

давай не будем...

конструктивное управление конфликтом

В настоящее время однозначно негативное отношение к конфликтам и стремление избежать их считаются неправомерными. Вместе с тем, очевидно, что конфликты могут оказывать деструктивное влияние на человеческие отношения, а потому признается необходимость их регулирования.

Фундаментальная идея современного подхода к управлению конфликтами в разных формулировках сводится к тому, что конфликт может быть управляем, причем таким образом, что его исход будет иметь конструктивный характер.

Признание такой возможности не снимает трудностей практической реализации этой возможности, которые в отдельных случаях могут восприниматься как непреодолимые. Например, Л. Гринхелл, обсуждая проблемы управления организационными конфликтами, считает, что конфликт может рассматриваться как неуправляемый, если:

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни [1].

Л. Крисберг указывает на три главных фактора, делающих конфликты трудноразрешимыми:

- 1) участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- 2) различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;

Льмарь Н.Г.

*аспирантка кафедры
общей психологии
и истории психологии
Новосибирского
государственного
педагогического
института*

3) институализация конфликта, которая его определенным образом «консервирует» [2].

По мнению М. Дойча, такие характеристики конфликта, как типы проблем, их жесткость и величина конфликта, имеют большее значение для конструктивного или деструктивного развития конфликта, чем само его конкретное содержание [5].

По мнению Х. Келли, если конфликт затрагивает проблемы власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами, тенденция к соперничеству сторон и деструктивному развитию ситуации будет более вероятной. Сложность проблемы снижает вероятность соглашения [6].

Жесткость стоящих проблем может определяться объективными ограничениями (например, недостаточными ресурсами) или субъективным восприятием конфликта его участниками как более жесткого, чем диктует реальность, например, в силу особой значимости предмета конфликта для кого-то из них.

М. Дойч считает, что чем больше конфликт, тем менее он доступен конструктивному разрешению. В целом, конфликты «здесь-и-теперь», которые локализованы в терминах отдельных ограниченных действий и их последствий, легче разрешаются конструктивно, чем конфликты, которые определяются в терминах принципов, прецедентов или прав, где проблемы растянуты во времени и пространстве и за частными действиями восходят к общим законам личностей, групп, рас или другим большим социальным единицам или категориям [5].

С. Бордман и С. Горовиц относят к факторам, оказывающим влияние на развитие конфликта, такие индивидуальные характеристики, как атрибутивные тенденции, потребность во власти и контроле, личная кооперативная или конкурентная ориентация, способность личности к генерированию возможных альтернатив решения и т. д. [4].

Степень сходства-различия между сторонами интерпретируется через социокультурный контекст. Интергрупповые различия усиливают социальные противоречия.

К факторам ситуации относится общий климат в коллективе, который может ослаблять или ужесточать конфликт, наличие социальных норм регули-

**конфликт может
быть управляем,
причем таким
образом,
что его исход
будет иметь
конструктивный
характер**

если конфликт затрагивает проблемы власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами, тенденция к соперничеству сторон и деструктивному развитию ситуации будет более вероятной

Литература

1. Greenbalgh L. SMR: Forum: Managing Conflict // Sloan Management Review. Summer, 1986. P.45-51
2. The Social Science Encyclopedia, 1985.
3. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5. С. 142-147.
4. Constructive Conflict Management, 1994.
5. Deutsch M. Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1.

рования, история отношений сторон, наличие третьих сил, заинтересованных в усилении или уменьшении конфликта и т. д.

Управления конфликтом включают в себя навыки принятия решений и коммуникативные навыки – конструктивные приемы и техники активного слушания, ведения диалога, способность к различению позиционных требований и базовых интересов, видения перспективы и др. Эффективная коммуникация – решающий инструмент конструктивного управления конфликтами.

М. Дойч описывает стратегии управления конфликтом через кооперативное или конкурентное измерение, т. е. ориентацию участников конфликта на свои интересы и нужды и/или другой стороны. Конструктивный процесс разрешения конфликта подобен эффективному кооперативному процессу, тогда как деструктивный процесс аналогичен процессу конкретного взаимодействия. Соответственно для понимания конструктивного или деструктивного процессов развития и разрешения конфликта могут использоваться данные о стратегиях поведения его участников [5].

Применительно к межгрупповым конфликтам Л. Крисберг подчеркивает значимость для эскалации или деэскалации конфликта таких факторов, как:

- 1) внутригрупповые условия, связанные с процессами, идущими в самой группе, которые оказывают влияние на степень согласия или разногласия членов группы относительно ключевых проблем конфликта;
- 2) характер взаимодействия сторон – их действия могут быть провоцирующими и вызывающими усиление конфликта или, напротив, смягчающими противостояние и уменьшающими эскалацию конфликта;
- 3) присоединение к конфликту участников, не являющихся его непосредственными сторонами, но заинтересованных в его ограничении или в защите собственных интересов, что также влияет на ослабление или усиление конфликта [2].

Чаще всего межличностный конфликт начинается с момента, когда человек убеждается, что его потребности или интересы не могут быть удовлетворены из-за тех или иных действий или позиции другого человека. В этом случае переживающий неуда-

чу ощущает особое психическое состояние – *фрустрацию*, которая характеризуется как состояние расстройств, подавленности, тревожности и ведет к различным изменениям поведения и самосознания личности.

При фрустрации человек переключает свою психологическую энергию на борьбу с действительными или воображаемыми препятствиями, но чаще всего с другими людьми. В рабочей группе фрустрация нередко проявляется в грубости, оскорблениях, нежелании выполнять распоряжения руководителя, импульсивной беспорядочности движений и высказываний, агрессивности и злобности, припоминании прошлых обид и промахов. При этом люди продолжают делать усилия по достижению своих целей даже тогда, когда эта деятельность бесполезна или вредна для них самих.

Обобщая результаты различных исследований и практического опыта, можно выделить следующие факторы, оказывающие влияние на процесс конструктивного управления конфликтами:

- эмоциональное отношение оппонентов, внутригрупповые отношения;
- отсутствие дефицита времени при принятии решений;
- высокий уровень общей культуры участников конфликта;
- единство ценностей, стиль взаимодействия в конфликтной ситуации;
- согласие конфликтующих сторон относительно приемлемого решения;
- наличие опыта решения проблем у участников конфликта или хотя бы у одного из них;
- хорошие отношения между сторонами до начала конфликта;
- своевременность в разрешении конфликта, работа с ним на ранних стадиях;
- участие в переговорном процессе третьих нейтральных лиц;
- равновесие сил и относительное равенство их возможностей.

6. Kelley H. A *Comparative Experimental Study of Negotiations Behavior* // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1970. Vol. 16. No. 1. P. 411–438.

7. Орлова Э. А. Филонов Л. Б. *Взаимодействие в конфликтной ситуации. Некоторые факторы, определяющие ход взаимодействия* // *Психологические проблемы конфликтной регуляции поведения*. – М.: Наука, 1975.

8. Зайцева Е. В. *Психологические условия и факторы снижения конфликтности личности в системе «Руководитель – подчиненный»* // *Автореферат на соискание ученой степени канд. психол. наук*. – М., 1998.

9. Петровская Л. А. *О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта* // *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии*. – М., 1977.

10. Кузнецов В. А. Сафин В. Ф. *Некоторые особенности протекания конфликтов в зависимости от их содержания* // *Тезисы докладов научного симпозиума*. – Уфа, 1980.

11. Андупов А. Я., Шитлов А. И. *Конфликтология*. – М., 1999.

pn