

втягивания себя в его эскалацию, сосредоточение усилий на конструктивном разрешении конфликта.

### ***Тема 3. Особенности взаимодействия в конфликте***

#### **Объективные факторы возникновения конфликтов**

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы носят объективный характер, третья и четвертая – субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки – объективного компонента предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов, в основном, связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказанного носят главным образом субъективный характер.

При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее:

- 1) жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов;
- 2) нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных еще и объективными причинами.

В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решения о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Анализ многочисленных конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они столь разнообразны, что пока не поддаются

строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие:

- естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;
- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
- образ жизни многих россиян;
- достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, способствующие возникновению конфликтов.

### **Организационно-управленческие причины конфликтов**

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие причины конфликтов можно разделить на следующие группы:

- структурно-организационные;
- функционально-организационные;
- личностно-функциональные;
- ситуативно-управленческие.

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, т.е. структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой эта организация занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием профессиональных, нравственных и другим качеств работника требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют род деятельности и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

### **Социально-психологические причины конфликтов**

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Четкие границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует строгого разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими конфликтами, с одной стороны, а также между социально-психологическими и личностными конфликтами – с другой стороны. Тем не менее, изучение конфликтов позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер:

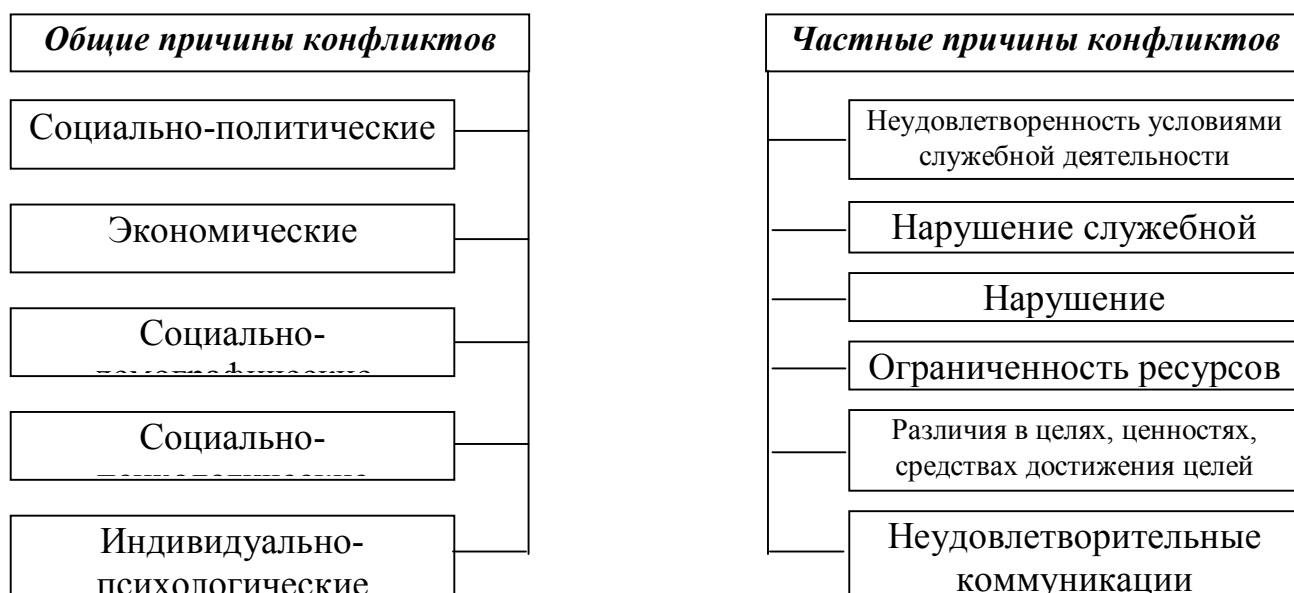
- ❖ возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- ❖ несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей;
- ❖ непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон;
- ❖ выбор разными людьми различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- ❖ при оценивании других человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать по сравнению идеалом, нормой, целью деятельности, а сам человек обычно оценивает свои результаты по сделанному, т.е. сравнивая их с началом деятельности.

### **Личностные причины конфликтов**

Личностные причины конфликтов связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое – к конфликту.

Конфликтная ситуация – трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях. Человек, не обладающий психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия, чаще воспринимает ситуацию как конфликтную (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Причины конфликтов**

### **Объективные составляющие конфликта**

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, составляющих объект. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы. Конфликт является не только системой, но и процессом. Поэтому структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений

социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены в виде схемы.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и понятие «конфликтная ситуация» – частное понятие по отношению к конфликту. Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития.

1. Участники конфликта. В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они выступают как частные, официальные или юридические лица. Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства. Степень участия в конфликте может быть разной: от непосредственного участия до опосредованного влияния на ход событий. Исходя из этого выделяют: основных участников конфликта; группы поддержки; других участников.

Основные участники конфликта являются сторонами или противоборствующими силами конфликта. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят понятие «оппонент» или противник.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют инициатором конфликта.

Иногда выделяют такую характеристику оппонента, как его ранг. Ранг оппонента – это уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте, «сила», выражающаяся в сложности и влиятельности его связей, физические, материальные и интеллектуальные возможности, навыки и умения, социальный опыт конфликтного взаимодействия.

Группы поддержки практически всегда стоят за оппонентами в конфликте. Они могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Они либо своими активными действиями, либо только своим присутствием могут коренным образом влиять на ход конфликта.

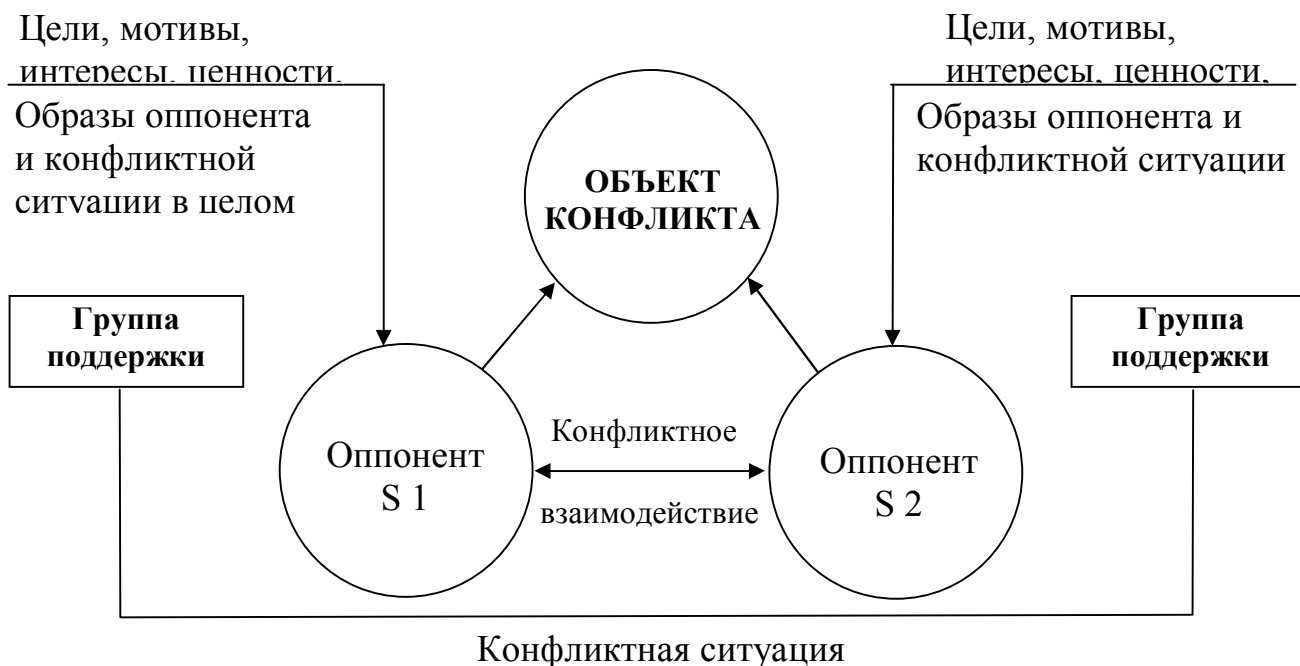
Другие участники – это группа, в которую могут входить субъекты, оказывающие эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. Иногда в число участников конфликта включают медиаторов (посредников, судей и т.д.). Третья сторона в конфликте (медиатор) решает задачу прекращения конфликта. Медиатор действует ненасильственными методами и не входит в число участников конфликта.

2. Предмет конфликта. Ядром любого конфликта является противоречие, котором отражается столкновение интересов и целей сторон. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта. Таким образом, предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

3. Объект конфликта. Еще одним неперенным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удается. Легче определяется проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод для конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно этот конфликт разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняет процесс решения проблемы.

4. Микро- и макросреда. При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В отечественной науке социальная среда как комплекс условий понимается достаточно широко. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является участник конфликта. Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от среды (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Структурные элементы конфликта**

#### **Психологические составляющие конфликта**

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т.е. те информационные модели конфликта,

которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

Мотивы сторон. При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

Мотивы в конфликте – это побуждение к вступлению в конфликт, связанное с удовлетворением потребностей оппонента; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, т.к. они в большинстве случаев скрываются.

Базисным побудителем активности оппонента в конфликте являются его потребности. Они представляют собой состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах конфликта, необходимых для осуществления его существования и развития, выступающих источником его активности.

Мотивы индивида или группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он находится. Зачастую протекающие в обществе процессы деформируют общественное сознание, которое реализуется и преломляется через потребности, интересы, цели, поступки и действия конкретных людей.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в целях. Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека.

2. Конфликтное поведение. Состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в большой степени влияют друг на друга, вытекают из предыдущих действий, т.е. взаимно обуславливаются, то в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия.

Конфликтное поведение имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы). Среди основных принципов конфликтного противоборства выделяют: концентрацию сил; координацию сил; нанесение удара по наиболее уязвимому пункту в расположении противника; экономию сил и времени и др.

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Основными стратегиями поведения в конфликте являются:

- соперничество (конкуренция) – навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- сотрудничество (проблемно-решающая ситуация) – осуществление поиска такого рода решения, которое удовлетворяло бы обе стороны;
- компромисс – взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон;

- приспособление (уступка) – понижение своих стремлений и принятие позиции оппонента;

- избегание (бездействие) – нахождение в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используется комбинация стратегий, порой доминирует одна из них.

### **Особенности восприятия конфликтной ситуации**

Проблема образов (информационных моделей) конфликтной ситуации, имеющих у каждой из участвующих сторон, стала рассматриваться в конфликтологии сравнительно недавно, с конца 60-х годов XX века. Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя: представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); представление каждого участника о том, как другой воспринимает его; о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Именно идеальные картины конфликта, а не сама реальность, определяют поведение сторон. Как отмечает Н.В. Гришина, человек не просто реагирует на ситуацию, но «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации, и тем самым он создает, «конструирует» конфликтную ситуацию. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной. Исходя из этого выделяют четыре случая:

1) конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления нет;

2) объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности (случай неадекватного восприятия конфликта);

3) объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные (случай ложного конфликта);

4) конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Поэтому именно эта «неопределенность» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение.

Искажения конфликтной ситуации имеют следующие проявления:

- искажение конфликтной ситуации в целом;
- искажение восприятия мотивов поведения в конфликте;
- искажение восприятия действий, высказываний, поступков;
- искажение восприятия личностных качеств.

### **Двойственный характер функций конфликта**

В повседневной жизни сложилось достаточно однозначное отношение к конфликтам как негативным явлениям. Те, кто признает конфликт нежелательным явлением, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. В соответствии с ней факт дефицита чего-либо в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт. Каждый человек стремится увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, то за счет других.

По мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается также на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными и зарубежными специалистами.

Итак, основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и деструктивных функций. Оценивая их, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства:

1) неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высветили отсутствие четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов;

2) трудно дать обобщенную оценку положительной и отрицательной ролями конфликта;

3) конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными среди которых являются особенности процесса разрешения конфликта и, прежде всего, его результаты;

4) степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта может меняться на различных стадиях его развития;

5) необходимо учитывать, для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого – деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны – сохранение статуса-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства.

#### **Влияние конфликтов на основных участников**

Среди конструктивных функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:

- конфликт устраняет полностью или частично противоречие, возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников и т.п.;

- конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем;

- конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию, снизить в последствии интенсивность отрицательных эмоций;

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений; при условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую ступень личностного развития;

- конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;

- при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

- межличностные конфликты, будучи отражением противоречий процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими.

Помимо конструктивных функций конфликт, как правило, имеет и деструктивные последствия:

- большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;

- неблагоприятно развивающиеся конфликты могут быть спровоцированы психологическим и физическим насилием;

- конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом;

- конфликт – это деструктивная система межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала;

- конфликт формирует негативный образ другого – «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту;

- конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов;

- конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем;

- конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности.

#### **Влияние конфликтов на социальное окружение**

Конфликт иногда оказывает значительное влияние на микро- и макросоциальную среду. Чем интенсивнее связи оппонентов с окружением, тем это влияние ощутимее. Влияние конфликта на группу, где он происходит, зависит также от рангов участников, отстаиваемых интересов, интенсивности противоборства.

Конструктивные функции конфликтов по отношению к социуму заключаются в следующем:

- конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества, поддерживает социальную активность людей;

- конфликт «высвечивает» нерешенные проблемы в деятельности группы, с помощью конфликта руководитель или группа регулирует поведение отдельных лиц;

- конфликт зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки, обнажая противоречия, активизирует гуманистические ценности;

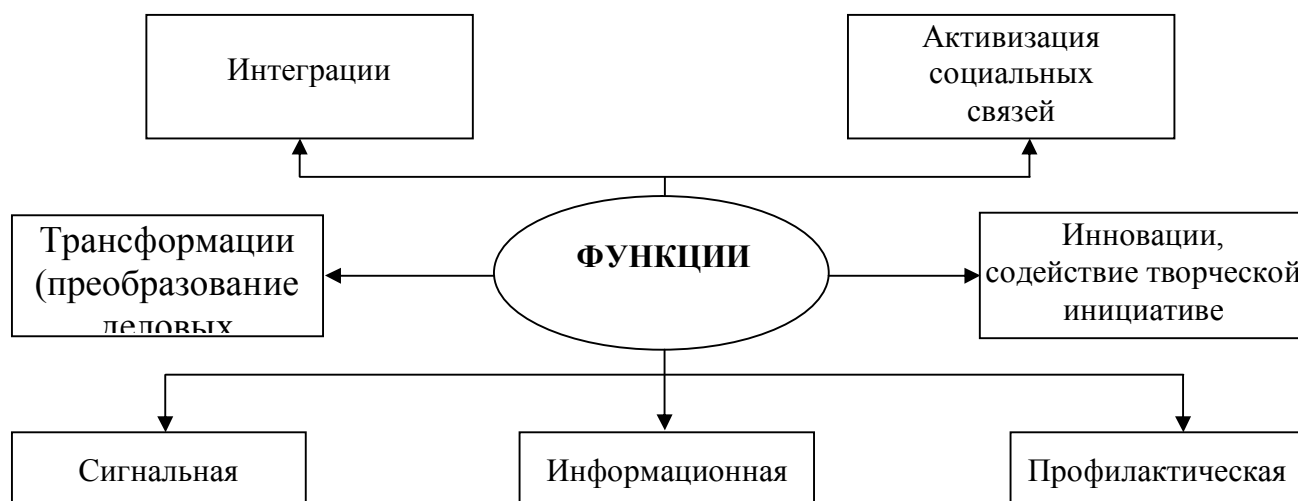
- конфликт может способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива;

- конфликт может выполнять функцию сплочения коллектива перед лицом внешних трудностей;
- конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения и тем самым способствует поиску продуктивных решений проблем;
- конфликт оптимизирует межличностные отношения.

Негативное воздействие конфликта на социальное окружение проявляется в следующем:

- конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе;
- конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат;
- частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности;
- во время конфликта почти в каждой третьей ситуации ухудшается качество совместной деятельности коллектива.

Основные функции конфликтов отражены на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Функции конфликтов**

#### **Основные периоды и этапы в развитии конфликта**

Прежде, чем рассмотреть этапность развития конфликта, необходимо определить его временные границы – начало и окончание. Это важно для понимания его отличий от «околоконфликтных» явлений и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

*Начало конфликта* может быть зафиксировано в виде первых актов противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия: