**ГЛАВА 2**

**ХАРАКТЕРИСТИКА И ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТОВ**

**2.1. Определение конфликта**

Из содержания предыдущей главы следует, что конфликту присущи своеобразные свойства, отношения и внешние формы. Прежде чем давать определение понятия «конфликт», нужно рассмотреть некоторые из этих черт.

Несомненно, конфликт — **явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни.** Он непосредственным образом выражает те или иные стороны социального бытия, место и роль человека в нем.

Социальные связи, свойственные обществу как сложной системе и целостному образованию, имеют устойчивый характер и воспроизводятся в историческом процессе, переходя от одного поколения людей к другому. Они реальны, поскольку осуществляются при совместной деятельности в определенное время и для достижения конкретных целей. Эти связи и отношения устанавливаются не по чьей-либо прихоти, а объективно, под воздействием тех условий, в которых человек существует, совершает поступки, творит.

К тому же общество не есть простая совокупность индивидов и их взаимосвязей. Представляя собой целостную систему с характерным для нее качественным состоянием, оно первично по отношению к отдельной личности. Каждый индивид, рождаясь, застает оформленную структуру ранее сложившихся связей и по мере своей социализации включается в нее, усваивает ставшие к тому времени доступными людям знания и ценности, определившиеся нормы поведения.

Каждый человек, приобщаясь к условиям социальной среды, оказывается все более своеобразным и самобытным. Уже упоминавшийся известный русский мыслитель И.А. Ильин, указывая на различия между людьми, отмечал, что в принципе без таких различий невозможно никакое общественное устройство. Он, имея в виду индивидуальные качества и принимая во внимание социальный статус данного человека, подчеркивал, что эти разновидности могут как совмещаться, соответствовать друг другу, так и расходиться, не совпадать; честный человек может быть нищим, а заведомый плут — директором банковского консорциума.

Следует учитывать также и то, что самое главное для человека — это принадлежность к общности себе подобных. Обстоятельства жизни человека с древнейших времен складывались таким образом, что ему было предназначено сотрудничество с другими людьми. Вместе с тем в процессе взаимодействия индивидов и усложнения социальных связей на определенной ступени общественного развития во взаимных отношениях наряду с сотрудничеством стали проявляться соперничество, конкуренция, психологическая несовместимость, противоположность интересов и выбора средств достижения целей. Обострение подобных противоречий, их эскалация привели в конечном счете к активному противоборству, конфликтам.

Правомерно считать, что межличностный конфликт — один из уходящих в глубины тысячелетий способов взаимодействия человеческих существ. Он, по-видимому, получил распространение раньше внутриличностного конфликта, так как отношения между отдельными людьми предшествовали общению индивида с самим собой, его автокоммуникации. Назначение конфликта было и есть преодоление чрезмерно обострившихся противоречий, нахождение оптимального выхода из возникшего противостояния, поддержание взаимодействия субъектов социальных связей в условиях серьезного расхождения их интересов, оценок, целей.

Недаром столь высоко ставится соблюдение выработанного за многие века «золотого правила», по которому человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость и добрую волю, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и наделе. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.

Так должно быть, но не всегда бывает в действительности. В реальной жизни любой человек, каждая людская общность сталкиваются с трудно разрешаемыми проблемами, разного рода ограничениями. Человек в процессе взаимодействия с другими субъектами проявляет присущее ему отношение к партнерам, которое всегда накладывает свой отпечаток на характер общения и социальных связей, может порождать противоречия и напряженность, непримиримость и вражду, деформировать непосредственные контакты.

К этому следует добавить отклоняющееся, так называемое де-виантное поведение: пьянство, наркомания, правонарушения, экстремизм и т.п. Отклоняющимся от нормы может характеризоваться не только негативное, на грани порочного поведение. Бывает, к нему относят и пристойные поступки, в том числе неукротимое стремление к новому, решительность в преодолении консервативных традиций, различные виды научного, технического и художественного творчества. Новаторство одних нередко оборачивается непониманием со стороны других, необходимостью вступать в конфликт.

Сказанное подводит к выводу о том, что *конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.* Как и человек, общество по самой своей природе не может быть абсолютно совершенным, идеальным, бесконфликтным. Дисгармония, противоречия, конфликты — постоянные и неизбежные составные части общественного развития.

Далее, **конфликт — явление осознанное, действие обдуманное.** Он подтверждает ту истину, что человек принципиально отличается . от других живых существ тем, что его намерения и поступки направляются не врожденными инстинктами, не «меркой своего вида», а программой, целевыми установками, которые вырабатываются им самим в процессе своей жизнедеятельности. Человек наделен специфическим, только ему присущим качеством — разумом, способностью отражать реально существующий мир и общественно-историческую практику. Сознание в его индивидуальной и общественной формах представляет собой совокупность идей и взглядов, чувств, привычек и нравов. Оно охватывает все богатство духовной культуры — той «второй природы», что сотворена людьми.

Наличие сознательного начала принципиально отличает общество от естественной природы, материального мира в целом. Действительно, природа существует вне и независимо от сознания. Материя первична, а сознание вторично, поскольку материя предшествует сознанию, которое возникает много позже, являясь свойством особым образом высокоорганизованной материи — мозга. Общество же представляет собой нечто иное, в нем о вторичности сознания можно говорить лишь условно, так как социальное бытие создается людьми, уже обладающими сознанием. Поэтому в обществе все, включая и конфликты, совершается не со строгой, объективно обусловленной предопределенностью, а с осознанием людьми своих действий, возможностью их субъективной корректировки.

Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, Может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писаными и неписаными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщения к достижениям культуры.

Таким образом, *конфликт предстает как осознание на уровне отдельного человека, социальной группы или более широкой общности противоречивости процесса взаимодействия и отношений, различий, а то и несовместимости интересов, ценностных оценок и целей, как осмысленное противостояние.*

Следующая черта: конфликт — явление широко распространенное, повсеместное, вездесущее. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни — будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека.

В самом деле, разве можно представить себе становление отдельной личности или деятельность организации без внутренней напряженности, противоречий, преодоления застоя и косности, столкновений и борьбы. Причинами их могут быть, в частности, условия хозяйствования, стечение неблагоприятных для функционирования организации обстоятельств; проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, содержанием и престижностью работы, отношениями в коллективе между отдельными лицами и социальными группами; структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации; эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераменте, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, нравственных представлениях, уровне образования, квалификации и общей культуры.

Бесконфликтность — это иллюзия, утопия и уж тем более не благо. Конфликты, как и любые социальные противоречия, являются формой реальных общественных связей, которые как раз и выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. В этом смысле они не только допустимы, но и желательны, могут быть полезны как источник и фактор общественной активности. Словом, там, где действуют люди, практически всегда есть место и конфликтам.

Весьма существенно, что **конфликт — это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций по меньшей мере двух сторон.** В процессе его развертывания имеют место и действия и контрдействия, так как осуществление намерений участников конфликта неизбежно сопряжено с вмешательством в дела другой стороны (или сторон), нанесением ей определенного ущерба, преодолением сопротивления, созданием помех, мешающих добиться поставленной цели.

Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе автокоммуникации человека, при его общении с самим собой, самоорганизации и самопрограммирования. Психологически такая саморегуляция обеспечивается внутренним диалогом, который возникает в восприятии, мышлении человека как следствие разных точек зрения на его собственные переживания и поступки. По сути, происходят тот же спор, расхождение во мнениях, противостояние и противоборство, которые характерны для любого социально обусловленного конфликта.

Активное противоборство и противодействие отличают конфликт от других форм конфронтации — таких, например, как отсутствие согласия по тому или иному вопросу, противоречие (противоположность) интересов различных общностей и индивидов, коллизии между моральными и правовыми нормами, соревновательное соперничество в чем-то или жесткая конкуренция. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных, а не в разрушительных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Такой конфликт способствует прогрессивным изменениям, придает динамизм развитию той или иной социальной системы, приводит в конечном счете к сотрудничеству на основе разумного компромисса.

Примером может служить рынок с его громадным разнообразием форм взаимодействия и отношений. Если спрос и предложение реализуются по «правилам игры», соответствующим нормам данного общества, если выгода, получение более высокой прибыли достигаются на основе установленных морально-правовых принципов, это, как правило, цивилизованные отношения, обычная конкуренция, не переходящая в острое противоборство. Однако при рыночных связях, купле-продаже правила нередко нарушаются, а потому рынок был всегда и остается теперь универсальной ареной для всевозможных конфликтов.

И еще одна важная черта, которая выражается в том, что конфликт — прогнозируемое явление, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства.

Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразителей несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Ведь стороны сталкиваются друг с другом в определенной социальной среде, объективные условия и субъективные устремления непременно чем-то объединяют конфликтующих. Простое тому подтверждение: в конфликте между предпринимателем и нанятым им работником по поводу заработка последнего незримо присутствуют, по крайней мере, два важных сопутствующих условия — общее положение об отношениях работодателей и лиц наемного труда, регулируемых устным соглашением или письменным контрактом; действующие в государстве установления о минимальном размере оплаты труда и прожиточном минимуме. Указанные моменты за-кл ючают в себе предпосылки и возможность урегулирования конфликта.

Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния так или иначе должен аргументировать свою позицию, обосновывать Притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых им требований. Ему приходится анализировать складывающуюся ситуацию, строить прогнозы, взвешивать последствия, намечать планы, принимать решения, добиваться их осуществления, корректировать свое поведение и действия, умерять эмоции, т.е. пускать в ход весь арсенал управленческих средств, который во многом служит улаживанию конфликта.

Задача менеджера заключается не в том, чтобы непременно воспрепятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт, а в том, чтобы контролировать этот процесс, направляя его в желательное русло. Смысл управления в данном случае сводится к тому, чтобы вовремя распознать истинные причины конфликта, изменить доступными и приемлемыми средствами ситуацию, добиться в конечном счете положительного исхода и предотвращения возможных негативных последствий.

Итак, получив представление о некоторых основных чертах конфликта, можно попытаться дать этому явлению более конкретное определение. Следует, однако, признать, что не существует единого подхода и общей формулы на сей счет. Суждения ученых, сходясь в принципиальном истолковании элементов конфликтной ситуации, в то же время демонстрируют заметные расхождения при раскрытии самого понятия «конфликт».

Психологи рассматривают конфликт как естественное условие взаимодействия людей, в основе которого лежат противоречия, существенные различия между интересами и ценностями субъектов социальных связей на соответствующем этим различиям эмоциональном фоне. Они утверждают, что конфликт, будучи проявлением общения существ, способных к самосознанию, означает отсутствие согласия, расхождение во мнениях, столкновение разных взглядов и желаний, противоположных при данных обстоятельствах тенденций, потребностей, интересов, мотивов и стилей поведения.

Социологи, для которых привычнее выделять социальные отношения, больше склонны характеризовать конфликт прежде всего как предельное обострение противоречий, столкновение и противоборство, вызываемые противоположностью, несовместимостью интересов и позиций личностей, социальных групп, слоев, классов, наций, государств. Юристами конфликт обычно трактуется как противоборство субъектов (носителей) противоречий, противодействие сторон, преследующих несовпадающие или взаимно исключающие друг друга цели.

Специалисты по вопросам управления чаще определяют конфликт как универсальный способ взаимодействия сложных систем, преодоления противоречий и ограничений в любой сфере, где осуществляются контакты между отдельными людьми и их сообществами. Среди зарубежных ученых и специалистов по управлению широко распространено идущее из США позитивно-функциональное истолкование сущности конфликта как борьбы за ценности и определенные претензии на социальный статус, власть, материальные и духовные блага — борьбы, участники которой стремятся ослабить, нейтрализовать или даже уничтожить соперника. В соответствии с этим пониманием авторы американского учебника «Основы менеджмента» представляют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отечественные издания об основах менеджмента описывают конфликт в качестве столкновения противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей. Это понимание закрепилось и в публикациях по управлению персоналом. К примеру, в пособии по кадровой работе В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала» конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей и их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов».

Если суммировать вышесказанное о конфликте и исходить из его распространенного понимания как столкновения сторон, мнений и сил, то для управленческой науки и прикладной значимости конфликтологии наиболее близким и приемлемым будет, вероятно, следующее определение: **конфликт — это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.** Возможен выбор и других определений. Но при любом варианте важно соблюсти ряд требований, включая указание на общественную природу и закономерный характер конфликта как условия и процесса взаимодействия субъектов социальных связей, подчеркнутую фиксацию внимания на столкновении и противоборстве вовлеченных в конфликт сторон, выделение возможностей влияния на конфликтное поведение, урегулирования конфликта и, следовательно, управления им.

При всем многообразии причин возникновения, внешних форм проявления, неоднозначности своих последствий, большой доли чувственного восприятия конфликты в реальной жизни выступают способом общения и взаимодействия людей, действенным инструментом развития любых социальных систем, в том числе и организаций. Такой подход можно проиллюстрировать рядом примеров, разбор которых позволяет провести грань между разнохарактерными формами социальных связей и, в частности, четко отличать конфликт от иных противоречий — отсутствия простого согласия, несовпадения позиций, противоположности мнений по той или иной жизненно важной проблеме.

*Пример первый.* Работники предприятия, представленные профсоюзным комитетом, официально уведомили администрацию, что, если она к определенному сроку не обеспечит погашение многомесячной задолженности по заработной плате, то персонал прекратит работу, объявит забастовку. Является ли данная акция конфликтом?

Ответ на поставленный вопрос может быть один: «Нет». Дело в том, что пока отсутствуют реакция, действия администрации, не может быть противоборства сторон, а стало быть, и конфликта.

*Пример второй.* Двое коллег — служащих страхового общества — во время обеденного перерыва вступили между собой в спор по поводу того, является ли введение «валютного коридора» благом или злом. Один утверждал, что установление такого коридора позволяет поддерживать устойчивый курс отечественной денежной единицы и стабильность финансово-кредитной системы страны; другой же указывал на неизбежные издержки — ограничение свободы рыночных отношений, искусственное понижение курса доллара США и других зарубежных валют, что негативно сказывается на экспорте отечественных товаров и поступлениях иностранных инвестиций. Можно ли считать этот спор конфликтом?

Также нет, поскольку в данном случае имеет место лишь расхождение во взглядах. Ни одна из сторон, участвующих в споре, не настаивает на своем мнении и не навязывает его другой.

*Пример третий.* На крупном промышленном предприятии предстоит реконструкция одного из основных цехов. Относительно проекта перестройки цеха столкнулись два разных замысла. Одна группа специалистов выступает за модернизацию оборудования и совершенствование существующей технологии, а другая — за полную замену оборудования и переход на новую технологию. Обе стороны апеллируют к руководству предприятия, добиваясь принятия своего предложения и доказывая неприемлемость другого. Подходит ли происходящее столкновение под определение конфликта?

Безусловно, да. Каждая сторона активно продвигает свой проект и препятствует рассмотрению других предложений.

**2.2. Функции конфликта**

Существенно значим вопрос о месте и роли конфликтов в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы, организации и общества в целом. Недаром еще мыслители Древнего мира и Средневековья усматривали в конфликтах некое средство к взаимопониманию и доброму согласию. В Новое время большинство тех, что закладывали фундамент конфликтологии, указывали на конфликты как на средство разрешения социальных противоречий и поддержания равновесия в общественном устройстве. На современном этапе четко выделяются как осуждение враждебных противоборств на любом уровне, так и признание важной роли мирно разрешаемых конфликтов в установлении взаимопонимания и сотрудничества между людьми.

*Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой* — *зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором* — *направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.*

Конфликтное столкновение относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Оно выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели.

Уже в силу самой своей природы конфликт может являться носителем и созидательных, и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно, приносить как благо, так и вред участвующим в нем сторонам. Поэтому его функции характеризуются с учетом позитивных и негативных последствий.

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству. К отрицательным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т.п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой, или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способны повышать, или ослаблять социальную активность, поощрять, или подавлять оптимизм, воодушевление людей). Всё это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать либо затруднять процесс управления организацией.

Жизнь представляет бесчисленное количество фактов, подтверждающих функциональное разнообразие конфликтов по направленности, полезным и вредным последствиям. Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала.

Интеграция персонала. Достижение интегрирующего эффекта илияет на устойчивость и стабильность социальной системы, формирование и консолидацию групп, соотношение индивидуальных и коллективных интересов, переналадку управленческого механизма. Интеграция выигрывает в тех конкретных ситуациях, когда конфликт приводит к объединению совместных усилий на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, если конфликтное столкновение наносит трудно восполнимый ущерб организованности и единству коллектива.

Сошлемся на *следующий пример.* В отделе маркетинга фирмы вспыхнула ссора, переросшая в острый эмоциональный конфликт: один из сотрудников назвал другого — специалиста с инженерно-экономическим образованием и большим стажем практической работы — обидным словом «халтурщик», имея в виду, что тот, не довольствуясь своим высоким окладом, постоянно озабочен приработками на стороне и перекладыванием выполнения части своих прямых обязанностей на сослуживцев. Сотрудники отдела оказали «возмутителю спокойствия» дружную поддержку, и руководство фирмы было вынуждено перевести его оппонента на другую работу.

Конфликт, очевидно, не обошелся без негативного последствия — необходимости поиска надлежащей замены опытному работнику. Но возобладал позитивный результат, так как сотрудники отдела проявили солидарность с тем из коллег, который выступил выразителем общих интересов, осудил недобросовестное отношение к делу и стремление к выгоде для себя за счет других. И это еще больше укрепило их сплоченность, усилило значимость правил группового поведения. Так часто случается в жизни.

Внутригрупповой конфликт обычно имеет положительное завершение, позволяет извлекать полезные уроки из ошибок и промахов участников группы, стабилизировать их взаимоотношения, укреплять сотрудничество, ориентировать каждого на соблюдение общих норм поведения, поднимать планку социального оптимизма и деловой этики, что в конечном счете обеспечивает слаженность и повышение результативности совместной работы.

Конфликты подобного рода с очевидной наглядностью демонстрируют склонность к индивидуальным устремлениям или коллективным действиям. В связи с этим уместно напомнить, что индивидуализм в поведении и жизненной позиции чаще всего дает о себе знать тогда, когда естественное стремление человека к самоутверждению возводится в абсолют, а показное индивидуальное благородство заслоняет эгоизм, своеволие, подверженность анархии. Противоположностью индивидуализму и даже узкогрупповой корпоративной замкнутости выступает взращенный на здоровой основе коллективизм, который не приемлет противопоставления отдельного человека той или иной общности, исходит из признания необходимости гармонично сочетать групповые (коллективные) и частные интересы, осуждает и отвергает себялюбие, своекорыстие, эгоистичность.

**Активизация социальных связей.** Придание взаимодействию людей и их отношениям большей динамичности и мобильности сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации, определяет ту или иную степень делового настроя.

Образование общности как реально существующей, эмпирически фиксируемой, относительно единой и самостоятельно действующей совокупности людей есть следствие непосредственного контакта двух или более личностей. Индивидов влечет к объединению необходимость реальных или потенциальных отношений, включая удовлетворение потребностей, использование ресурсов и достижение целей, в том числе кооперация трудовой деятельности, совпадение интересов, взаимные симпатии или, напротив, общая антипатия к кому-то другому. Различают как массовые объединения в виде общественных движений, профессиональных и иных ассоциаций, так и групповые общности, которые, учитывая устремления каждого, скрепляются призванием действовать сообща.

Для любой группы важны сплоченность, мера тяготения друг к другу и к группе в целом. Базовую основу такого притяжения образуют, во-первых, привлекательность целей объединения, а во-вторых — сходство взглядов и ценностных ориентации его членов, эффективность и необременительность групповых уз. «Сидящим в одной лодке», как минимум, надлежит руководствоваться общепринятыми принципами солидарности и делового сотрудничества, добавляя к ним специфические требования данной, отдельно взятой группы.

Пример тому — трудовой коллектив, представляющий собой, как правило, компактную, возникающую в рамках отдельного предприятия (организации, учреждения), относительно устойчивую социальную общность. Обычно он объединяет людей, заинтересованных в согласованных усилиях для достижения общественно полезных и личностно значимых целей. Его основными признаками являются, с одной стороны, так называемый соединенный труд, т.е. отвечающая потребностям общества и каждого участника коллектива совместная деятельность, а с другой — интегрирующие цели, нравственные принципы и нормы, организационное и функциональное единство, общеприемлемые условия и способы взаимодействия.

Однако следует иметь в виду, что достигнутая сплоченность, объединяющие начала внутри коллектива таят в себе риск подмены индивидуального эгоизма групповым, который выражается антипатией, неприязнью, враждой и даже ненавистью по отношению к другим группам (коллективам). Психологи определяют этот феномен как «эффект ингруппового фаворитизма», т.е. определенной формы благосклонности, протекции и покровительства, означающей практически проявляемую тенденцию каким-либо образом благоприятствовать собственной группе в противовес, а то и в ущерб другой, проводить как бы разделительную линию между «своими» и «чужими». Нередко это становится причиной социальной напряженности, приводит к столкновениям между группами.

Коллизии такого рода пытаются даже оправдывать, рассуждая примерно следующим образом: мол, любое, тем более формальное, объединение испытывает потребность во внутригрупповом согласии; вместе с тем по ходу своего функционирования оно неизбежно сталкивается с ограничениями, препятствующими усилению солидарности; нужен «выход» негативным эмоциям, и он находится в проявлениях недоброжелательства и даже враждебности по отношению к «чужой» группе.

Нынешнее положение в России, имея в виду кризисное состояние экономики страны, провалы в социальной политике государства, нравственную деформацию общества, создает крайне противоречивый фон, поощряющий межгрупповую дезинтеграцию. Все расширяющиеся рыночные отношения, различия в объемах и формах собственности, бросающаяся в глаза дифференциация доходов разжигают конкуренцию внутри и между коллективами, усиливают противоречия между работниками различных отраслей экономики, порождают зависть к тем, кто добился большего благополучия, что, естественно, ведет к учащению проявлений агрессивности и вражды.

В пределах предприятия (организации) в орбиту межгрупповых конфликтов могут втягиваться первичные рабочие группы, отдельные подразделения, связанные с разными звеньями общей технологической цепочкой, а также маркетингом и другими управленческими подсистемами. Источники таких конфликтов находятся главным образом в необходимости распределять почти всегда ограниченные ресурсы, прежде всего материальные и финансовые, в несовершенстве выбранной организационной структуры, в несбалансированности функций отдельных подразделений, в неотла-женности их взаимодействия. Полем расхождения между группами, их конфликтного противостояния становятся также различия во взглядах на трудовую мотивацию, формы материального и морального стимулирования, участие работников в управлении производством, выполнение требований гуманизации труда и т.п.

Отсюда проистекают «вечные» проблемы, возникающие, скажем, между теми, кто занят непосредственным производством, и теми, кто ведает сбытом продукции, изучением потребительского спроса; между линейным и штабным управленческим персоналом; между работниками основных профессий и конторскими служащими; между владельцами, администрацией предприятия и профсоюзной организацией, советом трудового коллектива; между целями формальных групп и неформальных объединений. Иными словами, охватывается вся сложная, переплетающаяся сеть социальных связей.

Чаще других субъектами противостояния в межгрупповых отношениях оказываются работники разных инспекционных служб, которые осуществляют, в частности, технический контроль, в том числе и за качеством продукции, санитарный и экологический надзор, инспекцию охраны труда и безопасного ведения работ, аудит и другие формы финансово-хозяйственной ревизии. В силу исполняемых обязанностей они попадают в эпицентр многих конфликтов, на них обрушиваются упреки, их действия постоянно обжалуются, с ними ведут нескончаемые споры и тяжбы.

В роли «козлов отпущения» постоянно выставляются и работники служб материально-технического обеспечения, энергоснабжения, транспортных цехов и социально-бытовой инфраструктуры. Хотя известно, что сбои в поставках сырья и комплектующих изделий, в подаче воды, тепла, газа и электричества, в социальном обслуживании работников происходят в настоящее время чаще всего не по вине упомянутых служб. Они являются следствием более общих причин — спада производства в стране, отсутствия инвестиций, деформации финансово-кредитных отношений, разрушения прежней системы экономических связей и предоставления социальных услуг.

Не подлежит сомнению, что межгрупповые конфликты, усиливая социальные связи, по-разному оттеняют отношения и взаимодействие людей. Они несут в себе разнополюсный заряд, который может быть и положительным, повышающим согласованность и эффективность совместных усилий, и отрицательным, нарушающим рабочий ритм и трудовой настрой в организации. Соответствующим получается и расклад последствий конкретного конфликта. Он может способствовать социальной мобильности, обусловливать существенные изменения общественного статуса личности или группы, ускорять или замедлять процесс социально-экономического и духовно-нравственного развития.

**Сигнализация об очагах социальной напряженности.** Конфликтное столкновение позволяет не только обнаружить нерешенные проблемы и серьезные промахи в ведении дела, но и предоставляет возможность для открытого выражения потребностей, интересов и устремлений людей, их неудовлетворенности или протеста. Обычно возникновение конфликтной ситуации предупреждает о неблагополучном положении в данной организации, обнаруживая и предавая гласности, к примеру, нетерпимые условия труда, произвол администрации, злоупотребления отдельных должностных лиц, отступления от производственной демократии и т.п.

Так, сотрудник, озабоченный снижением своего заработка, идет на конфликт с руководством участка, цеха или предприятия. При этом он указывает на неудовлетворительные условия работы, несправедливость в начислении премий и т.п. Бывает, что в подобных случаях берет верх эгоистическая цель любой ценой удовлетворить свой корыстный интерес. Но чаще за схожей ситуацией кроется нечто большее: стремление упорядочить ведение работ и улучшить условия труда, объективно способствовать успешной деятельности предприятия и увеличению прибыли. Важно, уяснив причину конфликта, оценить его функциональную направленность.

**Средство инновации, содействия творческой инициативе.** В конфликтных условиях люди яснее осознают как свои, так и чуждые им интересы, объективные тенденции и противоречия общественного развития, необходимость преодоления препятствий на пути прогресса и достижения максимальной пользы.

Оригинальные, по-новому сформулированные идеи, отказ от укоренившихся привычек и устаревших традиций очень часто наталкиваются на неприятие, сопротивление, негативную реакцию. Инновациям — будь то изобретение или рационализаторское предложение, более совершенные формы организации труда и управления — практически всегда, на любой их стадии сопутствуют конфликты, так как успех в борьбе за новое требует преодоления разного рода препятствий, приверженности прежним ценностям, инертности и консерватизма. Они не обходятся без боязни понести материальный урон и опасений престижного характера, примитивной зависти удачливому новатору.

Обычно конфликт стимулирует инициативу, творческую активность, мобилизацию созидательных сил, поиск нестандартных подходов к решению сложных проблем, оптимальный выбор из альтернативных вариантов — выбор, ведущий в конечном счете к повышению эффективности совместного труда. Вместе с тем конфликт может и усиливать проявления недоброжелательства в отношениях между теми, кто вовлечен в противостояние, вызывая неудовлетворенность результатами взаимодействия, подавленность духа, «уход в себя», снижение эффективности в работе. Нередко неукротимое стремление к новому, решительность в преодолении консерватизма, различные виды научного, технического и художественного творчества воспринимаются как проявления отклоняющегося, девиантного поведения.

**Трансформация (преобразование) межличностных и межгрупповых отношений.** Конфликт, поляризуя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их объединения и сплоченности на новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

Сошлемся на простой *пример.* Глава районной администрации был активным сторонником утверждения частной собственности, проведения приватизации с расчетом на создание максимума преимуществ собственникам земли, предприятий, всякого движимого и недвижимого имущества. Председатель районного собрания (думы), напротив, слыл приверженцем общественной собственности, проведения приватизации таким образом, чтобы сохранить приоритетность коллективной собственности в любых ее формах — государственной, муниципальной, кооперативной. Конфликт между руководителями двух ветвей местной власти в течение ряда лет сдерживал не только ход приватизации, но и все социально-экономическое развитие района. В конце концов стороны осознали этот факт и пришли к обоюдному признанию эффективности смешанной экономики, многоукладного хозяйства, равноправия (без каких-либо преимуществ) всех форм собственности.

Несомненно, данный конфликт имел негативные последствия, которые выразились в сдерживании приватизации, замедлении темпов развития экономики и социальной сферы района. Но в итоге возобладал функционально позитивный момент — достижение на основе компромисса взаимопонимания и согласия, осознание необходимости уравнивать шансы всех форм собственности.

Конфликт, если он протекает на здоровой основе, укрепляет базу солидарности и сотрудничества людей, занятых совместным делом, удовлетворения их потребности в уважении к себе и общественном признании, обеспечивая тем самым выбор приемлемых для большинства правил поведения. В пределах конкретной организации такой конфликт улучшает социально-психологический климат в коллективе, ослабляет или вовсе устраняет напряженность, приносит профилактический эффект очищения атмосферы межличностных и межгрупповых отношений, создает условия, которые благоприятствуют хорошему настроению и социальному оптимизму персонала.

Если же в конфликте преобладают негативные начала, такой конфликт отвращает противоборствующие стороны от сотрудничества, воздвигает искусственные преграды на пути к взаимопониманию, подогреваемые стремлением продолжить противостояние и, не считаясь ни с чем, любой ценой настоять на своем. В результате ухудшается морально-психологическая атмосфера, осложняются отношения между соучастниками общего дела, ослабляется их уверенность в своей нравственной защищенности при общении с коллегами.

**Информация о состоянии организации, качествах людей, занятых совместной деятельностью.** Конфликт, безусловно, обогащает кругозор участников конфликта и повышает уровень их осведомленности друг о друге, может служить источником жизненного опыта, средством обучения и воспитания, а также зондирования настроений в том или ином коллективе. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений как о проблемах, требующих решения, так и о людях, от которых зависит принятие надлежащих мер, о присущих им интеллектуальных, эмоциональных и волевых качествах. Столкновение в конфликте позволяет оппонентам лучше узнать друг друга, устанавливать взаимопонимание и находить «общий язык», обогащать практику делового сотрудничества.

Более полная информированность, достигаемая благодаря развертыванию конфликта, способствует установлению нормального общения, выявлению общих представлений об истинном положении вещей, согласованию взаимных интересов и обязательств сторон. А это в свою очередь может дать выход доброжелательным отношениям, равноправному диалогу, открытости в обмене расходящимися по смыслу мнениями, что необходимо и практически всегда полезно для того, чтобы каждый лучше понимал других участников конфликта, мотивы их поведения, те потенциальные способности, которыми они располагают.

**Профилактика (предотвращение) разрушительных противоборств.**

Достигая разрядки напряженности между участниками конфликта, улаживая возникшие и обострившиеся разногласия, удается избежать столкновений со значительным материальным ущербом и нравственными потерями, длительным разладом в коллективе, выбивающим всю организацию из нормальной колеи. К примеру, недостаточное внимание к своевременному урегулированию коллективных трудовых споров, социальных конфликтов на почве задержки выплаты заработной платы, недооценка примирительных процедур могут обернуться общим социально-трудовым конфликтом вплоть до ее крайней формы — забастовки.

Суммарное представление о функциональной направленности конфликтов в организации дает табл. 2.1. Но только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изменений.

**Таблица 2.1**

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функции** | ***Направленность и последствия конфликтов*** | |
| ***конфликта*** | ***позитивные*** | ***негативные*** |
| Интеграция персонала | Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов; образование и консолидация формальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов | Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявления  недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии |
| Активизация социальных связей | Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства | Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе;  возведение препятствий на пути к сотрудничеству |
| Сигнализация об  очагах социальной  напряженности | Выявление нерешенных проблем и  стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива | Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом |
| Инновация, содей-  ствие творческой  инициативе | Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным | Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности;  подавление делового настроя, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений |
| решениям |
| Трансформация  (преобразование)  деловых отношений | Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия | Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества |
| Информация об  организации и ее  персонале | Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; нахождение «общего  языка» | Усиление недружественного поведения; уклонение от сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями |
| Профилактика  противоборств | Урегулирование разногласий на  взаимной основе; ослабление  конфронтации в социально-  трудовых отношениях | Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примири-  тельных процедур |

Лишь через призму тщательного анализа и осознание последствий определяется преобладающая функция конкретного конфликта. Тем более, что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

*При любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на организацию и ее персонал. В этом воздействии, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность.* Важно, соблюдая научный подход и объективность, избежать преувеличений в оценке и позитивных, и негативных последствий случившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

**2.3. Классификация конфликтов**

Конфликты, как уже отмечалось при характеристике их основных черт, — явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. Конфликты имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

В плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов производственно-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения (табл. 2.2).

При неизбежной условности такого деления оно тем не менее позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

По **сферам проявления** конфликты делят на производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия; идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах; социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека, и семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов.

По **масштабам, длительности и напряженности** выделяют конфликты: общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих сторон; острые длительные, затяжные, возникающие при наличии глубоких противоречий; слабовыраженные и вялотекущие, возникающие на основе не очень острых противоречий, либо связанные с пассивностью одной из сторон; слабовыраженные и быстротекущие, возникающие в связи с поверхно­стными причинами, они носят эпизодический характер.

**Таблица 2.2**

**КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ п/п* | *Признак классификации* | *Виды конфликтов* |
| 1 | По сферам проявления | Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые |
| 2 | По масштабам, длительности и напряженности | Общие и локальные  Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие |
| 3 | По субъектам конфликтного взаимо­действия | Внутрйличностные Межличностные Межличностно-грулповые Межгрупповые |
| 4 | По предмету конфликта | Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные) |
| 5 | По источникам и причинам возник­новения | Объективные и субъективные  Организационные  Эмоциональные и социально-трудовые  Деловые и личностные |
| 6 | По коммуникативной направленно­сти | Горизонтальные  Вертикальные  Смешанные |
| 7 | По социальным последствиям | Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные |
| 8 | По формам и степени столкновения | Открытые и скрытые  Спонтанные, инициативные и спровоцированные  Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные |
| 9 | По способам и масштабам урегули­рования | Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству |

По **субъектам конфликтного взаимодействия** конфликты подраз­деляются на: внутриличностные, которые связаны со столкно­вением противоположно направленных имманентных мотивов личности; межличностные при столкновении интересов двух личностей; межличностно-групповые, при которых противобор­ствующими сторонами являются, с одной стороны, личность, а с другой — группа; межгрупповые, возникающие при столкно­вении интересов двух социальных групп.

По **предмету конфликта** различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

**По источникам и причинам возникновения** конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Это может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда — все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта — работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликты выступают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп; деловые и личностные.

Конфликты **коммуникативной направленности** разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель — подчиненный, работодатель — работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

По **социальным последствиям** конфликты бывают: позитивные, когда разрешение конфликта способствует развитию организации, и негативные, ведущие к ухудшению деятельности организации; конструктивные, в основе которых лежат объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности организации, и деструктивные, в основе которых лежат субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности организации; созидательные, способствующие процветанию организации, ее бурному развитию, и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы.

По **формам и степени столкновения** противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и инициативным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

По **способам и масштабам урегулирования** (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях. От степени гибкости поведения противоборствующих сторон в антагонистическом или компромиссном конфликте зависят способ и масштаб его урегулирования. Конфликт может быть разрешен полностью, частично и привести к сотрудничеству участвующих сторон.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда так или иначе связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого, из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т.е. образа действий, который отвечал бы как специфике (особенностям), так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта.

Иллюстрацией подхода к классификации конкретного конфликта может послужить популярная в начале 1980-х гг. в бывшем СССР пьеса Александра Гельмана «Протокол одного заседания» (в театрах спектакли по ней ставились под названием «Премия»). Сюжет пьесы несложен: рабочие участка, руководимого прорабом Потаповым, отказались от премии, которая была выделена им руководством строительного управления; отказ мотивировался тем, что задания на выполнение работ срывались, снабжение материалами поставлено из рук вон плохо, порядка на стройке нет; премия в этих обстоятельствах воспринималась рабочими как сокрытие недостатков, как «ожог на совести». Конфликт стал предметом разбирательства на заседании коллективного органа, признавшего правоту позиции рабочих участка, но не без упрека в крайней форме возмущения.

По сфере проявления названный конфликт относится, безусловно, к производственно-экономическому. Непосредственная причина его возникновения эмоциональная, отразившая совестливое отношение рабочих к условиям, результатам и оценке своего труда. По форме столкновения конфликт следует рассматривать как открытый, спонтанный, направленный вертикально — «снизу вверх», потребовавший вмешательства заинтересованных посредников. Способом разрешения конфликта стал компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) — по существу проблемы, другие (рабочие участка) — по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал позитивный результат.

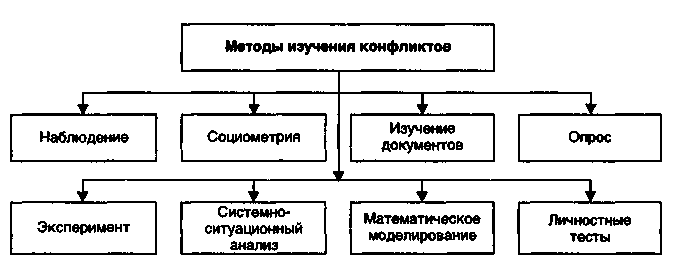
**2.4. Методы диагностики конфликтов**

**Диагностика конфликта** — **знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны.**

**Конечная цель диагностики конфликтов** — получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов.

Исследуя конфликты, необходимо рассматривать их как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие, в свою очередь в качестве подсистем в системы более высокого уровня. Важно выявить все многообразие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, а также взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними по отношению к нему явлениями.

*Современная конфликтология не разрабатывает свой собственный инструментарий, а широко использует методы и методики, разработанные в других отраслях знаний (рис. 2.1).*



**Рис. 2.1. Методы диагностики конфликтов**

Наблюдение — прямая и непосредственная регистрация конфликтологом событий и условий, в которых они имеют место. Применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного. Как метод сбор первичной информации об изучаемом объекте путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий наблюдение обладает рядом *достоинств.* В ходе наблюдения конфликт воспринимается непосредственно. Это может быть обеспечено участием в конфликте (наблюдатель выступает одним из оппонентов) и восприятием конфликта со стороны (свидетель, второстепенный участник, посредник). Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их «весомость» и эффективность воздействия. При наблюдении сохраняется естественность условий, в которых протекает конфликт. Есть возможность изучения конфликта в динамике.

Однако наблюдение как метод изучения конфликта имеет и *недостатки:* частный характер наблюдаемой ситуации; взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель становится в той или иной степени участником конфликта и его психика подвергается изменениям, которые присущи противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и др.). Полученные таким образом факты несут отпечаток личностной, субъективной оценки. Необходимо учитывать также влияние на результаты изучения конфликта личного опыта, знаний, установок, эмоционального состояния наблюдателя. К недостаткам можно также отнести трудоемкость оформления итогов наблюдения.

Социометрия — социально-психологический тест для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработанный американским социальным психологом и психиатором Я. Морено, в конфликтологии применяется для выявления напряженных взаимоотношений в малой группе. Социометрия основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

Разработаны различные модификации социометрии: *координатно-социограммный* метод позволяет выделять в исследуемых группах конфликтные пары, индифферентные личности, микрогруппы с положительными и отрицательными статусами в официальном и неофициальном общении; *пространственная социометрия* позволяет выявить членов группы, с которыми у испытуемого более близкие отношения; *цветовой тест отношений* может быть использован в тех случаях, когда у опрашиваемых существует установка на сокрытие от исследователя своих конфликтных отношений в группе и др.

**Изучение документов** — исследование информации для ретроспективного анализа конфликтов, зафиксированной в рукописном или печатном тексте (трудовые договора, договора между организациями, должностные инструкции, конкретные приказы и распоряжения, объяснительные записки, доклады и т.п. в зависимости от ситуации), на компьютерной дискете, кинопленке и др.

**Опрос** — в настоящее время наиболее распространен в изучении конфликтов и включает разнообразные шкалы диагностики наличия конфликта и степени его выраженности, тестовые процедуры, выявляющие избираемые стратегии поведения в конфликтах (нередко по гипотетическим ситуациям взаимодействия, которые предъявляются испытуемому). Например, шкала-опросник Ф. Фидлера — Ю. Ханина, состоящая из противоположных по смыслу пар слов (антонимов), позволяет описать атмосферу в группе и получить информацию об уровне ее конфликтности.

Тестовые процедуры позволяют выявить избираемые испытуемым стратегии поведения в конфликтах (например, опросник К. Томаса[[1]](#footnote-2)\* показывает, в какой степени в поведении человека представлены стратегии соперничества, сотрудничества, избегания, уступок или поиска компромисса). С помощью широко известного опросника Ф. Розенцвейга (состоит из картинок, описывающих некие инциденты между персонажами, в которых испытуемому предлагается идентификация с одним из них) можно выявить, в какой степени человеку свойственно реагировать на ситуации, характеризующиеся крушением планов, надежд, поиском виноватого вовне, самообвинением и другими известными типами реакций. Существует созданная на основе методической идеи Розенцвейга модификация теста, адаптированная к организационным условиям нашей культуры.

В современной практике применяется широкий спектр опросных методов для выявления взаимодействия конфликтующих сторон.

**Эксперимент.** Экспериментальное изучение конфликта основывается на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях, и фиксировании реакций человека на эти ситуации. Среди разработанных экспериментальных игровых процедур — матричные игры (типа «дилеммы заключенного»), переговорные игры (в которых участники общаются друг с другом, пытаясь достичь одностороннего или взаимного выигрыша), коалиционные игры (предполагающие формирование участниками коалиций внутри группы), локомоционные игры (с движением сторон в направлении поставленной задачи или выбранной участниками цели) и социальные игры-ловушки (социальные задачи-дилеммы), а также и более сложные конфликтные ситуации, моделирующие реальные столкновения (например, серия исследований М. Шерифа)[[2]](#footnote-3)\*. Однако подобные исследования конфликтов связаны с трудностями организационного характера, некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. Кроме того, сложные формы человеческого поведения в действительности оказываются гораздо богаче своей «инсценировки», нет уверенности в том, что взаимосвязи, выявленные в игровой ситуации, проявятся в реальных конфликтах. Эти трудности привели к тому, что эксперимент в настоящее время довольно редко применяется для изучения внутригрупповых и межличностных конфликтов.

**Системно-ситуационный анализ** — изучение конфликтов по единицам. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация — наименьшая целостная, неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы. В ходе изучения устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменяется. После определения пространственных, временных и содержательных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ. Использование конфликтной ситуации в качестве единицы анализа дает возможность стандартизировать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации определенной информации о поведении конкретных людей и социальных групп. Конфликтные ситуации можно анализировать ретроспективно (изучение документов, опрос участников и свидетелей конфликта) и непосредственно во время реального развития событий. Для проведения ситуационного анализа разрабатывается специальный бланк, в котором отражаются основные характеристики конфликта, интересующие конфликтолога[[3]](#footnote-4)\*.

**Математическое моделирование.** Математическое моделирование с привлечением современных средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. *Математическая модель* конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры (отражает внешние условия и слабоменяющиеся характеристики конфликта) и переменные составляющие. Среди математических моделей, используемых в конфликтологии, — вероятностные распределения, цепь Маркова, модели целенаправленного поведения, имитационные модели. К настоящему времени наибольшего прогресса удалось достигнуть в анализе и описании конфликтов со следующими свойствами: число участников конфликта равно двум, число способов действий каждого участника конечно и их индивидуальные цели диаметрально противоположны. Эти ограничения, а также неочевидность целей и стратегий участ-ников конфликтов существенно снижают круг ситуаций реального межличностного взаимодействия, к которым применимы созданные математиками описания.

Вышеобозначенные методы сбора и анализа информации используются конфликтологами для исследования организаций, малых групп. Внутриличностные и межличностные конфликты часто требуют методик совершенно другого рода.

**Личностные тесты.** На сегодняшний день в психологии пока не разработан опросник или тест, специально предназначенный для определения такого интегрального свойства личности, как конфликтность, отражающего частоту вступления в межличностные конфликты. Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, указывающих на повышенную конфликтность личности. К числу наиболее часто применяемых общепризнанных тестов и опросников, позволяющих выявить те или иные аспекты конфликтности личности и определить ее уровень, можно отнести:

* тест А. Басса — А. Дарки (предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности);
* диагностика межличностных отношений Т. Лири (дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим);
* личностный тест Г. Айзека (позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал — «экстраверсия — интро-версия» и «нейротизм — стабильность»);
* 16-факторный личностный опросник Кеттелла (позволяет выявить психологические особенности, влияющие на конфликтность — скрытность, практичность, жестокость, суровость, честолюбие и пр.);
* шкала реактивной и личной тревожности Ч. Спилбергера — Ю. Ханина (предназначена для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности);
* методика « Q-сортировка» Х. Залена — Д. Штока (позволяет измерить проявление таких тенденций поведения, как зависимость — независимость, общительность — необщительность, стремление к борьбе — избегание борьбы) и др.

Личностные тесты используются в исследовательских целях и в качестве источников информации об участниках конфликта, но в строгом смысле не являются методами изучения самого конфликта.

В современной конфликтологии традиционно большое внимание уделяется качественным методам, которые осуществляют смысловую интерпретацию данных. Причем наряду с общенаучными качественными методами (анализ, синтез, индукция, дедукция и т.п.) появились эмпирические качественные методы: методика кейс-стади (*case study)* — изучение единичного конкретного конфликта и реконструкция существующей теории на основе сделанных выводов; экспертный опрос — опрос компетентной группы лиц; метод изучения фокус-групп.

**Сложность такого явления, как конфликт, и разнообразие подходов к его пониманию определяют и разнообразие методических подходов и приемов изучения конфликта.**

**Контрольные вопросы и задания**

1. Какие основные черты свойственны конфликту?
2. Дайте определение конфликта.
3. Чем отличается конфликт от других видов социальных противоречий?
4. Перечислите основные функции конфликта.
5. Что характерно для функционально-позитивного конфликта в организации?
6. Каковы негативные последствия конфликта в организации?
7. Определите значение классификации конфликтов.
8. Назовите основные признаки, типы и виды, по которым группируются конфликты в организациях.
9. Назовите основные методы, используемые в диагностике конфликтов. Раскройте их сильные и слабые стороны.

1. \* См. приложение. [↑](#footnote-ref-2)
2. \*Более подробно об экспериментах в изучении конфликтов см.: *Гришина Н.В.* Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2002. [↑](#footnote-ref-3)
3. \*Более подробно о ситуационном методе исследования конфликтов см.: *Анцупов А.Я., ШипиловА.И.* Конфликтология, 2003. [↑](#footnote-ref-4)