном на общественной собственности, исчезнут антагонистические противоречия, конфликты. Тем самым будет окончена предыстория человечества и начнется его подлинная история.

Последователи Маркса в России, *В. И. Ленин* и другие, полагали, что острые социальные противоречия исчезнут уже при социализме, на первой, низшей фазе коммунизма. В советской философии это положение признавалось бесспорным, провозглашалось, что с построением развитого социализма перерастание неантагонистических противоречий в антагонистические становится объективно невозможным.

Однако достижение этого идеала связывалось в марксизме с применением массового насилия в виде непримиримой борьбы пролетариата с буржуазией, социалистической революции, вооруженного восстания, гражданской войны и диктатуры пролетариата. Поэтому именно эта формы социальных конфликтов марксизме разработаны наиболее детально. Следуя учению Маркса, Ленин и его соратники создали развернутое учение о движущих силах социалистической революции, искусстве подготовки и проведения вооруженного восстания, методах осуществления диктатуры пролетариата в целях ликвидации правящей элиты во главе с царской фамилией, а также дворянства, духовенства, буржуазии, кулачества, разнообразных «врагов народа», «инакомыслящих» и т. п. Революционное насилие было для Маркса и его последователей главным методом разрешения социальных конфликтов, а реформы, компромиссы – лишь его побочным продуктом.

В своем последующем развитии теория конфликта постоянно опирается на исходные идеи о природе конфликта, высказанные выдающимися мыслителями древности, Средневековья и Нового времени. Так, современная конфликтология, используя эти идеи классической философии, тем или иначе придерживается двух основных концепции человеческой природы.

Одни ученые, руководствуясь идеями Руссо. Маркса, утверждают, что человек есть существо рациональное, а всплески агрессии и жестокости возникают как вынужденная реакция на жизненные обстоятельства. По их мнению, человеческое сознание и психика формируются прижизненно под влиянием конкретных социальных условий. Они считают, что реформы и совершенствование социальных институтов приведут с неизбежностью к уничтожению конфликтов и войн.

Другие утверждают изначальную иррациональную природу человека, для которого насилие и агрессия являются природными и естественными. Следуя установкам Т. Гоббса, развитым в трудах *Ф. Ницше* (1844 – 1900) и *З. Фрейд* (1856-1939), сторонники этой концепции рассматривают агрессивные проявления в поведении человека как патологию и отклонение в его природе, а как естественное состояние, диктуемое его природой. По их мнению, именно поэтому, стремясь к вечному и последнему миру, человечество неизбежно возвращается к войне.

Однако, несмотря на плодотворность идей о природе конфликта, высказанных классической философией, в изучении сущности конфликта вплоть до конца XIX в. имелись существенные недостатки:

1. конфликты рассматривались лишь в самом общем плане, в связи с философскими категориями противоречий и борьбы, добра и зла, как всеобщее свойство не только социального, но и природного бытия;
2. специфика социальных конфликтов в целом не исследовалась, давалось лишь описание отдельных видов социальных конфликтов: в экономике, политике, культуре, психике;
3. исследовались преимущественно лишь конфликты макро – уровня, между классами, нациями, государствами, а конфликты в малых группах, внутриличностные конфликты оставались вне поля зрения ученых;

4. общие черты конфликта как феномена социальной жизни не исследовались, в связи с чем не было и самостоятельной теории конфликта, а следовательно, и конфликтологии как науки.

В качестве самостоятельной дисциплины конфликтология сложилась лишь к середине XX в., выделившись из двух фундаментальных наук: *социологии и психологии*.

### **Развитие конфликтологии в рамках социальной науки**

В социологии общая концепция социального конфликта стала складываться в конце XIX – начале XX в. в работах немецких ученых *Макса Вебера* (1864 – 1920) и *Георга Зиммеля* (1858 – 1918). Они доказали, что конфликты являются неустранимой частью социальной жизни. Для социологического подхода в отличие от философского, предельно обобщенного, характерно исследование конфликта на основе таких специфических методов, как анкетирование, статистический анализ массовых данных, интервьюирование и др. В результате, в рамках социологического подхода представления о конфликтах стали более детальными, конкретными, «живыми». Хотя взгляды на природу и роль конфликтов в жизни общества у разных социологов были неодинаковыми, все они тем не менее признавали их важную роль в общественной жизни и необходимость их конкретно-социологического анализа.

По мысли М. Вебера, общество представляет собой совокупность групп, различающихся своим статусом. Поэтому их интересы расходятся, что и порождает социальные конфликты. Всякие надежды на возможность их устранения из жизни общества иллюзорны. Нужно признать неизбежность существования на этой земле вечной борьбы одних людей против других.

Однако интересы людей не только расходятся, но в какой-то мере и совпадают, что создает основу для баланса сил, достижения социального консенсуса. И хотя конфликты не могут быть вовсе устранены из социальной жизни, это не означает, что она характеризуется постоянной нестабильностью.

Г. Зиммель в своей книге «Конфликт современной культуры» (1918) и ряде других своих работ исходил из того, что существующее в обществе множество эгоистических групп тем не менее не изолированы друг от друга, а наоборот, тесно связаны между собой тысячами незримых нитей. Именно эти пересечения групповых интересов смягчают конфликты и служат почвой для устойчивости демократических обществ. Тем не менее конфликты неустранимы, они представляют необходимое универсальное свойство социальной жизни, столь же устойчивую ее форму как власть, рынок, общественный договор и др. Как только жизнь возвысилась над чисто животным состоянием, в ней обнаружился внутренний конфликт, нарастание и разрешение которого есть путь обновления всей культуры.

Современная эпоха как раз отличается крайней степенью развития этого всеобщего свойства жизни. Из всех исторических эпох, в которых этот конфликт принял характер острого ... ни одна не обнаруживает его в виде основного мотива и в такой мере как наша. Многочисленные последователи Зиммеля обосновывали мысль, что важнейшая практическая цель социологии – способствовать трансформации конфликтов в сотрудничество. Именно после работ Зиммеля в научный оборот вошел термин «*социология конфликта*».

Эти исходные положения и послужили основой для создания к середине XX в. *теории конфликта* в качестве самостоятельной области социологии. Эта задача была решена главным образом усилиями двух выдающихся ученых – немецкого социолога *Ральфа Дарендорфа* (р. 1929) и американского социолога *Льюиса Козера* (р. 1913).

Дарендорф в своих известных работах «Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе» (1957), «Современный социальный конфликт» (1988) и др. рассматривает конфликт в качестве главной категории социологии и именует поэтому свою социологиче-

скую концепцию *теорией конфликта*. Для него наличие конфликтов – естественное состояние общества. Не наличие, а отсутствие конфликтов является чем-то удивительным и ненормальным. Повод к подозрительности возникает тогда, когда обнаруживается общество или организация, в которых не видно проявлений конфликта. Конфликты отнюдь не всегда являются угрозой для данной общественной системы, напротив, они могут служить одним из источников ее изменения и сохранения на основе порождаемых конфликтами позитивных изменений.

В отличие от К. Маркса, Р. Дарендорф полагает, что главным источником конфликта являются неэкономические, а *политические противоречия* между социальными группами, связанные с концентрацией власти у одних и ее отсутствием у других. Конфликты на экономической почве между рабочими и предпринимателями сегодня лишены прежней взрывной силы и могут быть разрешены без применения революционных методов, характерных для XIX в.

Современное общество выработало рациональные методы регулирования конфликтов с участием в этом процессе властных структур. Основные положения разработанной им теории социального конфликта можно свести к следующему:

1) поскольку отличительная черта любого общества – отношения господства и подчинения, его атрибутом является *конфликт*;

2) основой социальной жизни, ее конфликтности являются *властные отношения*, господство одних групп над другими: хозяев – над работниками, офицеров – над солдатами, преподавателей – над студентами, государственных чиновников – над всем остальным обществом;

3) общество представляет собой *систему конфликтующих групп*. Конфликты неизбежны, универсальны. Существует множество разновидностей конфликтов, в том числе внутриличностные, внутригрупповые межличностные и межгрупповые, на уровне общества в целом, межгосударственные и др. Поэтому правильнее говорить не о разрешении конфликтов, а об их *регуливании*, поскольку конфликты полностью никогда не исчезают;

4) общность интересов людей, образующих одну группу, и различия интересов разных групп по мере их осознания ведут к образованию различного рода *организационных структур*, профсоюзов, партий, лоббистских объединений и т.п.;

5) именно эти структуры способствуют *обострению конфликтов*, особенно в условиях чрезмерной концентрации власти в руках немногих и отсутствия у других групп не только самой власти, но и возможности ее получить.

Классическим произведением современной конфликтологии стала работа Л. Козера «Функции социального конфликта» (1956). Развивая идеи Вебера и Зиммеля о всеобщности и универсальности конфликта, американский социолог дал в своей работе глубокое обоснование *позитивной роли конфликтного взаимодействия* в жизни общества. Им был сформулирован ряд положений, ставших теоретическим фундаментом современной науки о конфликте:

1) постоянным источником социальных конфликтов является неустранимый дефицит ресурсов, власти, ценностей, престижа, всегда существующий в любом обществе. Поэтому пока существует общество, будет существовать в нем и определенная напряженность, время от времени перерастающая в конфликты. Особую роль в постоянной борьбе за эти дефицитные ресурсы имеет стремление людей к власти и престижу;

2) хотя конфликты существуют в любом обществе, их роль в недемократическом, «закрытом», и демократическом, «открытом», обществе различна. В «закрытом», особенно в тоталитарном обществе, которое расколото на два враждебных, противоположных лагеря, конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер. В «откры-

том» обществе, хотя и возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем;

3) конструктивные и разрушительные результаты конфликта глубоко различаются между собой. Главная задача конфликтологии и состоит в разработке рекомендаций по ограничению негативных и использованию позитивных функций конфликтов.

Следует отметить, что теория конфликта, разработанная Р. Дарендорфом и Л. Козером, имела и критическую направленность. Она противопоставлялась ее авторами как марксистской теории классовой борьбы, господствовавшей в середине XX в. в социалистических странах, так и концепциям социального согласия и «человеческих отношений», которые пользовались влиянием на Западе.

### **Концепция социального согласия и «человеческих отношений»**

Эти концепции наиболее полно были представлены американскими социологами *Толкоттом Парсоном* (1902 – 1979) и *Элтоном Мэйо* (1880 – 1949)

Т. Парсонс в своей работе «Структура социального действия» (1937) трактовал конфликт как социальную аномалию, своего рода социальную болезнь, которую надо лечить. Нормой, с его точки зрения, являются как раз бесконфликтность, гармония социальной системы, снятие социальной напряженности.

Основатель теории «человеческих отношений» Э. Мэйо также утверждал, что главная проблема современности – установление мира в промышленности, преодоление опасной социальной болезни – конфликтности. По его мнению, социальное здоровье – это «социальное равновесие», «состояние сотрудничества». К нему и нужно всячески стремиться, используя не только экономические, но и психологические методы, в частности, формирование благоприятного психологического климата в производственных коллективах, чувства удовлетворенности трудом, демократического стиля руководства и т.п.

Его идеи нашли определенную поддержку у менеджеров-практиков. Однако со временем, примерно с 50-х годов, надежды, связанные с теорией социального сотрудничества, человеческих отношений, общественного согласия стали ослабевать, поскольку на их основе полностью преодолеть конфликты как на производстве, так и в обществе в целом не удалось. Поэтому пришлось вновь вернуться к конфликтной модели общества, которая и была представлена в наиболее развернутом виде в работах Дарендорфа и Козера.

### **Общая теория конфликтного взаимодействия**

Существенный вклад в завершение формирования конфликтологии в качестве самостоятельной научной дисциплины внес еще один американский социолог – *Кеннет Боулдинг*. В книге «Конфликт и защита. Общая теория» (1963) он попытался, опираясь на имеющиеся достижения в исследовании конфликтов, изложить общую теорию конфликтного взаимодействия.

Исходной посылкой его концепции было признание того, что конфликтное поведение людей, их постоянная вражда с себе подобными представляют собой естественную для них форму поведения. Однако, высказывая столь пессимистическую оценку человеческой природы, он выражал надежду на то, что, опираясь на человеческий разум и моральные нормы, человека все же можно совершенствовать, смягчая формы конфликтного взаимодействия.

Для этого нужно прежде всего уяснить общие элементы и общие образцы развития, присущие всем конфликтам. Именно эти общие знания помогут уладить конфликт в любом его специфическом проявлении. Основой этих общих представлений о конфликтах, проис-

ходящих как в обществе, так и в природе, является описание двух их основных моделей: статической и динамической.

*Статическая модель* рассматривает конфликт как специфическую систему, первым элементом которой являются стороны (люди, животные, объекты, теории), а вторым – отношения между этими сторонами. Конфликт определяется Боулдингом как конкурентная ситуация, в которой стороны стремятся занять позицию, не совместимую с желаниями другой стороны.

*Динамическая модель* строится на известной современной психологической концепции бихевиоризма, или поведенческой психологии, согласно которой человек ведет себя по принципу «стимул – реакция», постоянно реагируя на импульсы окружающей среды. Динамика конфликта и есть одно из проявлений общих поведенческих реакций человека в условиях противоборства.

Если возможности животных в конфликтной ситуации ограничены некоторым минимальным числом стереотипов «борьба из-за пищи, территории, места в иерархии», то природа человека столь пластична, что предполагает множество вариантов конфликтных действий.

Специфика общественных конфликтов связана с оперированием большими объемами информации, знаков, символов, знаний о мире, о себе и о других людях. Даже те конфликты, которые на первый взгляд связаны только с материальными причинами, в действительности имеют много других аспектов, будучи связаны также и с утверждением статуса, роли, престижа и т.п.

Этим определяется сложный характер мотивов, вызывающих конфликт, наличие в них не только явных, но и скрытых моментов. Ключ к природе любой ситуации как раз и находится в *самосознании* сторон, будь то отдельные личности или социальные организации.

Тем не менее существует единый, универсальный источник конфликта. Им является *несовместимость потребностей сторон* при ограниченных возможностях их удовлетворения.

Следует подчеркнуть, что достаточно четко сформулированный Боулдингом принцип «*скэрсити*» (от англ. scarcity), т.е. ограниченности, дефицита, нехватки каких-либо ресурсов и благ, материальных или духовных, стал активно развиваться во многих последующих работах западных и отечественных конфликтологов.

Вслед за Боулдингом конфликтология стала также широко использовать теорию игр, моделирования конфликтных ситуаций в целях внесения рационального момента, точного расчета в поведение конфликтующих сторон, разработки определенного плана конфликтных действий, «стратегий конфликта» и т.п. Причем смыслом всех этих стратегий являются улаживание конфликтов, трансформация ситуации конфликта в ситуацию гармонии.

Публикации этих, а также ряда других социологов привлекли к себе внимание широкой общественности. Стали проводиться научные семинары, конференции по этой проблематике, возникли специальные научные центры по исследованию конфликтных ситуаций. Появились первые периодические издания по этой тематике. Подобные центры и издания возникли сначала в США, а затем и в ряде других западных стран. Стали появляться специалисты, способные оказывать услуги в качестве посредников по урегулированию различного рода конфликтов, а затем возникли и особые фирмы, специализирующиеся на досудебном регулировании гражданских дел. Подобная практика приобрела весьма широкий характер.

## **Развитие конфликтологии в рамках психологической науки**

Расширяющаяся практика досудебного улаживания конфликтов выявила большую роль в их регулировании не только социологического, но и *психологического подхода*. Ведь

необходимой стороной социального конфликта является не только выраженное во вне поведение людей, но и их внутренние установки, ценности, взгляды и чувства, потребности и интересы, т.е. их психология, индивидуальная и корпоративная.

Поэтому со временем стало быстро увеличиваться число работ и по этой тематике. Наряду с социологией появилась и *психология конфликта*.

Если социология ориентирована на анализ межгрупповых конфликтов, то психология сосредоточивается преимущественно на исследовании внутриличностных и межличностных противоречий, хотя одновременно она участвует и в изучении психологических аспектов межгрупповых столкновений, например, межнациональных конфликтов.

Психолог видит в конфликтном взаимодействии столкновение противоположных мотивов, взглядов, интересов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Таков конфликт, переживаемый молодым человеком при выборе между двумя интересными профессиями. Весьма болезненным может быть внутренний конфликт при выборе между двумя, поджидающими человека неприятностями, опасностями. Так, человек может захотеть избавиться от неудовлетворяющей его, неприятной работы, но вместе с тем одновременно он может бояться стать безработным.

Испытываемые при подобного рода конфликтных ситуациях чувства дискомфорта, тревоги могут стать настолько сильными, что превратятся в источник невроза или стресса.

Исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог *Зигмунд Фрейд* (1856 – 1939) пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике *конфликт между сознательным и бессознательным*, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм. Именно эта дисгармония человеческой души служит главным источником всех социальных конфликтов: внутриличностных, межличностных, межгрупповых.

Один из последователей Фрейда *Карл Юнг* (1875 – 1961) предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. *Интроверты* — это люди обращенные внутрь, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, обращенностью на самого себя, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. *Экстраверты*, наоборот, обращены во вне, в своем мышлении и поведении открыты для внешних влияний.

Современная психология разработала и другие типологии, учитывающие поведение людей в конфликтных ситуациях.

Так, американский психолог *Эрик Берн* (1902 – 1970) разработал *концепцию транзактного анализа*. Согласно его теории все люди разделяются по трем основным состояниям, которые доминируют в их психике: «ребенок», «родитель» и «взрослый». Люди, относящиеся к первой группе, склонны к эмоциональному, спонтанному поведению; вторые любят поучать, отличаются стереотипным мышлением; третьи – прагматичны, рассудочны. Конфликтные ситуации как раз и возникают, когда начинают взаимодействовать люди с однотипной психикой, например два «ребенка» или два «взрослых».

В 90-е годы американский психолог *К. Томас* предложил оригинальную *тестовую методику* определения склонности людей к одному из способов поведения в конфликтной ситуации. Эти способы поведения он обозначил следующим образом: 1) избегание или уход от конфликта; 2) соперничество или силовой метод; 3) приспособление или метод односторонних уступок; 4) компромисс или взаимные уступки; 5) сотрудничество или достижение взаимовыгодного решения.

Таким образом, главные предпосылки для возникновения конфликтологии в качестве самостоятельной дисциплины были созданы развитием философии, социологии и психологии.

## Конфликтология и правоведение

Однако в становлении новой научной дисциплины сыграли определенную роль и другие науки, исследовавшие некоторые специфические формы конфликтного взаимодействия. К их числу относятся: история, искусствоведение, педагогика, политология, военные науки, правоведение, экономическая теория, теория управления и некоторые другие. Создаются математические модели конфликтных ситуаций. С религиозных позиций эту проблему рассматривает и современная теология (богословие), особенно в связи с исследованием вопроса о теодицее, оправдании Бога в отношении допускаемого им зла на земле.

Особая роль среди этих наук принадлежит *правоведению*, которое в последние годы активно стремится «увидеть конфликт глазами юриста»

Важная роль правовых наук в исследовании конфликта связана с тем, что именно эти науки определяют, что должно происходить, если сталкиваются права нескольких лиц или организаций, которые для юриспруденции являются субъектами правоотношений, физическими или юридическими лицами. Конфликт между юридическими лицами чаще всего разрешается именно юридическим путем. Ситуация с физическими лицами может быть более разнообразной. Но участник любого конфликта при определенном развитии событий может стать предметом воздействия правоохранительных органов, т.е. может из участника обычного конфликта превратиться в участника гражданского или уголовного процесса в качестве истца, ответчика, потерпевшего, обвиняемого или свидетеля. Нередко, начавшись вне правового поля, конфликт превращается в правовой и, таким образом, попадает в сферу действия той или иной отрасли права. Так, семейная ссора может перерасти в уголовное преступление, если она выливается в рукоприкладство.

Особое значение, как показывает юридическая практика, правовой элемент имеет в спорах о наследстве, которые часто разрешаются не полюбовно в семейном кругу, а в судебном заседании на основе существующего закона о наследстве.

Реже правовой аспект встречается в так называемых *когнитивных*, познавательных конфликтах, в столкновениях, возникающих в условиях, когда новая информация противоречит сложившимся взглядам и представлениям. Но в странах с тоталитарным режимом, господством монопольной идеологии нередко правовые органы вмешиваются и в такие дискуссии, преследуя инакомыслящих.

Для регулирования конфликтов в различных сферах жизни применяются соответствующие *нормы*, относящиеся к тем или иным отраслям права. Наиболее часто конфликтные взаимоотношения регулируются на основе норм гражданского, трудового, финансового, семейного права. Наиболее опасны конфликты, относящиеся к сфере действия уголовного права. Особая роль принадлежит международными и межнациональным конфликтам, регулируемым нормами международного права, а также конституционным законодательством.

Но в любом случае специфика правового регулирования состоит в использовании правовых норм, вмешательстве органов охраны правопорядка и использовании таких мер принуждения, как конфискация имущества, лишение свободы, вплоть до применения высшей меры наказания. Однако возможности использования государством, его правоохранительными органами всех этих средств не безграничны. Государственная власть ограничена в своих действиях теми же законами, которые она принуждает исполнять своих граждан. Законы, призванные обеспечивать жизнь граждан, ее сохранение и продолжение обязательны для всех без исключения, в том числе и для самой государственной власти. У государства нет никаких оснований для применения террора, жестокости, пыток и других противозаконных средств.

Таким образом конфликт исследуется с разных позиций многими науками, а конфликтология, обобщая, интегрируя их выводы, является наукой, находящейся на стыке философии, социологии, психологии, юриспруденции и ряда других наук. Конфликтология поэтому является *комплексной дисциплиной*, что требует соответственного подхода к ее изучению.

## 1.2. Развитие отечественной конфликтологии

В Советском Союзе конфликтология долгое время не развивалась. Это было связано с господствовавшей в советский период «теорией бесконфликтности». Под прикрытием этой теории реально существующие в стране острые конфликты утаивались, загонялись внутрь. Однако, скрывать множество социальных конфликтов, существовавших в советском обществе, становилось все труднее, поскольку со временем они становились все многообразнее и острее. Различного рода коллизии проявлялись и в политике, экономике, быту. Главным из них был конфликт между господствовавшей советской и партийной элитой, номенклатурой и большинством народа, который с огромной силой и выплеснулся наружу в начале 90-х годов.

Все же с середины 50-х годов, когда теория конфликта стала одной из господствующих парадигм в западной социологии, и в советской литературе стали появляться первые исследования по проблемам социального конфликта. Это были исследования о конфликтах в международных отношениях, в семье и на производстве. Но все же в целом западная теория конфликта в советской литературе оценивалась резко негативно. Она квалифицировалась как «буржуазная», «апологетическая», «антикоммунистическая». Подчеркивалось, что эта теория является, с одной стороны, альтернативой марксизму, а с другой стороны, противостоит некоторым устаревшим буржуазным концепциям.

Но в 80-е годы некоторые советские социологи вынуждены были признавать определенные достижения западной конфликтологии. Однако, вплоть до начала 90-х годов в советском обществоведении существовал явный недостаток научных знаний о конфликте, который не преодолен в полной мере и до настоящего времени.

В постсоветский период вирусом конфликтное<sup>TM</sup> оказалось охваченным все наше общество. Многообразные столкновения стали развиваться на всех уровнях: международном, межгрупповом и межличностном. Они приобрели самые острые формы, включая вооруженные столкновения, повлекшие за собой многочисленные человеческие жертвы – Приднестровье, Карабах, Северная Осетия, Чечня – Конфликтуют регионы с центром, администрация предприятий – с трудовыми коллективами, этнические общности и социально-профессиональные группы.

В этих условиях и возникла настоятельная потребность в разработке отечественной конфликтологии в качестве самостоятельной отрасли научных знаний. Этот процесс стал особенно активным с начала 90-х годов. Ныне насчитывается уже около 2,5 тысяч публикаций по проблемам конфликта. В работах отечественных ученых за последнее десятилетие был обобщен опыт зарубежных исследований, дан анализ социальных конфликтов в современном российском обществе.

Возникла и стала постепенно расширяться и практика посреднической деятельности по разрешению конфликтов. Созданы специальные центры по разрешению конфликтных ситуаций в Москве и Санкт-Петербурге, Калуге и Белгороде, Новосибирске и Красноярске.

В вузах страны началось преподавание конфликтологии в качестве учебной дисциплины, обязательной для подготовки специалистов по экономике, менеджменту, правоведению и ряду других специальностей. Подготовка специалистов – конфликтологов начата в ряде крупнейших университетов страны, в том числе и через систему аспирантуры. Усилилось сотрудничество отечественных и зарубежных ученых, по этой проблематике стали

чаще проводятся научные конференции, семинары и т.п. Появились первые научные периодические издания, посвященные социальным конфликтам.

## Глава 2. Предмет конфликтологии и методы исследования

Необходимой предпосылкой всякого исследования являются определение его основных понятий, разработка понятийного аппарата. *Понятия, категории*, как известно, являются основными формами мышления, из которых состоят две другие важнейшие его формы – суждения и умозаключения. Понятия и категории – две формы мышления, близкие по своему содержанию, и их поэтому часто употребляют как синонимы. Но иногда под категориями понимают основные, родовые, начальные понятия, ключевые моменты, узлы в процессе познания. Признаками понятия как формы мышления являются его постоянство, точность, всеобщность. При рассмотрении *понятия* следует различать следующие моменты: понятие как *акт* мышления и предмет понятия, не зависимый от мышления *объект*. Следует также учитывать, что существуют абстрактные, или *общие*, понятия и понятия *единичные*, или индивидуальные. Нужно также иметь в виду, что мышление при помощи понятий, включая также понятия индивидуальные, содержательнее, чем созерцание, поскольку оно позволяет глубже проникать в явление. Поэтому научное познание не может обойтись без *понятийного мышления*. Понятийный аппарат, на который опирается любая наука, составляет как бы ее каркас, «алмазную сеть». В данной главе содержится краткое описание совокупности понятий, которые использует наука о конфликте; их детальная характеристика дается в последующих разделах.

### 2.1. Понятийный аппарат конфликтологии. Его предмет и объект

Совокупность понятий конфликтологии условно можно подразделить на следующие группы:

- 1) структура конфликта;
- 2) динамика конфликта;
- 3) разрешение конфликта (управление конфликтом);
- 4) типология конфликтов.

Совокупность этих понятий раскрывает как объект, так и предмет науки о конфликте. Рассмотрим указанные четыре группы понятий.

#### Структура конфликта

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. Основными элементами конфликтного взаимодействия являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) социальная среда, условия конфликта;
- 4) субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

**1 Объект конфликта.** Всякий конфликт имеет свою причину, возникает по поводу необходимости удовлетворения какой-либо потребности. Та ценность, которая способна удовлетворить эту потребность и из-за овладения которой возникает конфликт, и является его объектом. В качестве объекта конфликта могут выступать материальные, социальные и духовные ценности.

2 Участниками конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства, коалиции государств. Главными участниками конфликта являются противодействующие стороны или противники. Они образуют стержень конфликта. При выходе из противоборства хотя бы одной из главных сторон конфликт прекращается. В зависимости от характера этих сторон конфликты могут быть подразделены на четыре типа:

1) *внутриличностный*, при котором один аспект личности противостоит другому ее аспекту; таков конфликт, переживаемый шекспировским Гамлетом;

2) *межличностный*, при котором одна личность противостоит другой, как это имеет место в повести Гоголя «Как поспорились Иван Иванович с Иваном Никифоровичем»;

3) конфликт типа *личность – группа*, яркий образец которого представлен Грибоедовым в его пьесе «Горе от ума»;

4) и наконец, конфликт *группа – группа*, носителями которого могут быть как малые, так и большие социальные образования, например, нации, классы, государства.

Кроме главных сторон конфликта могут быть и Другие его участники, которые играют в нем второстепенные роли. Эти роли могут быть как существенными, так и малозначимыми, вплоть до ролей так называемых «людей из толпы».

Роли участников конфликта неодинаковы. Они различаются как с социологической, так и с психологической точек зрения.

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

*Денис Шевчук*

С *социологической* точки зрения они могут существенно различаться по своей социальной значимости, силе, влиянию, что особенно ярко обнаруживается при столкновении отдельной личности с государством. Конечно, в конфликте такого рода силы участников далеко неравны, о чем свидетельствуют трагические судьбы «инакомыслящих», активно выступавших против Советского государства. По своей социальной значимости роли участников конфликта располагаются в следующем порядке: 1) отдельные индивиды, выступающие от собственного имени, 2) далее следуют коллективы, 3) социальные слои, 4) государство. Однако значимость, влияние участников конфликта не всегда соответствуют указанной последовательности. Как свидетельствует история, роль отдельных личностей не только в жизни отдельных организаций и групп, но и в судьбах целых народов и государств может быть очень велика.

Неодинакова роль отдельных участников конфликта и с *психологической* точки зрения; в этом отношении она может быть возвышенной, даже героической, а может быть и низкой, неприглядной. Каждый участник может руководствоваться в ходе развития противоборства своими мотивами, целями, интересами, ценностями и установками.

Как социальная значимость участников, так и их цели, установки проявляются особенно четко лишь тогда, когда конфликт достигает высокой степени развития. Именно в это время наступает «*момент истины*» в развитии конфликта, выясняется, кто есть кто среди его участников.

3 Но кроме участников конфликта, совокупность которых составляет как бы его микросреду, важную, а иногда и решающую роль в его развитии играет и макросреда, те конкретно-исторические *социально-психологические условия*, в которых он разворачивается. Понятием *социальной среды* определяется та почва, на которой возникает и развивается конфликт. В это понятие включается не только ближайшее, но и дальнее, более широкое окружение конфликтующих сторон, те большие социальные группы, к которым они принадлежат, национальные или классовые, а также общество в целом.

**4** Но характер конфликта зависит не только от объективных условий в данной стране, большой или малой группе, но и от *субъективного восприятия* или *образа конфликта*, который создается у действующих в данной конфликтной ситуации лиц или групп. Этот образ или восприятия не обязательно соответствуют истинному положению дел, действительной ситуации. Эти образы, восприятия людей могут быть *трех* видов:

- 1) представления о самих себе;
- 2) восприятие других участников конфликта;
- 3) образы внешней среды, большой и малой, в которой разворачивается конфликт.

Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются непосредственной основой поведения конфликтантов.

Конечно, в целом эти образы и картины порождаются объективной реальностью. Однако, как заметил еще Иммануил Кант, наше познание отражает не только объективную природу, но включает в себя в качестве своей неотъемлемой составной части и нашу собственную человеческую природу. Поэтому отношения между нашими образами, представлениями и реальностью очень сложны и не только никогда ей полностью не соответствуют, но и могут с ней весьма серьезно расходиться, что служит еще одним из источников конфликтов.

При этом следует иметь в виду, что каковы бы ни были наши образы, восприятия, представления о конфликтной ситуации, конфликт все же не начнется пока они не реализуются в соответствующих *обоюдных действиях*. Объективные и субъективные причины конфликта, возникающие как на его ближних, так и на дальних подступах, а также состав участников определяют и набор возможных способов действий, поведения сторон. Поскольку каждое действие одного из участников конфликта вызывает соответствующее противодействие, они влияют друг на друга, взаимодействуют.

Определение временных, пространственных и системных границ конфликта является важной предпосылкой успешного регулирования, предотвращения его деструктивного результата.

Вызревание причин, формирование состава участников конфликта, их взаимодействие и тот или иной исход конфликта требуют времени. Поэтому всякий реальный конфликт представляет собой не единовременный акт, а *процесс*, нередко весьма длительный. В связи с этим анализ конфликта предполагает не только рассмотрение его структуры, статики, но и исследование *динамики, стадий и этапов его развития*.

## **Динамика конфликта**

Можно выделить следующие *три* основные стадии развития конфликта:

- 1) латентную стадию (предконфликтная ситуация);
- 2) стадию открытого конфликта;
- 3) стадию разрешения (завершения) конфликта.

**1** На скрытой (*латентной*) стадии возникают уже все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и главные участники, т.е. налицо основная база предпосылок для конфликтных действий, в частности, определенный объект возможного противостояния, наличие двух сторон, способных одновременно претендовать на этот объект, осознание одной или обеими сторонами ситуации как конфликтной.

На этой «инкубационной» стадии развития конфликта могут предприниматься попытки решить вопрос полюбовно, например отменить приказ о дисциплинарном взыскании, улучшить условия труда и т.п. Но при отсутствии положительной реакции на эти попытки конфликт переходит в *открытую стадию*.

**2** Признаком перехода скрытой (латентной) стадии конфликта в открытую является переход сторон к *конфликтному поведению*. Как отмечалось выше, конфликтное поведение представляет собой выраженные вовне действия сторон. Их специфика как особой формы взаимодействия состоит в том, что они направлены на блокирование достижения противником его целей и осуществление своих собственных целей. Другими признаками конфликтных действий являются:

- расширение числа участников;
- нарастание числа проблем, образующих комплекс причин конфликта, переход от деловых проблем к личностным;
- смещение эмоциональной окраски конфликта в сторону темного спектра, негативных чувств, таких, как неприязнь, ненависть и т.п.;
- возрастание степени психической напряженности до уровня стрессовой ситуации.

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется терминам *эскалация*, под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта.

Последствия эскалации, целиком зависящие от позиции сторон, особенно той, которая имеет большие ресурсы, силы, могут быть *двух* видов.

В случае несовместимости сторон, стремления к уничтожению другой стороны последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими, привести к развалу добрых отношений или даже к уничтожению одной из сторон.

## **Разрешение конфликта**

В другом случае, при обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам, к восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в *стадию разрешения и завершения*. Теоретическое обеспечение практического разрешения, регулирования, конфликта – важнейшая цель конфликтологии.

Различные стратегии, методы, приемы управления конфликтом, сужения его границ, нахождения почвы для согласия составляют содержание особого раздела пособия. Здесь же укажем на *два* возможных способа разрешения конфликта:

- 1) трансформация объективных факторов, породивших конфликт;
- 2) преобразование субъективной, психологической стороны, идеальных образов конфликтной ситуации, сформировавшихся у сторон.

Однако эффективность применения этих методов может быть разной. Их использование может привести или к полному, или же лишь к частичному разрешению конфликта.

**3** *Частичное разрешение* конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, так называемая когнитивная, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

*Полное разрешение* конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой полный результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

Следует постоянно иметь в виду, что наиболее сложной задачей управления конфликтом на разрешительной стадии является преобразование субъективного образа, идеальной картины конфликтной ситуации у конфликтующих сторон. Проблема преобразования

имеющихся ценностных установок, мотивов и принятие новых требует от руководителя или посредника высокого уровня психологической подготовки и опыта регулирования конфликтных ситуаций.

Следует также отметить, что не всегда конфликт проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда, естественно, конфликт не начнется. Конфликт не начнется и в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются.

Изучение разнообразных возможностей *предупреждения конфликта* на ранних его этапах – еще одна важная задача конфликтологии; способы решения этой задачи рассматриваются ниже, в гл. 16.

## Типология конфликта

Еще одной группой понятий в категориальном аппарате конфликтологии являются понятия, определяющие основные разновидности конфликтов, их *типологию*. Необходимость классификации конфликтов диктуется исследовательскими интересами более глубокого проникновения в их сущность, а также практическими потребностями наиболее эффективного регулирования их различных видов. Классификация зависит от тех критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные классификации конфликтов основаны на таких критериях, как:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от *сторон* конфликты делятся:

- на внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- международные.

В аспекте *потребностей*, блокирование которых послужило предпосылкой конфликта, они могут делиться на:

- материальные;
- статусно-ролевые;
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между деловыми партнерами, коллегами по работе;
- вертикальные – между подчиненными и начальством.

Смешанными в данной классификации именуются те конфликты в которых представлены и коллеги, и руководители разных уровней. Как показывает практика, до четырех пятых всех конфликтов в организациях относятся к конфликтам второй и третьей групп по этой типологии.

По *временным* параметрам конфликты подразделяются на:

- кратковременные;
- быстротечные;
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

И наконец, по критерию *результативности* конфликты делятся на два типа:

- конструктивные, нормальные, позитивные, при которых группы, где они происходят, сохраняют свою целостность, а отношения между членами группы – характер сотрудничества, кооперации;
- деструктивные, патологические, негативные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы, характер противостояний, борьбы, ведущей даже к разрушению и распаду организации.

Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня – решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания, генерализации конфликта. Для этого особенно важно разбираться в структуре, динамике, типологии конфликта, т.е. во всем понятийно-категориальном аппарате конфликтологии и прежде всего в содержании базового ее понятия – категории конфликта.

### **Особенности конфликтного взаимодействия**

Специальному рассмотрению понятия конфликта посвящена гл. 3. Здесь же среди основных качеств конфликтного взаимодействия назовем следующие:

- 1) конфликт, как и консенсус, есть одно из свойств общественных отношений, и он имеет социальную природу;
- 2) конфликт есть внутреннее, психическое состояние человека, характеризующееся острой напряженностью, иногда даже стрессом и другими патологическими явлениями;
- 3) конфликт есть не только внутреннее состояние, но и внешне выраженная на вербальном и невербальном уровне форма человеческого поведения;
- 4) конфликт – не просто состояние психической напряженности, а особое эмоциональное состояние, характеризующееся преобладанием негативных эмоций, пронизывающих и психику, и действия конфликтующих сторон. Этим признаком конфликт отличается от близких к нему по форме, но иных по существу видов социального взаимодействия, таких, как соревнование, конкуренция, спортивные состязания и т.п.

Следует также отметить, что конфликт при всей своей социальной значимости не является тем не менее каким-то предметом или стенкой, на которую можно наткнуться. Конфликт – явление не субстанциальное, он не может существовать сам по себе, независимо от чего-то другого. Конфликт всегда есть некоторое состояние тех или иных социальных взаимоотношений, которые и выступают в качестве его общей основы. Причем конфликт при всей своей распространенности все же представляет собой явление *временное*, в то время как в качестве постоянного состояния общества выступает *согласие*.

### **Предмет и объект конфликтологии**

Рассмотренный выше категориально – понятийный аппарат составляет фундамент теоретического содержания науки о конфликте, ее предмета. Под предметом любой науки понимается мысленная, идеальная, теоретическая модель того объекта, части или сферы действительности, на который направлен ее главный интерес. Предмет и объект науки – тесно связанные между собой, близкие, но не тождественные понятия.

Предметом конфликтологии является идеальная модель конфликтного взаимодействия, его теория, основой которой выступает понятийный аппарат с его центральным звеном – категорией конфликта. Объект конфликтологии – сама социальная жизнь, все бесконечное разнообразие реальных, «живых» конфликтов от детских ссор и до мировых войн, которыми наполнена общественная жизнь прошлого и настоящего.

Между объектом и предметом конфликтологии, как и любой другой науки, существует не только взаимосвязь, но и определенная дистанция, которая усилиями ученых может постепенно сокращаться, но никогда не может быть полностью преодолена из-за ограниченности возможностей человеческого познания. Тем не менее, ученые постоянно стремятся к обеспечению максимально возможного соответствия своих теоретических выводов объективной реальности. Достижение этих целей, как свидетельствует вся история науки, во многом определяется тем инструментарием, исследовательскими методами, которые используются учеными.

## 2.2. Исследовательские методы науки о конфликте

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

Объект, теория и метод любой науки тесно связаны между собой. Метод науки как бы «возвращает» нас к ее объекту, углубляет его понимание, поскольку, выражаясь философским языком, диалектика идей есть выражение диалектики вещей. Метод, – учил Гегель, – есть не внешняя форма, а душа и понятие содержания. Методология, таким образом, базируется на уже полученных так или иначе результатах исследования некоторой сферы реальности и потому зависит от принятых исходных мировоззренческих установок.

Чтение книг – престижно, современно, выгодно.

Знания – тоже капитал, который всегда с тобой.

*Шевчук Денис*

Уже в древности люди использовали в процессе взаимоотношений с внешней средой какую-то методологию. Универсальным методом, с помощью которого хотели решить все проблемы, был повсюду, по-видимому, метод проб и ошибок. Ясно, что его успешность в огромной степени зависела от количества и разнообразия проб: чем больше мы делаем попыток, тем более вероятно, что одна из них окажется удачной. По мнению известного английского философа К. Поппера, любой из современных методов научного познания мы можем охарактеризовать как частный случай древнейшего метода проб и ошибок.

Вычленение методологии в специальную область произошло в связи с возрастанием в социальной деятельности роли умственных операций и возникновением на этой основе необходимости обучения их наиболее эффективным способам.

С успехами в развитии производства, техники, науки и культуры в целом методология стала предметом философского осмысления в качестве системы основных принципов и правил познания и практической деятельности в их соотношении со свойствами объективной действительности.

## Принципы научного исследования

В качестве важнейших принципов, обеспечивающих получение значимых результатов современной наукой признаются следующие:

1) принцип *детерминизма*, устанавливающий обусловленность всех явлений действием тех или иных причин, т.е. принцип причинно – следственных связей всех явлений действительности;

2) принцип *системности*, требующий трактовки всех явлений как внутренне связанных компонентов целостной системы, природной, социальной, психической;

3) принцип *развития*, т.е. признания непрерывного изменения, преобразования и развития всех предметов и явлений действительности, их перехода от одних форм и уровней к другим.

Именно в соответствии с этими принципами и формируется категориальный аппарат любой науки, в том числе и конфликтологии, в которой, как показано выше, в качестве основных выделяются категориальные блоки причин, структуры, динамики, типологии конфликта, а также ряд других блоков.

С успешным применением этих принципов связаны перспективы дальнейшего развития науки о конфликте, совершенствование как ее теории, так и практического применения. Если современная теория конфликта есть результат длительного процесса познания, то ее методология есть совокупность способов достижения и построения этого знания, его дальнейшего расширения и углубления.

Так например, принцип детерминизма направляет исследовательскую мысль конфликтолога по пути выявления объективных и субъективных причин, следствием которых выступает любой конфликт, и без учета которых невозможно ни его предупреждение, ни разрешение.

Указанные исследовательские принципы носят всеобщий, общенаучный характер, они применимы в любой сфере научной деятельности, поскольку ими выражаются устанавливаемые на философском уровне универсальные свойства природной и социальной действительности. Однако каждая из множества ныне существующих наук имеет дело не со всей действительностью, а с какой-то ее стороной или частью. Поэтому каждая наука на основе общенаучных принципов вырабатывает собственную методологию, характер которой диктуется спецификой ее содержания. Так, методы естественных наук отличаются от методов гуманитарных наук, как и каждая из наук имеет свой набор способов исследования.

Конфликтное взаимодействие является одной из сфер социальной жизни. Поэтому его исследование предполагает разработку конфликтологией специальной, частно-научной методологии, т.е. таких процедур исследования, которые диктуются социально-психологической природой ее объекта, своеобразием ее предмета.

Однако в современных условиях, когда научная деятельность в любой сфере приобретает характер взаимодействия многих отраслей знаний, особую остроту приобретает вопрос об использовании каждой конкретной наукой *общенаучных* принципов и методов. Таковы, например, теоретико-информационные, математические методы, использование которых в конфликтологии в значительной мере способствовало обогащению ее подходов к исследованию своего предмета на основе применения логико-математического моделирования, компьютерной техники и других средств.

Это многообразие методов неизбежно порождает проблему выбора наиболее адекватных и перспективных для решения той или иной наукой ее специальных исследовательских задач. От этого выбора во многом зависит эффективность, практическая значимость теоретических выводов любой, в том числе и конфликтологической науки. Так, известный американский математик Томас Саати на основе математического анализа соотношения сил сторон, участвующих в американо-вьетнамской войне, пришел к сенсационному – в условиях военной истерии в США – выводу о том, что устойчивое урегулирование этого военного конфликта может быть достигнуто только на основе вывода американских войск из Вьетнама.

## Методы исследования конфликта

Методология науки о конфликте включает в себя целый комплекс конкретно-научных приемов исследования, которые в свою очередь преломляются во множество специальных процедур – методиках получения научных данных. Эта методология имеет различные уровни – философский, общенаучный, частно – научный и представляет собой целостную систему методов и приемов.

Основными методами, обеспечивающими наиболее полную базу данных о конфликтном взаимодействии, его участниках, причинах и результатах являются:

- 1) структурно – функциональный;
- 2) процессуально – динамический;
- 3) метод типологизации;
- 4) прогностический;
- 5) разрешительный.

Если с помощью первых трех методов конфликтологией решаются *объяснительные* задачи, то прогностический метод обеспечивает *предвидение* возможного развития и результатов конфликта, а Метод разрешительный нацелен на практические задачи *управления* конфликтом.

Каждый из указанных методов имеет свои особенности.

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

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

**2** Этот метод исследования конфликта, учитывая динамичную, текучую природу этого социального явления, должен быть дополнен *процессуально – динамическим методом*, позволяющим углубить исследование конфликта.

Важнейший инструмент процессуального анализа – определение основных этапов или стадий развития конфликта. Например, конфликт, начавшийся с митингов протеста, может продолжиться в виде массовых демонстраций и завершиться силовыми столкновениями. Динамика конфликта может выразиться как в виде его эскалации, так и в направлении снижения уровня, разрядки напряженности.

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

4 Однако при всем значении указанных методов все они обеспечивают лишь *объяснительную функцию* науки. Но кроме объяснительной важной задачей научного исследования является также и *прогнозирование*, предвидение возможного будущего того или иного явления. Прогнозирование отличается от утопических фантазий тем, что опирается на результаты предварительного глубокого структурного, генетического и типологического анализа. Причем научное прогнозирование 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. Прогнозы могут быть подразделены на кратко-, средне- и долгосрочные. Прогнозирование может использовать методики экспертных оценок, математическое моделирование и другие.

5 Все указанные методы, как объяснительные, так и прогностические, 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. К числу таких стратегий относятся стратегии ухода от конфликта, его силового подавления, а также наиболее часто используемая в демократических странах стратегия компромисса, взаимных уступок. Анализ разрешительного метода, включающего как приемы предупреждения, так и разрешения конфликта, в связи с его особой практической значимостью посвящен раздел III.

Вся совокупность указанных основных методов конфликтологии составляет ее *методологическую стратегию*. Ее реализация предполагает использование целого арсенала конкретных методик и процедур, составляющих *тактику* конфликтологического исследования. В связи с социально-психологической природой конфликта этот инструментарий конфликтологии во многом совпадает с исследовательскими процедурами, применяемыми социологией и психологией. 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.

В заключение, все же следует отметить, что при всем позитивном значении научной методологии нельзя переоценивать ее роль, впадая в своего рода *«методологическую эйфорию»*. Недопустимость абсолютизации каких-либо методов познания, в том числе и применяемых конфликтологией, связана с *двумя* причинами:

1) ограниченностью возможностей человеческого познания вообще, что было убедительно показано еще И. Кантом.

2) спецификой самого конфликтного взаимодействия, которое разворачивается зачастую не столько по рациональным, логическим законам, а под влиянием иррациональных страстей.

Этот накал страстей, нередко сопровождающий конфликт, приводит к тому, что его течение приобретает неуправляемый характер, исключающий возможность применения для его регулирования какой-либо рациональной методологии. Поэтому участнику конфликта следует иметь в виду, что применение научных методов разрешения конфликта может быть сопряжено с немалыми трудностями.

Эти трудности могут быть особенно велики в условиях современной России, когда под влиянием переживаемого нашей страной глубокого социально-политического кризиса в обществе значительно увеличилось число людей с отклоняющимся поведением: алкоголи-

ков, наркоманов, людей с различными психическими патологиями и т.п. Именно эти категории людей наиболее склонны в конфликтных ситуациях выбирать иррациональные формы поведения.

Но в связи с этим было бы неправильно впадать и в другую крайность, в так называемый *«методологический нигилизм»*, который в последнее время пропагандируется некоторыми специалистами в области методологии науки. Так, американский методолог науки П. Фейррабенд утверждает, что, поскольку все методологические предписания имеют свои пределы, «...единственным „правилом“, которое сохраняется, должно стать правило: все позволено».

Тем не менее, на наш взгляд, несмотря на имеющиеся трудности рационального регулирования конфликта эффективное управление его развитием, сужение возможности его разрушительных последствий возможны только на рациональной основе, путем применения научной методологии и ее совершенствования.

## **Раздел II. Общая теория конфликта**

### **Глава 3. Понятие и типология конфликтов**

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

*Денис Шевчук*

Конфликт – это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д. Но каждый из нас также знает, что сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам. Кому, например, не знакома внутренне напряженная ситуация «и хочется и колется» (стремление начать новое дело, испытать новые ощущения, с одной стороны, и боязнь потерять то, что имеешь, боязнь наказания, с другой) или проблема буриданова осла (когда приходится выбирать между двумя одинаковыми по значимости ценностями).

Это многообразие оснований, форм, уровней и мотивов конфликтов и обуславливает трудность определения его понятия и создания типологии конфликтов.

#### **3.1. Понятие конфликта**

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

##### **Понятие конфликта**

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

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

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

Итак, конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или акту-

альными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

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

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

Чтение – вот лучшее учение! Книгу ничто не заменит.

Несмотря на все достоинства, выражающиеся в фиксации многообразных атрибутов социального конфликта, приведенным определениям присущ, на наш взгляд, один существенный недостаток. Они не включают *внутриличностный конфликт* и не оставляют для него «места». Речь идет лишь о сторонах конфликта, начиная от «борьбы между индивидами» и выше. Но существует борьба и на уровне *отдельного индивида*, противоборство *между элементами внутренней структуры личности*, которое и находит свое выражение во внутриличностном конфликте. Этот конфликт – проявление противоречий не на уровне социальных групп или целых народов, а на личностном уровне, но от этого он не делается менее актуальным.

Сложившаяся ситуация, возможно, объясняется тем, что, по мнению некоторых авторов, внутриличностный конфликт не относится к социальному конфликту, а представляет собой лишь психологический конфликт, не охватываемый объемом понятия «социальный» и не имеющий к социальному конфликту прямого отношения.

*Личность – устойчивая система социально – значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом. Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение.*

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

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

элементов конфликта, его структуры, причин возникновения функций и динамики. Дальнейшее изложение общей теории конфликта, в том числе и его понятия, и будет посвящено объяснению этих вопросов. При этом мы убеждены, что *все конфликты имеют общие элементы и общие образцы развития и что именно изучение этих общих элементов может представить феномен конфликта в любом его специфическом проявлении.*

## **Противоречие – основа конфликта**

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

Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и *субъективными*, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже *мнимыми*. Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию.

Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как *предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия*, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Примером может служить противоречие между мужчиной и женщиной. Это противоречие было и будет всегда, но лишь в определенной социальной ситуации оно может приобретать конфликтную форму. Наконец, существует множество противоречий, которые к конфликту вообще не имеют никакого отношения. Таковы, например, противоречия между человеком и природой, производством и потреблением.

## **Конфликт как социальное взаимодействие социальных субъектов.**

Всякий конфликт – это всегда *взаимодействие* социальных субъектов. Однако не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где нет противоборства, отсутствуют острые противоречия, сопровождающиеся отрицательными эмоциями, там нет и конфликта. К таким взаимодействиям относятся отношения товарищеского, дружеского сотрудничества, любовные отношения, коллективистские связи.

Выяснение сущности конфликта позволяет также говорить о том, что конфликт – это явление *социальное*, в нем действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. И простого взаимодействия каких-либо сторон для наличия конфликта, конечно, еще недостаточно. В этой связи следует, на наш взгляд, критически отнестись к чрезмерно широкому толкованию конфликта, которое встречается в литературе. На самом деле при такой трактовке конфликта теряется сама его специфика, ибо он отождествляется с любым взаимодействием, в том числе и в неживой природе. Действительно, разве можно

сказать, происходит ли между морем и сушей «война» или «любовные связи»? Поэтому взаимодействие между ними можно назвать с таким же основанием «конфликтом», как и «сотрудничеством» или даже «любовью».

С указанных методологических позиций следует рассматривать и все другие виды взаимодействий, когда речь идет о конфликте. Всякий конфликт как качество социального взаимодействия возникает на основе *деятельности* людей и их интересов. И в этом состоит его главное отличие от борьбы за существование в мире животных. Конфликт носит временный характер. Рано или поздно он заканчивается, тогда как поедание одних видов животных другими, естественный отбор в природе – это «*modus vivendi*» животных, их способ существования и поведения, основанный на инстинктах. В этом мире отношения между отдельными особями характеризуются либо антагонизмом, либо сосуществованием. И это положение вещей не основано ни на каких сознательных целях и интересах. Оно вечно, как сама природа. И «компромисс» в «конфликте» между волком и ягненком недостижим пока они находятся в естественной среде.

Справедливости ради следует однако отметить, что по вопросу о наличии конфликтов в животном мире имеется и другая точка зрения, признающая *зооконфликты*. Но в таком случае теряется само качество социального взаимодействия, его специфика. С другой стороны, если социальное взаимодействие понимать «в широком смысле», о чем пишут авторы, то и конфликт, следуя их логике, также необходимо понимать в узком и широком смысле. Но это ведет к неопределенности самого объекта исследования, к невозможности сформулировать общие принципы и способы предупреждения и разрешения конфликтов и т.д.

Конфликты возникают только при социальном взаимодействии. При этом если социальное взаимодействие понимать в широком смысле, то в него целесообразно включить и взаимодействие между животными... Поэтому в объект конфликтологии, по нашему мнению, необходимо включить зооконфликты – конфликты в животном мире.

## Конфликт и соревнование

Следующий аспект рассмотрения специфики сущности конфликта касается его соотношения с такими близкими по форме явлениями, как различного рода *соревнования*: спортивные, культурные, рациональные. Когда команды или отдельные индивиды участвуют в спортивной игре, в конкурсе на лучшую песню, в математической олимпиаде, что это – конфликт или не конфликт? По форме вроде бы конфликт, ибо здесь налицо такие его атрибуты, как взаимодействие, конкуренция, стремление к достижению своих целей. Однако назвать эти явления конфликтом, видимо, нельзя.

Всякое соревнование изначально предполагает определенные условия его проведения и строгие временные рамки. Оно регулируется различного рода правилами. Его процесс и результат контролируем в рамках установленных правил, процедур и соглашений. И с этими, заранее установленными, правилами *согласны* все участники соревнования. В этом состоит существенное отличие последнего от конфликта. Однако если правила соревнования нарушаются, оно может перерасти в конфликт, сопровождающийся негативными эмоциями. Но это (конфликтное) взаимодействие возникнет уже совсем по другому поводу.

Второй момент, который необходимо учитывать при разграничении конфликта и соревнования, состоит в том, что последнее или полностью представляет собой игру или включает в себя множество ее элементов. Но всякая игра – это такая деятельность, которая характеризуется переживанием удовольствия от самой деятельности, имеет эстетическую природу, является свободной и бескорыстной. Она обособлена и строго фиксирована во времени и пространстве. Наконец, игра есть «упразднение обыденной жизни». Как видно, несмотря на

некоторые сходные черты, по своей сущности соревнование и игра во многом противоположны конфликту. Конфликт – это не упразднение «обыденной» жизни, а напротив, утверждение «прозы» жизни; это не переживание удовольствия, а напротив, переживание отрицательных эмоций и т.д. Конфликт – это не игра. Конфликт – это всегда серьезно!

### **3.2. Объект и предмет конфликта/ Различия между объектом и предметом конфликта**

*Бабло всегда побеждает зло.  
Денис Шевчук*

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

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

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

**1** Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением* не его объекта, а его *предмета*. Хотя это не исключает того, что то и другое могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, например, если премия, на которую претендовали служащие организации и из-за которой возникло противоборство, уже распределена или отменена, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и конфликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если конфликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко.

**2** Важно также отметить, что объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные материальные блага и ресурсы, но и утверждая и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется не на жизнь, а на смерть, даже когда отстаиваются утопические идеи.

**3** Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало «не спокойно на душе», хотя факт беспокойства налицо.

### **Характеристика объекта конфликта**

**1** Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта,

они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей. Так, природа, ресурсы, машины и т. д. сами по себе еще не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять *интерес*, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить.

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

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

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

**4** Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его *неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Например, приз за первое место в соревновании может быть только один и победитель вправе претендовать на его единоличное обладание. В противном случае если некий объект спора делим и способ деления признается справедливым всеми участниками, то и спора не должно возникать, т.е. не должно возникать конфликтной ситуации.

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

**6** При анализе конфликта порой непросто выявить его подлинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *камуфлировать истинный объект конфликта*. Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность «принести как можно больше пользы народу, обществу» и т.д. Экономические схватки между олигархами – это, конечно же, борьба ради блага народа и т.д. Даже в семейной жизни люди часто

склонны камуфлировать подлинный объект конфликта. Почему возникла конфликтная ситуация и «все смешалось в доме Облонских»? – Потому, что Стива Облонский разлюбил свою жену Дарью Алексеевну и изменил ей. Но сколько людей в такой ситуации прямо говорят об этом? – Очень немногие. Чаше ведут речь о том, что «не сошлись характерами», «виноваты обстоятельства» или, на худой конец, пресловутая теща.

7 Таким образом, объекты конфликта могут быть самыми разными, в том числе более и менее явными или латентными. Однако вообще «безобъектных» конфликтов, по нашему мнению, не бывает. Даже если взять такой, уже используемый в литературе пример, как нападение хулигана на случайного прохожего, который делает ему замечание. На наш взгляд, проблема понимания сути конфликта и его объекта возникает здесь не тогда, когда случайный прохожий делает замечание хулигану, а когда мы рассматриваем действие самого хулигана, причиняющего «ни с того, ни с чего» вред другому человеку. Речь идет о том случае, когда конфликт полностью обусловлен *субъективными мотивами и внутренними устремлениями* индивида, которые могут быть удовлетворены только в *схватке*, в борьбе с другими. В данном случае целью конфликта или его объектом является *ослабление напряженности, достигаемое в акте агрессии*. Здесь конфликт является способом для удовлетворения потребности «выпустить пар» для одного или обоих участников противоборства.

Даже в том случае, когда один из участников конфликта вообще не имеет никакого отношения к его возникновению, объект конфликта существует, хотя он может быть и латентным. Более того, сам конфликт может выступать не только как средство для достижения цели, но и заключать «*в самом себе цель и содержание*». Так, различного рода хиппи, панки, фанаты и иные группы часто устраивают демонстрации протеста, погромы, различного рода хулиганские действия ради самого протеста, демонстрации девиантного поведения, которое может носить и конфликтный характер.

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

## **Реалистический и нереалистический конфликты**

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

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

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

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

Другой вид – *нереалистический* конфликт. Его объект неотделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно. Например, в случае с хулиганом, которому безразлично, на кого нападать. Здесь кон-

фликт возникает не для достижения какого-либо реального позитивного результата, а скорее как вспышка агрессивной энергии. Но объект конфликта есть и в этом случае. Он состоит в потребности снять напряжение, «разрядиться», «выпустить пар».

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

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

Говоря о различии между реалистическими и нереалистическими конфликтами, следует иметь в виду, что в реальной жизни они могут взаимодействовать и дополнять друг друга. Например, участники военных сражений наряду с необходимыми для выполнения поставленной задачи операциями и акциями могут совершать поступки, которые не являются таковыми, но связаны с разрядкой напряжения, высвобождения накопившегося чувства агрессии.

Таким образом, *каждый конфликт имеет свой объект и свой предмет.* В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте. Примером этого может служить случайное убийство одним индивидом другого. Другими словами, не всякое нанесение вреда одним индивидом другому происходит в результате конфликта.

### **3.3. Проблема типологии конфликтов**

Исходя из изложенного выше понимания сущности конфликта, его объекта и предмета, мы не будем рассматривать типологию «конфликтов» в рамках неживой природы, деление конфликтов на биологические и социальные, на человеческие и природные. Речь пойдет о конфликте в собственном, «узком» смысле слова, т.е. о конфликтах, возникающих в процессе человеческой деятельности и поведения людей, о конфликтах, представляющих собой особое качество взаимодействия между людьми или между различными элементами внутренней структуры самой личности.

Однако даже в этом случае, имея в виду только человеческое взаимодействие, дать какую-либо законченную типологию конфликтов не представляется возможным. Это объясняется тем, что имеется огромное разнообразие субъектов, целей, мотивов, областей, видов, систем и уровней, временных рамок и человеческого взаимодействия, каждое из которых может служить основанием для типологии конфликтов. Однако в целях изложения материала определенную классификацию конфликтов сделать необходимо.

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по *субъектам*, или *сторонам* конфликта. С этой точки зрения все конфликты делятся на:

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

### **Внутриличностный конфликт**

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

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

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

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

*Классификация* (от лат. classis – разряд, класс и facio – делаю, раскладываю) – это система соподчиненных классов объектов или понятий какой-либо области знания или деятельности человека, используемая как средство для установления связей между этими объектами или понятиями. *Классификация конфликтов* также отражает характерные связи между ними и заключается в объединении их в группы по какому-либо признаку, который называется *основанием* деления или основанием классификации.

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

### **Межличностный Конфликт**

В мире никогда не будет править чистое зло.

Миром давно правит грязное добро.

*Денис Шевчук*

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

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

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

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

Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако он более многоплановый. Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

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

### **Межгрупповой конфликт**

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

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

*Средние социальные группы* — это например, коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Для таких групп характерна институциональная организация, а основная их роль и задача обусловлены официальным общественным статусом. Типичная средняя группа – относительно самостоятельная организация, имеющая свой статус и функции

в системе общественного разделения труда или внегрупповой деятельности (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а *постоянный* характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

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

Следует отметить, что именно конфликт между большими социальными группами некоторые исследователи называют *социальным конфликтом* в собственном смысле слова, в отличие от внутриличностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов, а также конфликтов между малыми группами.

Такого взгляда, в частности, придерживался К. Маркс и его последователи, называя социальным конфликтом противоборство между общественными классами. Такого же взгляда придерживаются и некоторые современные авторы, утверждающие, например, что *национальные, расовые, этнические или социальные классовые отношения в сумме составляют сущность социального конфликта, поскольку конфликт становится «социальным», когда в него включаются отношения между большими социальными группами или «категориями», а не между индивидами или малыми группами.*

Как отмечалось, сегодня в понятие «социальный конфликт» в отечественной литературе в большинстве случаев включаются все конфликты, происходящие в обществе.

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

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

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

## Межгосударственный конфликт

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

В этой связи сдержанный оптимизм вызывает тот факт, что за последнее десятилетие XX столетия, по некоторым данным, произошло изменение в доминировании типов конфликтов в мире, смещение их из межгосударственной сферы во внутригосударственную. Но оптимизм этот действительно сдержанный, потому что сами гражданские конфликты внутри стран стали более суровыми и смертоносными.

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

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

Рассмотренная типология конфликтов по их субъектам представляется наиболее важной, поскольку именно субъекты конфликта, вступающие в противоборство, главным образом и определяют характер конфликта, его содержание и динамику. Поэтому основное внимание уделено именно названным типам конфликтов.

## Другие типы конфликтов

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

1 По сферам жизнедеятельности людей:

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

2 По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;

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

**3 По направленности воздействия и распределения полномочий:**

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

Помимо этого, различают также конфликты:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д. Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации – помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения.

## Глава 4. Структура конфликта

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

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

### 4.1. Объективные элементы конфликта

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

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

#### Объект конфликта

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

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

#### Участники конфликта

Другой основной элемент социального конфликта – его *участники*. В конечном счете конфликта ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т.д., которые также могут выступать участниками противоборства.

Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть великое множество.

Современная конфликтология подразделяют всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

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

В связи с тем потенциалом или мощностью, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как *ранг оппонента*. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным основаниям: физической силе, политической и экономической мощи, ресурсному, административному или информационному потенциалу и т.д. Ранг участников конфликта непосредственно связан с их социальным статусом – положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника конфликта. В различных конфликтных ситуациях бывает востребован и различный потенциал участников конфликта. Так, если имеет место физическая борьба, ранг оппонентов будет определяться их мускульной силой, в экономических схватках он будет зависеть от экономического потенциала.

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

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками часто оказывается подвижной и относительной. Диалектика состоит в том, что в процессе развития конфликта основные и неосновные действующие лица могут меняться местами. Конфликт, возникший на бытовом уровне между двумя соседями, может со временем перерасти в межгрупповой конфликт между этническими общностями, в котором уже мало кто вспомнит о первоначальных субъектах. В свою очередь межгрупповой конфликт может перерасти в международный и тогда на авансцену выдвинутся уже другие его субъекты. Например, конфликт, возникший в 90-е годы в Югославии между косовскими албанцами и сербами, в последующем перерос в международный конфликт между Югославией и странами, входящими в НАТО, а также в войну НАТО против Югославии.

Роль неосновных участников конфликта может быть как *конструктивной* (положительной), так и *деструктивной* (отрицательной) – они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию. При этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может и не совпадать с его целями. Про такой случай говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад, или современный вариант – «хотели как лучше, а получилось как всегда». Так, любая (пресловутая) теща, конечно, имеет самые доброжелательные устремления, вмешиваясь в конфликт дочери с ее мужем. Однако именно из-за этого порой и происходят раздоры и разводы.

Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они называются *группами поддержки*. Наглядным примером таких групп и их роли могут служить различные объединения, организации, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

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

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

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

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

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

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

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

В отличие от *третейского судьи*, которому принадлежит право вынесения окончательного решения (вспомним царя Соломона или Санчо Пансу в бытность его губернатором), посредник таким правом не обладает. Его задача — организация и обеспечение переговоров, помощь сторонам конфликта в достижении согласия. В этом посредник также отличается от *арбитра*, который выносит вердикт и обладает большой властью, хотя его решение и не является окончательным, как у третейского судьи, а может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

## Среда конфликта

Еще один объективный элемент конфликта – его *среда*, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро– и макросреду конфликта.

*Микросреда* конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

*Макросреда* конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

По природе составляющих ее компонентов можно выделить три вида среды конфликта: 1) физическую, 2) общественно-психологическую и 3) социальную. Все они проявляются как на микро-, так и на макроуровнях социальной системы и могут служить не только условиями протекания конфликта, но его объектом. Так, борьба может вестись за чистый воздух, улучшение социально-психологического климата на предприятии или социальных условий жизни людей.

## Физическая среда конфликта

Это совокупность физических, географических, климатических и экологических условий и факторов, в которых протекает противоборство.

На *микроуровне* физическая среда конфликта включает совокупность таких внешних условий взаимодействия людей, как чистота воздуха, уровень освещенности и шума на рабочем месте. Всякий, кто работал в плохо освещенной лаборатории, в шумном цехе, в запыленном и загрязненном помещении, мог неоднократно убедиться в негативном влиянии этих факторов на развитие межличностных и межгрупповых конфликтов. Причем и сами эти условия могут становиться объектом конфликтов как между администрацией и сотрудниками, так и между самими сотрудниками.

На *макроуровне* физическая среда представлена географическими, климатическими и экологическими факторами, которые могут оказывать существенное влияние на развитие конфликта. Известно, какое большое значение для хода военных операций имеют климатические условия. Как и на микроуровне, на макроуровне физическая среда может выступать также в качестве объекта конфликта. Примером может служить деятельность Гринпис – международной организации по защите окружающей среды, которая ведет порой отчаянную борьбу за сохранение ее в чистом виде. О важности учета экологического фактора в возникновении конфликтов свидетельствует и тот факт, что, по данным социологических исследований, в 2000 г. среди проблем, вызывающих наибольшую тревогу населения, 8,5% опрошенных назвали плохую экологическую обстановку в регионе (городе).

В наше время становится все более актуальным учет влияния на развитие социальных конфликтов географического фактора. Геополитики прямо и недвусмысленно обращают внимание на его огромное значение в политической жизни общества, в том числе и в возникновении социальных конфликтов.

Сегодня все государства в своей политике стараются активно использовать этот фактор в интересах военно-политической, экономической и экологической безопасности своих стран.

### **Общественно-психологическая среда конфликта**

Это совокупность тех настроений, мнений, забот, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт. Эти факторы являются объективными для участников конфликта, ибо они заданы им изначально и не зависят от их воли, сознания и желаний. Эта среда также, как и физическая, проявляется на микро– и макроуровнях общественной системы.

На *микроуровне*, например, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психологический климат данного коллектива, его общий настрой, который может быть в большей или меньшей степени мажорным или минорным, оптимистическим или пессимистическим и т.д.

На *макроуровне* социальной системы, то есть на уровне всего общества, общественно-психологическая среда определяется господствующими в обществе настроениями, чувствами и эмоциями, которые проявляются на уровне больших социальных групп и всего народа. В отдельные периоды в обществе могут преобладать чувства страха, неуверенности и беспокойства, которые испытывают целые слои населения. В другие времена, напротив, общественная психология народа может быть мажорной, характеризоваться спокойствием, бодростью и эмоциональным подъемом. Первый тип общественно-психологической среды способствует развитию конфликтного поведения, второй, напротив, – более быстрому и легкому разрешению конфликта.

В нашем обществе мажорная и оптимистическая общественно-психологическая среда жизни людей существовала в годы после победы в Великой Отечественной войне. В последнее десятилетие минувшего века, напротив, преобладали минорные настроения, чувство страха, отчаяния и подавленности. Об этом свидетельствуют, в частности, результаты общероссийского социологического опроса, проведенного Российским независимым институтом социальных и национальных проблем (РНИС и НП) в марте 2000 г. Были опрошены представители 11 социально – профессиональных групп населения: рабочие, интеллигенция, работники торговли, служащие, предприниматели, военнослужащие, жители городов и сел, студенты, безработные. Как показало исследование, доля россиян, характеризующихся в это время благоприятным психологическим настроением (спокойствием, уравновешенностью, бодростью), составляла немногим более 15%. Треть населения пребывала в промежуточном состоянии между угнетенностью и уравновешенностью. Но свыше 40% наших сограждан испытывала страх, отчаяние, подавленность и озлобленность. По признанию россиян, довольно часто они испытывают такие чувства, как чувство несправедливости всего происходящего вокруг (68%), чувство стыда за нынешнее состояние страны (54%), чувство невозможности продолжать жить так, как сейчас (49%), чувство одиночества и ненужности никому (49%), чувство страха перед беспределом и преступностью в стране.

Такой неблагоприятный психологический климат в обществе, безусловно, способствует возникновению конфликтов на самых разных уровнях, в том числе и межличностных и внутриличностных конфликтов. Массовое сознание на уровне общества так или иначе влияет и на психологический климат внутри организации. Если вновь обратиться к социологическим исследованиям, то они полностью подтверждают этот вывод. Так, по данным ВЦИОМ (Всероссийского центра изучения общественного мнения) в 1999 г. на вопрос: «Кто по вашему сможет выслушать и лучше всего понять человека, у которого тяжело на душе?» только 3% опрошенных назвали товарищей по работе. Для сравнения: 6% опрошенных назвали собаку или кошку.

Большое значение в формировании общественно-психологической среды на разных уровнях социальной системы принадлежит средствам массовой информации, Своей информационной политикой и технологиями они могут способствовать как затуханию конфликтов в обществе, так и раздуванию их.

## **Социальная среда конфликта**

Социальная среда представляет совокупность общественных условий, при которых возникает и развивается противоборство сторон. Самыми общими и фундаментальными факторами социальной среды конфликта являются тип цивилизации, общественно-экономические условия жизни и социально-политическое устройство общества. Но в социальную среду конфликта входит также вся социокультурная реальность, окружающая человека. Как и всякая другая, социальная среда конфликта оказывает важное влияние на его динамику и способы разрешения. В обществе, находящемся в глубоком социально-экономическом и политическом кризисе, все виды конфликта будут испытывать мощное влияние этого фактора.

В современном российском обществе в 2000 г., по данным общероссийского социологического опроса, проведенного РНИС и НП. к проблемам, вызывающим наибольшую тревогу населения (в %), среди социальных факторов относятся следующие:

- снижение уровня жизни (50,4%);
  - неуверенность в завтрашнем дне (27,9%);
  - состояние медицинского обслуживания (24,6%);
  - отсутствие работы или опасение потерять ее (20,5%);
  - тяжелое экономическое положение страны (спад производства и т.п.) (19%);
  - коррупция, произвол чиновников (18,3%);
  - преступность, неуверенность в своей безопасности (16,2%).
- Можно с большой степенью надежности утверждать, что улучшение положения дел в социальной сфере жизни людей будет способствовать резкому снижению уровня конфликтности как на уровне всего общества, так и внутри организации, на межличностном и внутриличном уровнях.

## **4.2. Личностные элементы конфликта**

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

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

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать:

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

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

## Основные психологические доминанты поведения

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

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

**1 Ценностные ориентации** людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой ситуации. На базе ценностных ориентации происходят вычленение и дифференциация объектов конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте. Например, по поводу одного и того же предмета линия поведения религиозного и светского человека может быть совершенно различной. Там, где один будет стремиться избежать конфликта, руководствуясь принципами «не убий» и «возлюби ближнего», другой, напротив, может демонстрировать агрессивное поведение, руководствуясь принципом «око за око», «кто не с нами, тот против нас» и т.д. Ценностные ориентации обнаруживаются прежде всего в целях участников конфликта.

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

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

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

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

## Черты характера и типы личностей

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

- экстраверсия – интроверсия;

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

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

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

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

4) *Эмоционально стабильные люди* — им свойственны эмоциональная уравновешенность, негибкость характера, неспособность глубоко сочувствовать переживаниям других людей.

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

- меланхолик;

- холерик;

- сангвиник;

- флегматик.

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

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

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

4) *Флегматик* — сочетает в большей степени свойства интроверта и эмоциональной стабильности. Он обладает следующими чертами: старательностью, вдумчивостью, сдер-

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

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

## Акцентуация характера

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

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

Приведем *типы характера* акцентуированных личностей:

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

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

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

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

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

6) *Тревожность* (тревно-боязливый тип) – основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

7) *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип) – лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, они часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

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

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

## **Психофизиологические качества**

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

У людей, относящихся к художественному типу, доминирует правое полушарие мозга. Для них характерны яркие образы, возникающие в результате живого восприятия. У представителей *мыслительного типа* доминирует левое полушарие. У них преобладают абстрактное мышление, стремление к теоретизированию, логические рассуждения, рациональность преобладает над эмоциональностью. Говорить, кто из них умнее, или какой тип «лучше» также, как и в предыдущем случае, не имеет смысла. Речь идет лишь о двух специфических особенностях восприятия мира человеком. Однако их следует учитывать, когда речь идет об общении и взаимодействии людей, так как резкое расхождение между людьми по этим качествам может стать причиной возникновения конфликта (подробнее см. Денис Шевчук. Психолингвистика. Техники убеждения. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008).

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

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

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

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

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

**4 Социальный человек** — полностью обращен к чужой жизни и «чувствует себя в другом». Его потребность в самоотречении ради другого является ведущей жизненной потребностью, а все духовные действия, имеющие отношение к прагматике полностью, исключая

ются. Для него социальная установка является организующим принципом душевной жизни, а высшее проявление социальной направленности – любовь, определяющая все индивидуальное бытие.

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

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

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

## Неадекватные оценки и восприятия

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

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

**1 Эффект ореола** — ошибка, которая возникает при необходимости делать выводы о внутренних характеристиках другого человека по внешним признакам. Суть ее состоит в распространении, в условиях дефицита информации, общего оценочного впечатления о человеке на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола может выступать в форме позитивной оценочной пристрастности (*положительный ореол*) и негативной пристрастности (*отрицательный ореол*). Так, если первое общее впечатление о человеке благоприятное, то и в дальнейшем его поступки и черты будут переоцениваться в положительную сторону, а отрицательные моменты будут недооцениваться или не замечаться. И наоборот, если первоначальное общее впечатление отрицательное, то даже положительные поступки человека в последующем или недооцениваются или вовсе не замечаются.

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

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

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

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

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

**6 Ошибка социального стереотипа.** Социальный стереотип — это относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта: группы, индивида, явления. Его наличие играет существенную роль в оценке человеком других людей и событий. Вместе с тем, возникая в условиях ограниченной информации об объекте, он может быть и ложным, выполняя негативную роль, формируя ошибочное представление о людях, затрудняя взаимодействие между ними и способствуя развитию конфликта. Если для человека, вступающего во взаимодействие с другими, учитель всегда «зануда», старики всегда «брюзжат», а люди «кавказской национальности» — все бандиты, то можно изначально предположить, что это общение будет носить конфликтный характер.

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

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

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

## Манеры поведения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1) *«максималисты»* — хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

2) *«скрытные»* — держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно;

3) *«невинные лгуны»* — замечают следы лжи или серией обманов, так что вы перестаете понимать, во что верить, а во что — нет;

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

Встречаются «игроки» различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле «да, но...». Внешне они поступают так, а думают совсем иначе (подробнее см. Денис Шевчук. Психолингвистика. Техники убеждения. — М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008). Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

## Этические ценности

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

1) социальную ответственность поведения управляющих и сотрудников в организации;

2) этические нормы поведения руководителей и подчиненных;

3) цели, преследуемые той или иной организацией, и средства для их достижения и т.д.

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

## Глава 5. Причины конфликтов

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

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

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

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

### 5.1. Противоречие интересов как фундаментальная причина конфликтов

#### Составляющие причины конфликта

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

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

Но наличие потребности хотя и является необходимым, но еще недостаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то никакого конфликта не происходит. Если чистого воздуха или питьевой воды хватает на всех, люди из-за них не вступают в борьбу. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается *дефицит* явлений, выступающих как потребности у людей, вступающих во взаимодействие. Только из-за недостатка на всех чистого воздуха или питьевой воды начинаются противостояние и противоборство.

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

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

*Любой конфликт есть форма выражения этого противоречия интересов.*

При этом сами интересы могут быть весьма разнообразными. Они могут быть материальными и идеальными, объективными и субъективными. Люди могут вступать в борьбу как за капитал, так и за идеи; как за утверждение общественных ценностей, так и своих личных амбиций. Интересы могут быть как иллюзорными, или ложными, так и реальными, или истинными. Так, человек может продолжать отстаивать в борьбе с другими какие-либо ценности или идеи, которые не имеют реального основания в жизни или утратили свою актуальность. Более того, как показывает исторический опыт человечества, люди могут бороться не щадя живота своего за утверждение мифологических идей и представлений. Но не следует забывать, что атрибутом любого мифа является вера в истинность или реальность его содержания. За сказочные, изначально ложные идеи никто свою жизнь отдавать не будет (подробнее см. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2006).

## Классификация противоречий

Не менее многообразны и *противоречия интересов*, которые вызывают конфликт.

В общем смысле противоречие есть взаимодействие противоположно направленных тенденций, стремлений и Действий, находящихся вместе с тем в единстве. По своему характеру они могут быть:

- 1) внутренними и внешними;
- 2) антагонистическими и неантагонистическими;
- 3) основными и неосновными;
- 4) объективными и субъективными и т.д.

**1 Внутренние противоречия** социального конфликта выражаются в столкновении интересов внутри группы, организации, общности или общества в целом. К таковым, например, относятся противоречия, возникающие между начальником и подчиненным внутри организации, между мужем и женой внутри семьи, между властью и олигархами внутри общества.

*Внешние противоречия* возникают между двумя или несколькими относительно самостоятельными социальными системами. Однако следует иметь в виду, что внешние и внутренние противоречия воздействуют друг на друга. Так, международные противоречия, безусловно, будут оказывать влияние на все внутреннее развитие, в том числе и на развитие внутренних противоречий в обществе. Противоречие на уровне всего общества между феде-

ральной властью и властью субъектов федераций с большой вероятностью приведет к возникновению внутренних противоречий по поводу распределения власти и внутри самих субъектов федерации. Другими словами, противоречия на уровне более общей социальной системы оказывают воздействие на развитие противоречий на уровне социальной системы меньшего масштаба и наоборот.

При этом само это воздействие может и сдерживать появление конфликтов, и способствовать их возникновению. Например, общество может сплотиться перед лицом внешней опасности. Но наличие такой опасности может также спровоцировать активизацию реакционных или вообще не лояльных к политическому режиму сил внутри страны. Наличие конфликтной ситуации внутри общества может заставить правительство как можно быстрее разрешить имеющиеся внешние противоречия, чтобы сосредоточиться на внутренних. Но возможен и другой вариант: правительство развязывает военные действия (или холодную войну) на международной арене для того, чтобы был веский повод для введения диктаторского режима, при котором оно надеется более легким путем справиться с внутренними противоречиями.

**2 Антагонистические противоречия** — выражаются в таком конфликте, участники которого имеют непримиримо враждебные интересы. Способы разрешения таких конфликтов сугубо деструктивные: уничтожение обеих или одной из сторон конфликта или разрушение фундаментальных структур социальной системы, лишение ее возможности функционировать в прежнем качестве. Девиз противников конфликта, основанного на антагонистическом противоречии, может быть только один: «Победа или смерть!» и «*Tertium non datur*» («третьего не дано»). «Примириться» с оппонентом — антагонистом — значит лишь отодвинуть конфликт на какое-то время, поскольку разрешить конструктивно на основе компромисса его нельзя. Нельзя соединить вместе законную власть и бандитские формирования, справедливость и коррупцию и т.д.

**Неантагонистические противоречия** между интересами участников конфликта — те, которые допускают согласование, «примирение» интересов оппонентов. Главная особенность этих противоречий и возникающих на их основе конфликтов заключается в возможности *компромиссов* то есть соглашений, достигаемого путем взаимных уступок. Конфликты, порождаемые этими противоречиями в обществе, встречаются на каждом шагу, на всех уровнях социальной системы и в различных сферах общественной жизни: семейной, политической, экономической и др.

Природа неантагонистических противоречий — в многообразии интересов личности и социальных объединений. Например, интересы службы маркетинга требуют увеличения ассортимента товаров, а интересы производства, напротив, связаны с необходимостью его уменьшения; руководитель просит работника поработать сверхурочно, а работник хочет больше времени уделить семье; прокурор подчеркивает социальную опасность преступления и апеллирует к букве закона, а адвокат настаивает на необходимости учитывать личность подсудимого и т.д.

**3 Основные противоречия** играют решающую роль в возникновении и развитии конфликта и характеризуют взаимодействие между основными его участниками. Между тем как *неосновные* противоречия лишь сопутствуют конфликту. Они могут быть также связаны с взаимодействием между косвенными участниками конфликта. При этом основные и неосновные противоречия находятся между собой в диалектическом взаимодействии. В частности, чем больше накапливается неосновных противоречий, тем сложнее разрешаются основные, что в свою очередь порождает новые и многообразные неосновные противоречия.

Так, конфликт между федеральной властью и бандитскими формированиями в Чечне обусловлен основным антагонистическим противоречием. Но его разрешению мешает множество неосновных противоречий, перманентно возникающих вокруг него: внутри админи-

страции в самой Чеченской республике, между нашим государством и некоторыми другими странами по поводу чеченского вопроса и т. д.

**4** *Объективные противоречия* обусловлены объективными факторами, то есть такими явлениями и процессами, которые не зависят от воли и сознания людей. Поэтому избежать объективных противоречий нельзя. Они будут возникать вновь и вновь до тех пор, пока не ликвидирована сама причина такого противоречия, которая также носит объективный характер. К ним, например, относятся противоречия между производством и потреблением; демократией и централизмом; противоречия, возникающие по поводу дефицита ресурсов; между формальным (абстрактным) характером права и необходимостью учета конкретной личности преступника и т. д.

*Субъективные противоречия* обусловлены такими факторами, которые, напротив, зависят от воли и сознания людей. Это противоречия, вызванные несовместимостью характеров, различием в манерах поведения, мировоззрениях, ценностных ориентациях. Субъективные противоречия являются причиной главным образом межличностных и внутригрупповых конфликтов, хотя могут вызвать и более масштабные конфликты. Так, субъективные противоречия на уровне глав государств могут способствовать возникновению конфликтов и на межгосударственном уровне.

Но несмотря на межличностный характер субъективные Противоречия не становятся менее значимыми, чем объективные, и их нельзя игнорировать. Конфликты, возникающие на почве этих противоречий, затрагивают повседневную жизнь человека, порождая порой мучительные переживания и отравляя само человеческое существование. Более того, субъективные противоречия часто становятся причиной внутриличностного конфликта, от которых человеку вообще невозможно скрыться – Вспомним героев Ф.М. Достоевского, которые до изнеможения мучаются этими внутренними переживаниями.

Рассмотренные противоречия, конечно, не исчерпывают всю классификацию их типов. Кроме названных можно выделить: 1) главные и второстепенные; 2) постоянные и временные; 3) всеобщие, особенные и единичные; 4) коренные и некоренные противоречия.

Следует отметить, что между основными типами противоречий существуют взаимосвязь и *взаимодействие*. Все они взаимно обусловлены в своем возникновении и функционировании. Поэтому, когда мы говорим о противоречии интересов как фундаментальной причине конфликта, следует иметь в виду *диалектический* характер противоречий, вызывающих конфликт, т. е. возможность их перехода друг в друга (внутренние противоречия могут переходить во внешние, объективные – в субъективные, основные – в не основные, и наоборот).

Для объяснения специфики конфликтов и причин их возникновения важное значение имеет *учет* различных видов противоречий, возникающих на определенном уровне социальной системы в *то или иное время*. Так, некоторые из современных противоречий:

- 1) между рынком и государством;
- 2) между обогащением и обнищанием населения;
- 3) между принципами рациональной экономической и политической организации и бесконечно растущими потребностями отдельных групп людей;
- 4) между глобальным и местным;
- 5) между экологией и экономическим ростом. Помимо названных, в этом ряду мы прежде всего указали бы на такие противоречия:
  - 1) между силами войны и мира;
  - 2) между группами населения, сформированными по признакам этнической принадлежности, расы, религии или культуры.

Мы обращаем внимание прежде всего на эти противоречия, потому что в наше время именно они являются причиной самых жестоких конфликтов – военных, связанных с наси-

лием и смертельным исходом. Кроме того, эти два вида противоречий тесно взаимосвязаны. Сегодня военные конфликты, как правило, и происходят, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их элементарных потребностей, обусловленных их самобытностью (подробнее см. Шевчук Д.А. Деловое общение: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006).

Для объяснения причин конфликтов в *современном российском обществе* также необходимо выделить соответствующие противоречия. Среди них важное значение имеют противоречия между:

- государственным регулированием экономики и рыночной стихией;
  - правом и приватизацией государственной собственности;
  - политикой и экономикой;
  - властью и олигархами;
  - увеличением концентрации богатства и одновременным ростом обнищания народных масс;
  - демократией и дисциплиной;
  - свободой и ответственностью;
  - федеральной властью и властью субъектов Федерации.
- Противоречия интересов как фундаментальная причина конфликтов не возникают на пустом месте. Они складываются по поводу самых различных факторов, которые можно подразделить на: 1) объективные и 2) межличностные.

## 5.2. Объективные факторы возникновения конфликтов

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

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

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

Как видим, только в организации объективных факторов конфликта имеется достаточно большое количество. И их перечень можно продолжить. Специально вопрос о конфликте в организации будет рассмотрен в главе 13. А здесь мы лишь попытаемся объяснить

влияние некоторых объективных факторов на возникновение конфликта и показать их роль и значение как основы развития противоречий, порождающих конфликт.

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

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

Возникновению конфликта способствует также нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями. В этом случае одни могут думать, что у них слишком мало ответственности и их недооценивают, а другие, наоборот, что их слишком перегружают работой и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

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

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

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

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

Поэтому с целью предупреждения такого рода конфликтов на каждом предприятии и в каждой организации необходимо разработать основные *этические нормативы* делового общения и поведения. Они должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятель-

ности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и выработка этических рекомендаций поведения в проблемных ситуациях для предупреждения конфликтов. Каждое предприятие, если оно желает уменьшить количество конфликтов своей жизнедеятельности, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим фактором нормального функционирования коллектива.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике поведения в неопределенных или конфликтных ситуациях. В России, к сожалению, этике делового общения вообще и этическим проблемам поведения в конфликте и их предупреждению не придается пока должного внимания. Отсюда нередко встречающиеся в наших организациях конфликты и обиды, связанные с распределением премий, путевок, устройством банкетов и приемов за счет предприятия, с сексуальными домогательствами некоторых руководителей и т. д. и т.п.

Таковы лишь некоторые объективные факторы возникновения конфликтов в организации. В других типах конфликтов на первый план выдвигаются иные объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение.

Так, среди главных объективных факторов *межэтнических конфликтов*, преобладающих в современном мире, можно назвать:

- 1) отказ этническим группам в удовлетворении их нужд, обусловленных их самобытностью, и игнорирование (или неполное соблюдение) прав национальных меньшинств;
- 2) наличие в обществе или этнической общности «критической массы» проблем социально-экономического, социокультурного и этнопсихологического характера;
- 3) неблагоприятная общая политическая ситуация;
- 4) наличие политических сил, способных в своих интересах развязать межэтнический конфликт.

Свои объективные факторы, вызывающие конфликтное поведение, будут иметь и *внутриполитические конфликты*. К ним можно отнести, например такие:

- 1) наличие политического кризиса в стране;
- 2) противоположность политических интересов и целей;
- 3) расхождение в формах и средствах политической борьбы и политического господства;
- 4) наличие сильной политической оппозиции. Более подробно объективные факторы, вызывающие конкретные типы конфликтов рассматриваются в IV разделе.

### **5.3. Личностные факторы возникновения конфликтов**

Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов (см. гл. 4). Напомним, что к ним относятся: основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности.

Расхождение этих факторов в реальном поведении и общении человека может стать причиной конфликта и, таким образом, противоборство между людьми может возникнуть

безотносительно к объективным факторам. Хотя очень часто наблюдается взаимодействие между объективными и субъективными причинами конфликта.

## **Основные психологические доминанты поведения личности**

Конфликты, обусловленные *психологическими доминантами* поведения личности, то есть ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями, могут быть самыми разнообразными по своему объекту. Здесь все зависит от того, какой смысл и значение придает личность тому или иному объекту, проявляет ли данный конкретный человек интерес к этому объекту и выступает ли он для него в качестве потребности. Как говорил древнегреческий философ Гераклит, «ослы солому предпочли бы золоту». Так и у людей, ценностные характеристики всегда относительны. Одни гибнут за металл, другие – за идею. Для одних справедливы принципы либерализма, для других – консерватизма и т. д.

Это расхождение личностных смыслов и значений является одной из основных причин конфликтов и определяет линию поведения в конфликте, его стратегию и тактику. Так, если один из субъектов не особенно заинтересован в объекте конфликта, то скорее всего он выберет тактику избегания или уклонения. Другими словами, он просто пройдет мимо и не будет ввязываться в конфликт. В лучшем случае он может проявить великодушие и уступить предмет спора другим. Если, например, человек состоятельный, а премия, которая является предметом спора, незначительна, то он не будет ввязываться из-за нее в конфликт. Если же все обстоит наоборот, то и линия поведения, очевидно, будет избрана совершенно противоположная. Здесь уже необходима тактика конкуренции (подробнее см. Шевчук Д.А. Деловое общение: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006).

## **Черты характера и типы личностей**

Другой немаловажной причиной конфликта может быть *несовпадение характеров* индивидов. Не только семейные конфликты и разводы часто возникают потому, что люди «не сошлись характерами». Эта весьма распространенная причина в самых различных сферах человеческой деятельности. Особенно следует ее учитывать в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно люди, которым предстоит работать в таких условиях, проходят испытание на психологическую совместимость. На самом деле, если, например, холерика и меланхолика, которым присуща эмоциональная нестабильность, отправить на длительное время в космос на одном космическом корабле, то конфликта им не избежать. И чем более длительное время они будут ему сопротивляться, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда разразится.

Особо важную роль в возникновении конфликта имеют *акцентуации характера*, то есть чрезмерная выраженность его отдельных черт у акцентуированных личностей. Эти люди испытывают особую трудность в общении, ибо имеют «нетипичные» черты характера, некоторые из них носят конфликтную направленность. Например, «застевающему» типу акцентуации свойственны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие – высокая конфликтность.

Различия в таких типах личностей, как «художник» и «мыслитель» также могут оказывать влияние на возникновение конфликта из-за их различного восприятия действительности и оценки явлений. «Художник» – более общителен, у него преобладают образное мышление и эмоциональное отношение к реальности. «Мыслитель» же будет считать, что эмоции в разговоре или переговорах только мешают делу. При обсуждении какой-либо проблемы

«мыслитель» будет требовать доказательств, аргументов и фактов, тогда как для «художника» может быть достаточно яркой, образной, эмоциональной речи.

## Установки личности

Важным фактором возникновения конфликта являются *установки личности*, образующие идеальные типы индивидуальности. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между различными идеальными типами индивидуальности, если они выражены достаточно ярко.

Так, например, взаимодействие теоретического человека с экономическим уже с самого начала таит в себе опасность конфликта в силу их противоположных внутренних жизненных устремлений.

Для теоретического человека процесс его деятельности является самоцелью. Он знает лишь одну страсть – страсть к проблеме, к поиску истины. Его переживания оторваны от реальной жизни. Он может отчаяться от невозможности объяснить какое-либо явление и ликовать от чисто теоретического открытия, хотя оно не связано ни с какой материальной выгодой и более того может убить его в будущем. Этот человек живет как бы вне реального времени и пространства.

Экономический человек во всех своих жизненных связях на первое место ставит выгоду, полезность. Для него все становится средством поддержания и наилучшего устройства реальной жизни, борьбы за существование. Из всего он стремится извлечь максимальную выгоду, пользу. Таким образом, этот тип прямо противоположен теоретическому человеку, ибо это практический человек. Понятно, что при их взаимодействии при выполнении какой-либо совместной работы им будет трудно найти «общий язык».

Такие же проблемы и противоречия возникнут, по всей вероятности, и при взаимодействии эстетического человека с экономическим человеком, с политическим человеком и другими типами личностей. Нетрудно представить, например, какие отношения могут возникнуть в межличностном общении между религиозным человеком, для которого ведущей жизненной установкой является любовь к ближнему и альтруизм, и политическим человеком, для которого установкой является власть над другими.

Следует сказать, что конфликтность и противоречивость установок существуют между всеми выделенными Э. Шпрангером типами людей: теоретическим, экономическим, эстетическим, социальным, политическим и религиозным (см. гл. 4). Хотя между отдельными типами она проявляется в большей степени, а между другими – в меньшей.

## Неадекватные оценки и восприятия

Значительную роль в возникновении и развитии конфликтов играют *неадекватные представления, оценки и самооценки*. Особенно часто они служат причиной конфликтного поведения в деловом общении, в котором нельзя по собственной воле выйти из взаимодействия или применить тактику избегания. Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненные полагают, что имеют право на выражение своих взглядов и мнений по тому или иному вопросу, а между тем руководитель считает, что они должны беспрекословно выполнять его распоряжения.

1 Весьма важной причиной конфликта в рассматриваемом контексте является *разрыв между ожидаемым и реальным результатом*. И чем больше наблюдается несоответствие между ними, тем сильнее будет возникать напряженность у индивида или социальной группы. Поэтому для предупреждения конфликтов ожидания следует всегда подкреплять реальным результатом и чем быстрее это будет сделано, тем меньше будет напряженность.

Интересный феномен, который помогает объяснить одну из причин социальной напряженности, был описан С. Стауффером с соавторами в работе «Американский солдат». Для его обозначения они ввели термин *относительная депривация* (от англ. deprivation – лишение). В частности, исследуя удовлетворенность продвижением по службе в авиации и военной полиции, они обнаружили, что в авиации недовольных оказалось больше, хотя очередное звание там присваивалось быстрее. Объяснение этого, как выяснилось, состояло в том, что быстрое продвижение летчиков превышало их ожидания и их запросы росли быстрее возможностей их удовлетворения. А в военной полиции повышения по службе надо было ждать долго, поэтому люди были удовлетворены.

**2** Весьма распространенной причиной разнообразных конфликтов могут стать и *неправильные оценки подчиненных*. При этом как завышение, так и занижение оценок приводит в организации к нарушению принципа распределительной справедливости и может вызвать недовольство в коллективе и конфликтную ситуацию.

Впервые *принцип распределительной справедливости* (или «справедливой пропорциональности») был сформулирован еще Аристотелем, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые – мало». В современной теории на формулировку и значение соблюдения этого принципа в человеческих отношениях одним из первых обратил внимание Д. Хоманс. Сущность этого принципа, считает он, состоит в том, что человек, вступивший в общение с другими (другим), будет ожидать, что вознаграждение или доходы (в том числе и психологические) каждого из них будут пропорциональны издержкам (расходам), т.е. чем больше издержки, тем должны быть больше и вознаграждения. Несоблюдение этого принципа с большой вероятностью ведет к недовольству. «Чем чаще в ущерб индивиду, – пишет он, – правило распределительной справедливости оказывается нереализованным, тем с большей вероятностью он обнаруживает эмоциональное поведение, которое мы называем гневом».

**3** Причиной конфликта может быть не только неадекватная оценка индивида со стороны других людей, но и *неадекватная самооценка*, являющаяся важным регулятором поведения личности. Поэтому как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неправильным представлением о своих возможностях и месте в группе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей.

Негативные последствия неадекватной самооценки на взаимодействие с другими в организации усугубляются тем, что, как показали исследования, люди, пользующиеся наибольшим престижем в производственных бригадах, склонны занижать свою оценку, и наоборот. Отсюда и возможность межличностного конфликта. Человек может давать советы другим, в худшем случае даже поучать своих коллег, полагая, что имеет на это право. Тогда как в действительности его неформальный статус может быть несовместим с ролью «советника».

Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку тесно связана с уровнем и масштабом ее притязаний. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижимые цели. Поэтому его уделом будут постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенная тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур. А это и есть внутриличностный конфликт.

## Манеры поведения

Различия в *манерах поведения* могут также стать причиной конфликта, ибо уменьшают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Особо это относится к людям, которые принадлежат к категории трудных в общении. Например, такой тип трудных в общении людей, как «паровой каток». Можно предположить, что этот грубый и бесцеремонный человек, думающий, что все вокруг должны уступать ему дорогу, и не считающийся с другими мнениями, будет постоянно вступать в конфликт с окружающими.

Не меньшую опасность представляет и другой тип – «взрывной человек» (или «взрыватель», «разгневанный ребенок»). Этот человек не является злым по своей природе. Он взрывается, как ребенок, у которого вдруг стало плохое настроение. Поэтому от него всегда можно ждать неприятностей. Так, руководитель, еще недавно мирно и спокойно беседующий с подчиненными, может вдруг вспылить, чувствуя, что они совсем отбились от рук. Именно таким образом чаще всего ведет себя ревнивый муж, боясь потерять свою жену и утратить контроль над ней.

Много неприятностей в общении можно ожидать и от такого типа трудных людей, как «молчун» («тихоня»). Эти люди также представляют потенциальную опасность с точки зрения возникновения конфликта, ибо причины их скрытности посторонним не известны. С ними легко потерять и терпение, так как от них трудно добиться ответа, в чем истинная причина их скрытности.

Большую опасность представляет и такой тип, как «сверхпокладистый». Такие люди могут не создавать проблем в чисто человеческих отношениях, ибо они всегда и всем уступят и пообещают помочь в любом деле. Но как только доходит до выполнения обещания, они могут создать вам трудности, ибо их слова часто расходятся с делом. Например, сотрудник может взяться за какую-либо работу, но не выполнить ее, начальник может пообещать повысить зарплату и будет затягивать повышение это до самой пенсии. Основная проблема «сверхпокладистых» людей состоит в том, что они никому не могут отказать в их просьбах, а на выполнение всех обещаний у них не хватает ни сил, ни времени. Отсюда у этих людей происходят не только межличностные, но и внутриличностные конфликты.

Негативные последствия неадекватной самооценки на взаимодействие с другими в организации усугубляются тем, что, как показали исследования, люди, пользующиеся наибольшим престижем в производственных бригадах, склонны занижать свою оценку, и наоборот. Отсюда и возможность межличностного конфликта. Человек может давать советы другим, в худшем случае даже поучать своих коллег, полагая, что имеет на это право. Тогда как в действительности его неформальный статус может быть несовместим с ролью «советника».

Кроме того, неадекватная самооценка часто является причиной и *внутриличностного конфликта*, поскольку тесно связана с уровнем и масштабом ее притязаний. Человек, завышающий свои возможности, может ставить перед собой и чрезмерно завышенные и поэтому изначально невыполнимые задачи и недостижимые цели. Поэтому его уделом будут постоянное разочарование, чувство неуверенности, повышенная тревожность и т.д., то есть состояние внутреннего напряжения и противоборства внутриличностных структур. А это и есть внутриличностный конфликт.

## Как вести себя с трудными людьми различных типов

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

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

**2 Тип «скрытый агрессора („снайпер“).** Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии.

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

**3 Тип «разгневанный ребенок» («взрывной человек»).** Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль.

Основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям. Надо убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо также дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его.

**4 Тип «жалобщик».** Он часто охвачен некоторой идеей и обвиняет других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах.

Сначала выслушайте жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен; он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства. Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им; возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему.

**5 Тип «молчун» («тихоня»).** Ключ к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, – преодоление замкнутости человека. Вы можете иметь некоторые предположения на счет ее причин (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но исходить из них – это не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может только усложнить ситуацию.

Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они (например: «Мне кажется, вы избегаете моего общества, так как полагаете, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке»). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору. В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не

настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече.

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

Таковы правила поведения с некоторыми типами конфликтных личностей. Но кроме названных есть и другие типы, требующие специфического подхода к ним. При всем различии этих подходов к трудным в общении людям, все они построены на следующих основных принципах:

*1) когда вы сталкиваетесь с трудными в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения;*

*2) осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится;*

*3) не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения: сохраняйте спокойствие и нейтралитет;*

*4) если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его «трудности»;*

*5) постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;*

*6) используйте совместный подход к разрешению конфликтов, который начинает вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу.*

## **Этические ценности**

Различия в этических ценностях людей также могут стать причиной конфликта. Это происходит, когда нравственные нормы поведения одних вступают в противоречие с нормами других. Несовместимость моральных принципов встречается в различных сферах жизнедеятельности людей и разного рода конфликтах.

Но наиболее актуально эта проблема проявляется сегодня в сфере бизнеса и деловых отношениях. Основное противоречие между этическими нормами людей бизнеса обусловлено их отношением к фундаментальной этической проблеме: следует ли соблюдать этические нормы в бизнесе или нет. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанной проблеме существуют две основные точки зрения.

**1** Первая точка зрения представлена теми, кто считает себя *прагматиками*. Они полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспосабливаясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизмом», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате этого появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащие меры для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий за качество своей продукции, за тот вред, который она может нанести населению. Примером неэтичного поведения, ставшим уже почти классическим, является действие фирмы «Форд Мотор», которая возражала против изъятия модели «Пинто» из производства или перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины, сгорели заживо, когда «Пинто», в котором они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании «Форд» было известно о технических недостатках бензобака, и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежным бензобак. И компания отбросила все нормы морали по отношению к своим клиентам.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятка, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно является противозаконным, а вследствие несовместимости целей делового общения с моральными ценностями. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2 Другая позиция, касающаяся *противоречия между этическими нормами* в сфере бизнеса, состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и в конце концов более эффективным. Дело в том, что предприятие является компонентом общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Вместе с тем неэтичное поведение и общение рано или поздно обернется если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками, связанными с неминуемыми конфликтами как между организацией и социальной средой (в том числе и обществом), так и внутри самой организации между людьми, занимающими противоположные этические позиции в сфере бизнеса и деловых отношений.

Противоречий в этических ценностях между людьми во всех сферах их жизнедеятельности избежать, конечно, невозможно. Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени повысить его эффективность и избежать конфликтов в процессе взаимодействия с другими. Помните, что:

- *В морали нет абсолютной истины и высшего суда среди людей.*

- *Когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот.*
- *В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.*
- *Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.*
- *При практическом утверждении норм морали, основной императив поведения – «начни с себя».*
- *Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».*

## Глава 6. Функции конфликта

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

### 6.1. Понятие функции конфликта

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ([www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)), для объяснения функций социального конфликта следует обратиться прежде всего к самому понятию «функция». В общественных науках *функция* (от лат. *functio* – совершение, исполнение) означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим *под функцией конфликта мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.*

### Явные и скрытые функции конфликта

Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта.

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

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

### Оценка функции конфликта

С точки зрения функций, конфликт – достаточно *противоречивое* явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации поставленных целей. Но часто трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом

последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер для участников конфликта. Работник, который вступил в конфликтные отношения с администрацией, может добиться своей ближайшей цели, например, выплаты компенсации за вынужденный прогул. Но через какое-то время за этим может последовать увольнение его с работы под каким-либо благовидным предлогом. Для уволенного сотрудника это скорее всего будет латентная функция конфликта и при этом отрицательная. Но вслед за этим он может устроиться и на более привлекательное, чем прежде, место работы. И тогда это будет положительная латентная функция конфликта. В таком случае часто говорят «не было бы счастья, да несчастье помогло».

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

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

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

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

Бели же иметь в виду *объективный критерий* оценки функций конфликта, то в общем плане можно, видимо, сказать, что социальный конфликт носит функциональный характер в том случае, если он способствует развитию более широкой социальной системы. Для внутриличностного конфликта – это будет личность, для межличностного – группа и т.д. Однако и в этом плане не все обстоит гладко и беспроблемно. Ибо всегда следует иметь в виду те издержки (цену конфликта), которые связаны с ним. Так, организация, которая реализует свои цели за счет непомерной интенсификации труда и здоровья людей; армия, которая побеждает за счет больших потерь и т.д. – это примеры, свидетельствующие, что победа в конфликте может быть и пирровой. Таким образом, и в этом случае мы сталкиваемся с функциональной противоречивостью конфликта – не все, что идет на пользу развития более широкой социальной системы, является функциональным для составляющих ее элементов.

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

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

## 6.2. Конструктивные функции конфликта

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

- 1) *общие* функции конфликта – имеют место на различных уровнях социальной системы;

2) функции конфликта на *личностном* уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Они выражаются в следующих последствиях.

### **Общие конструктивные функции конфликта**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Конструктивные Функции конфликта на личностном уровне**

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

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

**2** Конфликт может способствовать *самопознанию и адекватной самооценке* личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не извест-

ные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п.

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

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

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

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

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

## **6.3. Деструктивные функции конфликта**

### **Общие деструктивные функции конфликта**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Деструктивные функции конфликта на личностном уровне**

Они выражаются в следующих последствиях.

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

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

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

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

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

- отступление – молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- пугающая информация – критиканство, ругательства, демонстрация превосходства перед другими членами группы;
- жесткий формализм – формальная вежливость, буквоедство, установление жестких норм и принципов поведения в группе, слежение за другими;
- превращение дела в шутку. Этот принцип во многом противоположен предыдущему;
- разговоры на посторонние темы вместо делового обсуждения проблем;
- постоянный поиск виноватых, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

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

## Глава 7. Динамика конфликта

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

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

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

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):
  - инцидент (начало конфликта);
  - эскалация (развитие) конфликта;
  - завершение конфликта;
- 3) послеконфликтный период.

### 7.1. Предконфликтная ситуация

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

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

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

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

Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она создает реальную *возможность* конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, ели условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной. Так, если рабочим выдадут зарплату, то исчезнет и причина конфликта. Бесконфликтно можно разрешать и проблемную ситуацию с введением новой техники. Для этого работникам следует заранее объяснить, как

будет решена проблема: кто и какую компенсацию получит, кто будет послан на курсы переподготовки, кто переведен на другую работу и т.д.

### **Осознание причин конфликта**

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

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.