**ГЛАВА 4 РАЗВИТИЕ КОНФЛИКТА**

**4.1. Структура конфликтной ситуации**

Конфликт — не одномоментный акт, а всегда процесс, происходящий в определенных границах. Он имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается.

**Конфликтное пространство** бывает ограничено комнатой в офисе учреждения, территорией предприятия, района или города; им же нередко становятся регион, страна, континент или вся планета. **Временные рамки** фиксируют продолжительность конфликта: начало закладывается соответствующим поведением сторон, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда стороны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. **Социальная система** может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. **Масштабы противостояния** в первую очередь зависят от того, чем конфликт вызван — разногласием коллег-сослуживцев, недовольством работников массовых профессий отрасли или региона, снижением уровня жизни населения данной страны, обвалом мирового валютного рынка и т.п.

Любой конфликт отличается своеобразием, развертывается по-своему. Но при этом ему присуще нечто общее, что характерно для «анатомического» строения и движения конфликтов, для их исходного положения, структуры и динамики развития.

**Известны две модели описания конфликта — структурная и процессуальная.** Первая из них концентрирует внимание на анализе условий, лежащих в основе конфликта, и на установлении параметров, которые влияют на конфликтное поведение. Вторая же модель, как следует из ее названия, делает акцент на процессе протекания конфликта, т.е. на его возникновении, последующих стадиях и фазах, конечном исходе. Часто используется совмещение этих моделей, позволяющее отразить особенности структуры и динамики конкретного конфликта, оттенить его социально-психологическую специфику.

Чтобы охарактеризовать структуру конфликта, сначала приведем примеры из российской действительности.

*Пример первый.* В столичной торговой фирме из-за реальной угрозы банкротства предстояло сократить на треть ее персонал. Такая «перспектива» серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала «головную боль» у администрации: первые опасались увольнения, а руководство фирмы было поставлено перед необходимостью кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные Трудовым кодексом РФ. Разнополюсность интересов создала конфликтную ситуацию.

Когда же администрация фирмы, наконец, решилась объявить список тех работников, которые подлежали увольнению в первую очередь, конфликты с рядом из них стали фактом. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев. Только после этого страсти улеглись и фирма продолжила Свою деятельность с уменьшенным составом работников.

*Пример второй.* На относительно небольшом промышленном предприятии (около 400 работающих) одного из областных центров (скажем, Костромы) расположились непростые отношения между основными руководителями — директором и главным инженером. Директор (назовем его Петровым) продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным, уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большей части коллектива. Главный инженер (назовем ее Ивановой) в свое время окончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость, волевой характер.

Иванова, не довольствуясь высоким служебным положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером коллектива. Такое желание, естественно, не вызывало энтузиазма у Петрова, полагавшего, что это может повредить делу, в частности, отрицательно отразиться на морально-психологической атмосфере в коллективе, сплоченности людей.

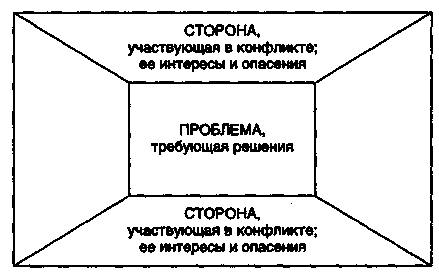
Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной же подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды, после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брало из городской водопроводной сети. Работники Горводоканала, зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акты на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату.

Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение случившемуся. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унизить ее перед сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова стояла на своем, более того — активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюзного комитета и отраслевого управления областной администрации, издал приказ об отстранении главного инженера от должности за допущенную бесконтрольность и нанесенный предприятию материальный ущерб...

При выявлении структуры конфликта полезно применять картографический метод. Его смысл состоит в графическом изображении слагаемых конфликта, определении основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту, констатации интересов и опасений сторон. Схематически карту конфликта можно представить примерно так, как это показано на рис. 4.1.

Из схемы видно, что центральное место на ней отводится констатации той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего решения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их интересы и опасения относительно возможных потерь. Остается на карте место и для указания сторон, причастных к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими последствиями.



**Рис. 4.1. Карта конфликта**

Конечно, карта — лишь инструмент, позволяющий составить более четкое описание элементов данного конфликта. Она может оказаться нужным подспорьем в управленческой практике по предупреждению и улаживанию конфликтных ситуаций, предвидению их последствий.

*Пример.* Так, при составлении карты упомянутой выше конфликтной ситуации в торговой фирме с достаточным основанием выделяется ее основная причина — предстоящее сокращение части персонала. В конфликты в той или иной форме могут быть вовлечены три стороны: руководство фирмы, которому предстоит осуществить болезненную операцию по увольнению трети сотрудников, чтобы тем самым избежать банкротства коммерческой организации; работники фирмы, фамилии которых попали в список увольняемых и чьи интересы, таким образом, оказались затронутыми непосредственно; работники фирмы, которым не грозит увольнение, но они тем не менее озабочены результатами рассмотрения заявлений увольняемых в комиссии по трудовым спорам и судебных инстанциях, а также перспективой продолжения работы в сокращенном составе.

В случае острого межличностного конфликта в руководстве областного предприятия проблема, приведшая к нему, сводится к напряженности во взаимоотношениях директора и главного инженера. При этом Иванова в своем стремлении к неформальному лидерству в коллективе оказалась неспособной самокритично оценить проявленное ею халатное отношение к конкретное делу, обернувшееся для организации заметным материальным ущербом, что и привело в конечном счете к ее освобождению от должности главного инженера. В свою очередь, Петров — человек опытный, сознающий, насколько важно при сложившихся обстоятельствах проявить принципиальность, подтвердить свой авторитет руководителя, не допустить дальнейшего осложнения взаимоотношений с главным инженером, пошел на крайнюю меру наказания; и хотя освобождение Ивановой от должности неадекватно ее проступку, оно было осуществлено в пределах трудового права и оправдывалось интересами недопущения раскола в коллективе. К этому конфликту в той или иной степени проявили интерес работники дредприятия, представители профсоюза и областной администрации, безусловно, озабоченные стабильной и успешной работой предприятия.

Приведенные примеры иллюстрируют тот факт, что *исходное положение, основу конфликта образует конфликтная ситуация,* порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, группового поведения и межличностного взаимодействия. Ситуация, ставшая конфликтной, означает такое стечение жизненных обстоятельств и пересечение интересов людей — отдельных лиц и общностей, которые создают почву, предпосылки для возможного столкновения между ними, т.е. объективно и субъективно обусловленные противоречия, осознание сторонами несовместимости своих интересов, их разных подходов к преодолению препятствий, вставших на пути решения трудной задачи.

**Конфликтная ситуация включает в свою структуру ряд элементов.** Важнейший из них — это непосредственные участники (стороны, оппоненты, субъекты) конфликта. Другой непременный элемент — проблема, требующая своего решения, основная причина, «яблоко раздора», т.е. предмет конфликта.

**Непосредственными участниками конфликта** выступают как отдельные лица, так и социальные группы, другие общности, организации. В конфликте могут взаимодействовать индивид с индивидом, группа с группой, часть организации с другой ее частью и т.д. В повседневной трудовой деятельности и деловых отношениях часто возникают ситуации, когда круг вовлеченных в конфликт не ограничивается теми, кто непосредственно противостоит друг другу в стремлении осуществить свои интересы. Могут быть и косвенные участники из числа тех, кто, избегая прямой втянутости в противостояние, тем не менее как-то заинтересованы в его развертывании и исходе, а потому либо способствуют разжиганию противоборства, «подливают масла в огонь», обостряют конфликт в расчете на свою выгоду, либо по тем или иным мотивам озабочены благожелательным разрешением конфликтной ситуации, прекращением конфликта.

Социальная среда, как правило, заметно влияет на складывание конфликтного взаимодействия и поведение его непосредственных участников. Соучастники конфликта — свидетели, пособники, посредники, арбитры и др. — становятся его активными подстрекателями или нейтральными наблюдателями, источником провоцирования или сдерживания извне оппонирующих сторон. Учет этих факторов необходим при урегулировании конфликта.

Субъекты конфликта обладают некой силой, которая выражает их способность отстаивать свои интересы вопреки противодействию другой стороны. Эта сила вбирает средства давления, включая и различного вида технические устройства; осведомленность о проблеме, требующей решения, и позиции оппонентов, в том числе наличие дополнительных источников получения информации; статусное положение участника конфликта, его нравственные приоритеты; финансовые и иные ресурсы. Силу субъекту придает и его *ранг,* определяемый объемом полномочий, власти, возможностями влияния на других.

Вопрос о ранге, ранговых различиях можно рассматривать и шире — в увязке с равенством людей и социальной справедливостью. Дело в том, что, как уже отмечалось, каждый отличается от другого человека здоровьем, полом, физическим и умственным развитием, волевой энергией и моральными качествами. Но к этим различиям относятся по-разному. Одних объединяет приверженность к равенству и всеобщей уравнительности, не терпящей чьего-либо превосходства. Другой подход предполагает непременное признание ранга, т.е. неодинаковости, своеобразия и самобытности людей, отношение к ним соответственно с их личными свойствами и делами.

Философы (упоминавшийся И.А. Ильин и др.), раскрывая понимание идеи ранга, во-первых, указывают на присущие данному человеку индивидуальные качества, т.е. его действительный ранг, а во-вторых, принимают во внимание обязанности, права и полномочия данной личности в отношении других людей, т.е. ее социальный ранг. При этом имеется в виду, что указанные ранги могут как совмещаться, соответствовать друг другу, так и расходиться, не совпадать. Ильин, к примеру, утверждал, что истинный социальный авторитет возникает только тогда, когда духовное превосходство, в частности талант, широкие познания, умение предвидеть и волевой характер, соединяется с общественными полномочиями, в том числе с чином, должностью, властью.

Социальное устройство в принципе невозможно без ранговых различий. Это находит свое подтверждение и в проявлениях конфликтного взаимодействия. При конфликтах к низшему, близко к нулевому рангу относятся отдельные лица, выступающие только от своего имени и стремящиеся к реализации собственных потребностей. Более высоким рангом обладают те, кто отстаивает групповые позиции, выражает устремления той или иной (формальной или неформальной) общности. К высшему рангу принадлежат организации и их представители, официальные лица, действующие на основе закона и от имени государства. Например, при конфликтном столкновении предпринимателя, главы частной фирмы с ответственными лицами региональной администрации или налоговой службы по поводу разрешения финансово-хозяйственной проблемы ранг представителей властных структур будет, безусловно, выше.

Наряду с противостоящими сторонами другой *важнейшей составляющей структуры конфликтной ситуации являются их несовпадающие интересы, намерения, цели.* Они служат той «ядерной кнопкой», которая приводит участников конфликта в движение, диктует им выбор стиля поведения и средств борьбы. Нельзя исключать того, что цель может быть декларативной, отражающей искаженное представление личности или группы о себе, своих намерениях. Обоснованно считается, что знание мотивов оппонентов дает «ключ» к пониманию конфликтной ситуации, позволяет с достаточной долей вероятности предвидеть ее превращение в ту или иную форму открытого противоборства.

**Предмет конфликта** — это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, которая подлежит решению и поэтому становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов. Этим предметом могут быть ценности и связанные с ними жизненные установки, материальные ресурсы и их распределение, статусное положение личности в организации и т.п., о чем упоминалось в предыдущей главе при характеристике источников конфликтов. Уточним дополнительно: объект конфликта — это конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся конфликтующие стороны; ею может стать домовладение, земельный участок, автомобиль, производственное здание и другое имущество, а также социальная реальность в виде гарантии занятости, должностной вакансии, размеров оплаты труда или пенсии, цены на продукты питания, непродовольственные товары и услуги — все, что представляет собой объект личных, групповых и общественных интересов.

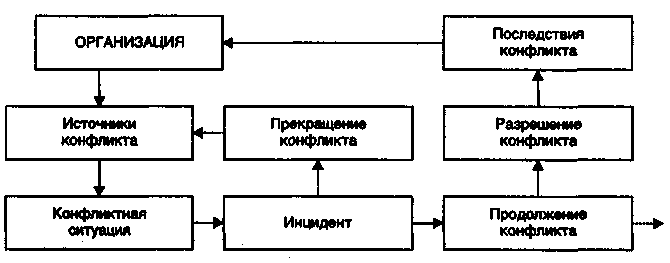
Мотивация находит выход в двух существенно различающихся между собой формах. В одних случаях (например, при конфликте интересов) цели одной стороны оказываются достижимыми только путем лишения других сторон возможности реализовать их цели. В других же случаях (например, при конфликте ценностей) противостояние сторон находится преимущественно в плоскости восприятия, точек зрения, аксиом.

Предмет конфликта должен отвечать ряду условий. Ему надлежит быть неделимым, т.е. не распадаться на самостоятельные проблемы; доступным каждому участнику в плане получения необходимых для определения своей позиции сведений; объектом непосредственных контактов и прямого взаимодействия оппонентов. Субъект противоборства, воспринимая конфликт как той или иной сложности проблему, при возникновении конфликтной ситуации с неизбежностью должен, во-первых, считаться с более широкой сетью социальных связей, несущих не только преимущества, но и возможные потери; во-вторых, полностью осознавать собственные интересы и готовность пойти на риск ради их осуществления; в-третьих, с пониманием относиться к позиции, занимаемой другими участниками конфликта.

**4.2. Динамика конфликта**

Развитие конфликта проходит в обычных условиях три стадии — предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную. Каждая из них, в свою очередь, делится на фазы. Любую стадию и фазу следует рассматривать всего лишь как определенный этап в движении, динамике конфликта, указывающий на его связь с источником напряженности в социальных отношениях и с противостоянием оппонирующих сторон.

Примерная схема возникновения, развития и взаимосвязи элементов конфликта, как структуры и процесса, представлена на рис. 4.2.



**Рис. 4.2. Схема развития конфликта**

Как видно, на схеме во главу угла поставлена организация — объединение лиц, занятых совместной деятельностью и реализующих как общие, так и личностно значимые цели. Всякая организация, экономическая в том числе, не может обходиться без внутренней напряженности, без противоречий и столкновений в межличностных и межгрупповых отношениях, без того, что в силу объективных и субъективных причин становится источником конфликта. Иными словами, любому конфликту реально предшествует некое стечение обстоятельств, в которых находятся потенциальные стороны противоборства, а также сами люди со своими потребностями, интересами и мотивами — возможные субъекты конфликтного поведения.

Так подготавливается **предконфликтная стадия.** Ее исходная, начальная фаза — *конфликтная ситуация,* которая, как отмечалось выше, выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта. Но определение противостоящих сторон с их несовместимыми интересами и возможными опасениями, обозначение предмета разногласий и расхождения занимаемых субъектами позиций — это еще не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству.

Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение. Такие действия означают столкновение, *инцидент* — вторую фазу предконфликтной стадии. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт.

*Пример.* В столичной торговой фирме, в которой предстояло значительное сокращение персонала, непосредственными сторонами конфликтной ситуации оказались руководство фирмы и работники, чьи фамилии были включены в список подлежащих увольнению. Инцидентами в данном случае стали обращения последних к руководству фирмы за разъяснениями и в комиссию по трудовым спорам с перспективой передачи дела в суд.

Сложные взаимоотношения между директором и главным инженером промышленного предприятия в Костроме также создали конфликтную ситуацию. Инцидентом, ставшим вызовом на открытый конфликт, явился отказ главного инженера выполнить требование директора представить письменное объяснение факту переплаты денежных сумм за пользование городской водопроводной сетью.

**Конфликтная ситуация** возникает до инцидента; она может создаваться как объективно (вне воли и желания людей), в силу складывающихся обстоятельств, так и субъективно, из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений оппонирующих сторон.

Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохраняться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Инцидент, таким образом, полностью зависит от ситуации, он без нее просто не может произойти. Существенно и то, что конфликтная ситуация и инцидент могут быть либо спровоцированными, заранее спланированными (как это произошло в торговой фирме в условиях угрозы банкротства), либо спонтанными, стихийно возникшими (как это случилось в межличностных отношениях директора и главного инженера костромского предприятия).

Эти моменты, безусловно, весьма значимы. Объективно возникшие конфликтная ситуация и инцидент могут прекратиться, не получить дальнейшего развития только в результате изменения объективных обстоятельств. Субъективно возникшие ситуация и инцидент могут закончиться как в силу объективных перемен, так и по инициативе самих оппонирующих сторон. К тому же случайный конфликт менее подвержен урегулированию, чем заранее предусмотренный.

С управленческой точки зрения важно учитывать, как субъекты воспринимают конфликтную ситуацию, что подвигает их к инциденту. Ведь реакция и действия людей совершаются, как правило, в соответствии с их взглядами, нравственной позицией, особенностями темперамента и характера. От того, как оппоненты интерпретируют происшедшее столкновение, зависит дальнейшее развитие конфликта.

Известно, что всякие взаимоотношения, в том числе и служеб-но-деловые, эффективны только при честном партнерстве, уступчивости и сдержанности сторон, при обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если уж они неизбежны. При этом имеет значение эмпатия — готовность и способность, что называется, «влезть в чужую душу», разглядеть в другом доброе, уловить нечто общее и объединяющее с ним.

В жизни же чаще случаются чувственно обусловленные столкновения, берут верх эмоции, которые мешают участникам конфликтов взглянуть на себя со стороны, сковывают свободу выбора способов конфликтного поведения. Потому для оппонирующих сторон важно с самого начала действовать, опираясь на сознание и интуицию, ограничивая проявление эмоций, особенно отрицательных.

*Например,* конфликт между руководителями одного из предприятий Костромы мог бы вовсе не произойти, сумей главный инженер Иванова удержать под контролем свою чувственную реакцию на законное требование директора представить письменное объяснение допущенной с ее стороны халатности. Да и Петров, как многоопытный руководитель, имел возможность с должным пониманием отнестись к резкости, проявленной главным инженером, добиться представления объяснительной записки и принять административные меры, более адекватные промахам Ивановой в работе. Вместо этого и главный инженер, и директор оказались в плену эмоций, стали апеллировать к свидетелям их конфликтных взаимоотношений, что могло привести к расколу в коллективе.

Конфликтная ситуация нередко возникает, обостряется и переходит в фазу инцидента из-за того, что совместно работающие люди не желают слушать и слышать друг друга, не всегда владеют навыками выражать свою мысль, свое отношение к тому или иному факту ясно и четко.

Чтобы удостовериться в этом, можно использовать психологический тест на свое умение слушать и говорить. Требуется для получения результата ответить однозначно «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда вы беседуете с кем-либо и объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель понял вас?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие подготовке собеседника?
3. Обдумываете ли вы свои идеи, предложения, прежде чем высказать их другим?

•4. Если вы высказали новую мысль и собеседник не задает вопросов, считаете ли вы, что он понял вашу мысль?

1. Следите ли вы за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
2. Обдумываете ли вы предварительно форму изложения своих идей, предложений, чтобы не говорить бессвязно?
3. Поощряете ли вы вопросы, адресованные вам?
4. Вы считаете, что обычно знаете мысли окружающих?
5. Задаете ли вы вопросы окружающим, чтобы выяснить, насколько полно известны вам их мысли?
6. Различаете ли вы факты и мнения?
7. Ищете ли вы новые возражения против аргументов собеседника?
8. Стараетесь ли вы, чтобы ваши собеседники во всем соглашались с вами?
9. Всегда ли вы говорите ясно, четко, кратко и вежливо?
10. Делаете ли вы паузы в беседе, чтобы и самому собраться с мыслями, и собеседнику дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопросы?

Кто ответит утвердительно (да) на все вопросы, кроме значащихся под № 4, 8, 11 и 12, можно считать, что он владеет приемами грамотного общения, знает, как излагать свои мысли и слушать собеседника. В иных случаях появится повод задуматься о барьерах, мешающих обрести умение слушать и говорить.

Есть ряд других моментов, которые нужно принимать во внимание при анализе ситуации и вызванном ею инциденте. Вообще предконфликтная стадия характерна тем, что ни одна из оппонирующих сторон не утвердилась полностью в своих притязаниях и на занятой позиции. И хотя основные требования заявлены, предприняты шаги к обострению ситуации, участники столкновения пока не увязли в конфликте, испытывают сомнения в его благополучном для себя исходе, проявляют колебания и нерешительность. На этом этапе велик шанс предотвратить нежелательное развитие событий или направить открывшееся противоборство в более приемлемое русло.

Тому, кто намерен управлять конфликтом, надо располагать надежной информацией о конфликтной ситуации, чтобы иметь возможность для обстоятельного анализа позиций сторон, вовлеченных в конфликт. При этом целесообразно сосредоточить внимание на основных параметрах конфликтного процесса, к которым, безусловно, относятся: состав участников столкновения интересов; предмет и масштаб конфликта; непосредственная причина, приведшая к инциденту; характер и степень остроты противоречий.

Одной констатации «болезни», естественно, недостаточно. Нужны выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складывались между участниками конфликтного противостояния, тех рубежей, которые они занимают на данной стадии, той активности или пассивности в действиях, которую оппоненты демонстрируют. Только тщательный анализ, подкрепленный столь же обстоятельным диагнозом, позволит спрогнозировать то, по какому «сценарию» будет развиваться конфликтная ситуация, что последует за инцидентом.

Собственно *конфликтная стадия* наступает после инцидента, вместе с резким обострением расхождений, выходом на позиции прямой конфронтации и отличается тем, что стороны атакуют друг друга, вызывая ответные действия, противодействие. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых — наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Эмо-ци-онально такое поведение очень часто сопровождается нарастанием агрессивности, переходом от предубежденности и неприязни к психологической несовместимости и откровенной враждебности.

Такое конфликтное поведение, приводя к усилению конфронтации, вместе с тем стимулирует наступление момента «переоценки ценностей» с учетом перемен, происшедших в социальной среде, позициях и намерениях сторон. Наступает время выбора путей дальнейшего взаимодействия оппонентов.

Выбор возможен двоякий: либо при сложившейся расстановке сил искать примирения, снижать уровень напряженности в отношениях, делать уступки и таким образом идти на прекращение конфликта, перевод его (как это показано на рис. 4.2) вновь в скрытую форму с тем, чтобы в последующем вернуться к исходной конфликтной ситуации; либо эскалация, продолжение конфликта, доведение его до более высокой степени обострения.

При продолжении конфликта процесс противоборства, есте-ст-венно, интенсифицируется, противостоящие стороны мобилизуют дополнительные силы и средства, ресурсы и контрресурсы. Дело может дойти до крайней черты, тупиковой ситуации, когда конфронтация реально угрожает превратиться в саморазрушающее действие. Осознание конфликтующими сторонами опасности такого положения приводит их в конце концов к переосмыслению своих целей и интересов, пересмотру стратегии и тактики поведения. По инициативе самих участников конфликтного противоборства или посторонней силы, заинтересованной в прекращении конфликта, принимаются меры, чтобы остановить конфронтацию, направить конфликт во взаимоприемлемые рамки, разрешить его тем или иным способом.

Со стороны тех, кто заинтересован в урегулировании конфликта, должны быть проявлены готовность к определению стратегической линии поведения и программы действий, а также способность выработать тактику влияния на процесс развертывания конфликтного противоборства и его участников. Это требует принятия управленческих решений, проверки их практической реализации, внесения при необходимости корректировок в стратегический план и тактику действий, оперативного получения сведений об эффективности (или неэффективности) предпринимаемых шагов. Названные меры, вместе взятые, дают возможность не только держать конфликтное столкновение под контролем, но и воздействовать на него с целью нахождения и осуществления в данных условиях оптимального варианта преодоления конфликта.

Определяя меры по примирению конфликтующих сторон, нужно учитывать и несхожесть, некоторые различия в содержании таких терминов, как «завершение», «урегулирование», «разрешение» конфликта. Они не совпадают по своему значению, несут разную смысловую нагрузку.

Под *завершением* понимается всякое окончание, прекращение конфликта. Оно может быть результатом как взаимного примирения сторон, достижения определенного согласия между ними, так и постепенного затухания противостояния или перерастания его в другой конфликт. Основная предпосылка завершения конфликта — устранение объективных и ослабление субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию.

*Урегулирование* конфликта — это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства. Оно возможно в том случае, когда стороны приходят к убеждению, что достижение удовлетворяющих их договоренностей гораздо выгоднее продолжения конфликта.

*Разрешение* конфликта предполагает его завершение по доброй воле самих оппонентов, достижение ими совместно найденного решения по разделившей их проблеме. Это, в свою очередь, требует выбора соответствующего стиля конфликтного поведения и способа действий, которые отвечали бы как особенностям, так и общей природе данного типа конфликта.

Из сказанного следует, что условиями, необходимыми для того или иного улаживания конфликта, являются: во-первых, осознание противоборствующими сторонами объективно существующих между ними противоречий и разногласий, расхождения интересов и несовпадения целей, т.е. представление о реальном источнике, непосредственных причинах конфликта и сопутствующих им мотивах; во-вторых, заинтересованность каждого из участников конфликта в том, чтобы на взаимоприемлемой основе преодолеть возникшее противостояние; в-третьих, раздельный или совместный поиск и использование доступных сторонам методов, правил и способов разрешения случившегося между ними конфликта, т.е. устранение его исходной причины. (Этапы и фазы конфликтной стадии рассматриваются в следующем параграфе настоящего учебника.)

Ослабление противостояния есть первая фаза уже **послеконф-ликтной стадии.** Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Напряженность ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Все возвращается или «на круги своя», или наступает пора установления новых форм взаимодействия, возможного согласия и сотрудничества бывших оппонентов.

Заключительная фаза послеконфликтной стадии — подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто направлял процесс урегулирования конфликта. Но при любом исходе последствия конфликта оказывают определенное влияние на организацию и ее персонал.

*Наример,* конфликтная ситуация в столичной торговой фирме, вызванная необходимостью сокращения значительного числа сотрудников, длительное время держала коллектив в напряжении, затронув интересы как фирмы в целом, так и многих ее служащих.

Более скоротечным, но по-своему болезненным не только для непосредственных участников, но и для всего трудового коллектива стал конфликт между директором и главным инженером костромского предприятия. В обоих случаях последствия конфликтов не поддаются однозначной оценке.

В воздействии последствий конфликтного противоборства на отдельных лиц, социальные группы, всю организацию, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Необходимо при анализе и оценке как позитивных, так и негативных последствий любого конфликтного столкновения соблюсти научный подход, подлинную объективность, избежать преувеличений в ту или другую сторону.

**4.3. Этапы и фазы конфликтной стадии**

Остановимся более подробно на характеристике непосредственно конфликтной стадии. Этапы и фазы этой стадии рассмотрим от момента возникновения конфликта и до его разрешения. Это необходимо для прогнозирования конфликта, оценки и выбора технологий управления им.

Развитие конфликта на конфликтной стадии от возникновения до решения следует подразделять на шесть этапов.

На этапе 1 «Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта» конфликт возникает, выявляются мотивы конфликтующих сторон.

Этап 2 «Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт» позволяет вскрыть истинную причину возникновения конфликта.

На этапе 3 «Поиски возможных вариантов решения конфликта» конфликтующие стороны осуществляют поиск всевозможных вариантов реальных путей урегулирования конфликта, наиболее подходящих для возникшей ситуации.

Этап 4 «Разработка и выбор вариантов решения конфликта» направлен на выбор и разработку наиболее реальных вариантов урегулирования конфликта, приемлемых для обеих противоборствующих сторон.

На этапе 5 «Процесс урегулирования конфликта» происходит реализация разработанных вариантов урегулирования конфликта.

На этапе 6 «Завершение процесса урегулирования конфликта» заканчивается процесс урегулирования конфликта, противоборствующие стороны признают, что конфликт исчерпан, отношения между ними сохраняются.

С этапами связаны фазы конфликта, которые следует подразделять с точки зрения реальных возможностей его разрешения (табл. 4.1). Наиболее точно динамику конфликта характеризуют следующие фазы конфликтной стадии:

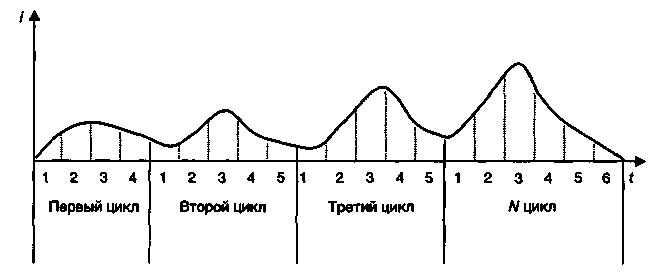
1. начало конфликта;
2. развитие конфликта;
3. пик конфликта;
4. затухание конфликта;
5. прекращение конфликта;
6. урегулирование конфликта.

**Таблица 4.1**

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ФАЗ И ЭТАПОВ НА КОНФЛИКТНОЙ СТАДИИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ п/п* | *Наименование фазы конфликта* | *Этап конфликта* | *Возможности решения конфликта, %*  90 | |
| 1 | Начало конфликта | Этап 1. Возникновение и психологическая подготовка к урегулированию конфликта.  Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт |  | |
| 2 | Развитие конфликта | Этап 3. Поиски возможных вариантов решения конфликта | 45 |
| 3 | Пик конфликта | Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта | 5 |
| 4 | Затухание конфликта | Этап 5. Процесс урегулирования конфликта | 20 |
| 5 | Прекращение конфликта | Этап 5. Процесс урегулирования конфликта | 50 |
| 6 | Урегулирование конфликта | Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта | 100 |

При остром и длительном конфликте фазы могут циклически повторяться (рис. 4.3).



**Рис. 4.3. Циклическое развитие конфликта на конфликтной стадии: i - степень остроты, интенсивности конфликта; *t* - длительность протекания конфликта; *N* - число циклов развития конфликта (цикл включает все фазы конфликта)**

После фазы «затухание конфликта» (первый цикл) или даже «прекращение (второй и третий циклы) конфликта» может начаться фаза «развитие конфликта» с прохождением фаз пика, затухания, прекращения конфликта, затем может начаться следующий цикл и т.д. При этом с каждым циклом пик конфликта становится все выше, степень остроты и интенсивности увеличивается, а длительность фаз может расти и возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле •сужаются и его становится все труднее урегулировать. Циклы повторяются до тех пор, пока конфликт не будет разрешен.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Укажите отличия структурной и процессуальной моделей описания конфликта.
2. В чем заключается значение составления карты конфликта?
3. Дайте определение конфликтной ситуации и основных элементов ее структуры.
4. Что такое инцидент?
5. Охарактеризуйте основные стадии и фазы развития конфликта.
6. Какие требования предъявляются к анализу и оценке последствий конфликта?
7. Назовите этапы и фазы конфликтной стадии.
8. В чем состоит сущность циклического развития конфликта на конфликтной стадии?