

# ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА КОМПЕНДИУМ КЕЙСОВ

Учебное пособие

Санкт-Петербург  
2016

ББК 88.5  
П86

*Авторы-составители:*

**Т. И. Короткина**, кандидат психологических наук, доцент;  
**А. А. Мельникова**, доктор культурологии, доцент;  
**М. В. Вагина**, кандидат психологических наук, доцент;  
**Ю. И. Виданова**, кандидат психологических наук, доцент;  
**Е. А. Бережная**, старший преподаватель

П86 **Психология конфликта. Компендиум кейсов : учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. — СПб. : СПбГУП, 2016. — 116 с. — (Библиотека гуманитарного Университета ; Вып. 55)**  
ISBN 978-5-7621-0781-5

Учебное пособие подготовлено преподавателями кафедры социальной психологии СПбГУП. В книге даны описание метода кейсов как образовательной технологии, теоретические положения для анализа кейсов, рассмотрены различные подходы (алгоритмы) и технологии анализа конфликтов. Представлены кейсовые задания — компендиум кейсов.

Авторам удалось соединить теорию конфликтологии с практикой, ознакомить с различными способами анализа конфликтов. Ситуации (кейсы) взяты из жизни и произошли с реальными людьми. Компендиум дает возможность не только теоретического изучения материалов, но и практической проработки вопросов, касающихся конфликтов и алгоритма их разрешения. Предлагаются схемы анализа конфликтов. Основываясь на материалах, изложенных в теоретической части пособия, студент может проанализировать конфликты, предложенные в виде кейсов, и наметить оптимальные пути разрешения данных конфликтов.

Адресовано студентам, аспирантам, преподавателям, научным работникам и практикам в различных сферах деятельности.

**ББК 88.5**

ISBN 978-5-7621-0781-5

© СПбГУП, 2016

---

Научное издание

## **ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА. КОМПЕНДИУМ КЕЙСОВ**

Ответственный редактор *И. В. Петрова*; редакторы *Я. Ф. Афанасьева*,  
*Т. В. Никифорова*; дизайнер *Д. Л. Аксенов*; технический редактор *Л. В. Климович*;  
корректор *О. В. Афанасьева*

ISBN 978-5-7621-0781-5



9 785762 107815

Подписано в печать с оригинал-макета 19.10.15  
Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Гарнитура Times New Roman  
Усл. печ. л. 7,25. Тираж 350 экз. Заказ № 136

Санкт-Петербургский  
Гуманитарный университет профсоюзов  
192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, 15

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Предисловие . . . . .	4
<b>Раздел I. МЕТОД КЕЙС-СТАДИ КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ. . . . .</b>	<b>6</b>
1.1. Категориальный аппарат метода кейс-стади . . . . .	8
1.2. Классификация кейсов . . . . .	11
1.3. Структура кейса . . . . .	12
1.4. Организация работы с кейсом. Этапы организации занятия . . . . .	13
<b>Раздел II. ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОНФЛИКТА . . . . .</b>	<b>15</b>
2.1. Сущность конфликта и его структура . . . . .	15
2.2. Истоки и предпосылки конфликта. Объективные и субъективные причины конфликтов . . . . .	19
2.3. Тип конфликта: различные классификации . . . . .	31
2.4. Межгрупповые конфликты в организациях . . . . .	35
2.5. Динамика конфликта . . . . .	39
2.6. Поведение сторон в конфликте . . . . .	43
2.7. Психологический фон конфликта. Конфликтные личности . . . . .	49
2.8. Модели разрешения конфликтов. Установки сторон на результат конфликта . . . . .	52
<b>Раздел III. ТЕХНОЛОГИИ АНАЛИЗА КОНФЛИКТОВ . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1. Анализ противоречий на основе характеристик конфликтной ситуации (по Н. В. Грипиной) . . . . .	55
3.2. Структурный анализ конфликта (по А. С. Кармину) . . . . .	61
3.3. Схема анализа конфликта (по С. М. Емельянову) . . . . .	69
3.4. Алгоритм анализа и формулы конфликта (по В. П. Шейнову) . . . . .	70
3.5. Использование транзактного анализа Э. Берна при рассмотрении конфликтного взаимодействия . . . . .	72
<b>Раздел IV. КОМПЕНДИУМ КЕЙСОВ . . . . .</b>	<b>83</b>
Литература . . . . .	110

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящий компендиум был задуман более 10 лет назад, когда преподаватели кафедры социальной психологии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов начали читать студентам дисциплину «Психология менеджмента и предпринимательской деятельности». Стало очевидным, что наиболее продуктивным методом обучения является метод кейс-стади. Вместо традиционных и часто рутинных реферативных работ студентам было предложено описывать проблемные, конфликтные ситуации, участниками или свидетелями которых они были. Затем эти ситуации анализировались на занятиях в группе, и автор кейса получал разнообразные предложения по разрешению конфликта. В процессе обсуждения группой вырабатывались оптимальные решения, основанные на использовании научных знаний психологии, конфликтологии, психологии менеджмента, социальной психологии, психологии общения. К большинству кейсов применим транзактный анализ Эрика Берна, который многократно доказывал свою продуктивность.

В течение 10 лет кейсы использовались при преподавании таких дисциплин, как «Психология общения», «Психология делового общения», «Конфликтология», «Деловое общение» и др. Преподавателей кафедры социальной психологии вдохновляли талантливые, вдумчивые студенты, а также книги, например: Н. Пезешкиан «Торговец и попугай. Восточные истории и психотерапия», Р. М. Грановская «Психология в примерах», А. М. Гуревич «Рольевые игры и кейсы в бизнес-тренингах».

Решающими событиями для начала работы над компендиумом кейсов стали открытие факультета конфликтологии в СПбГУП в 2009 году и принятие Ученым советом Университета концепции развития факультета, в которой метод кейс-стади был отмечен как продуктивный метод обучения студентов-конфликтологов.

Стало понятно, что описания наиболее типичных, а также очень индивидуальных и, кажется, неповторимых конфликтов, которые мы включили в эту книгу и используем на занятиях со студентами, могут внести существенный вклад в подготовку студентов разных специальностей в области конфликтологии.

Как пользоваться настоящим компендиумом?

Студентам предлагается прочитать те разделы, в которых излагаются научные материалы как по методу кейс-стади, так и по феноменологии, психологии и технологии анализа конфликтов. Далее, ознакомившись с конкретным кейсом, следует проанализировать его в соответствии со схемой (технологией) анализа конфликтной ситуации, которую студент выбирает из предложенных в разделе III.

Хочется выразить благодарность студентам Университета, особенно студентам заочного факультета, которые отразили в описываемых ситуациях свой опыт работы и взаимодействия с людьми. Этот опыт трудно переоценить. Осуществляя разбор, научный анализ каждого кейса, мы выходим за пределы собственного ограниченного опыта и имеем возможность учиться на чужих ошибках.

**Т. И. Короткина,**

*доцент кафедры социальной психологии СПбГУП,  
кандидат психологических наук*

## Раздел I

# МЕТОД КЕЙС-СТАДИ

### КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

---

Метод кейс-стади был впервые применен в 1920-х годах в Гарвардской бизнес-школе (США), хорошо известной своими инновациями. Преподаватели школы очень быстро поняли, что не существует учебных, подходящих для аспирантской программы в бизнесе. Их первым решением данной проблемы было интервью с ведущими практиками бизнеса и написание подробных отчетов о том, чем занимались эти менеджеры, а также о факторах, влияющих на их деятельность. Слушателям давалось описание определенной ситуации, с которой столкнулась реальная организация в своей деятельности, для того чтобы ознакомиться с проблемой и в ходе коллективного обсуждения найти самостоятельное решение [7].

В России кейс-метод начал внедряться в 1970-е годы в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова. Значительный вклад в разработку и внедрение метода внесли Ю. Д. Красовский, Д. А. Поспелов, О. А. Овсянников, В. С. Рапопорт и др. История метода кейс-стади в России в определенной степени связана с поддержкой международных образовательных программ и фондов. Так, например, обучение большого числа специалистов методу кейс-стади было осуществлено в рамках проекта «Развитие образования в России» [13].

Приведем несколько определений кейса. Его можно рассматривать как:

- описание реальной ситуации;
- «кусочек» реальной жизни (в английской терминологии *true life*);
- события, реально произошедшие в той или иной сфере деятельности и описанные авторами для того, чтобы спровоцировать дискуссию в учебной аудитории, подтолкнуть студентов к обсуждению и анализу ситуации, принятию решения;
- «моментальный снимок реальности», «фотографию действительности»;
- не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию (О. Г. Смолянинова, В. А. Чикер) [30].

Метод кейсов может быть назван методом анализа конкретных ситуаций. Суть метода очень проста: для организации обучения используются описания конкретных ситуаций (от *англ.* case — случай). Учащимся предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно не только отражает какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Метод не требует больших материальных или временных затрат и предполагает вариативность обучения. Кейс-стади — это деловая игра в миниатюре, так как сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данной технологии состоит в том, что учебный материал подается обучаемым в виде микропроблем, а знания приобретаются в результате их активной исследовательской и творческой деятельности по разработке решений.

Несомненными плюсами кейсов являются:

- 1) практическая направленность;
- 2) возможность адаптировать ситуацию к реальной организационной обстановке;
- 3) активность участников в относительно безопасной ситуации;
- 4) возможность создать рабочую доброжелательную мотивирующую обстановку, позволяющую участникам задействовать имеющийся опыт, проявить креативность;
- 5) возможность получения позитивной обратной связи от ведущего и участников;
- 6) возможность участников повысить свою уверенность в том, что они могут справиться в реальности с задачами такого плана, или, наоборот, выявить свои недостатки;
- 7) возможность участников совершать ошибки в ситуации, приближенной к реальности, а потом их анализировать.

Л. Рай считает, что кейсы учат:

- анализу;
- планированию;
- решению проблем;
- принятию решений;
- формированию команд;
- групповому поведению;
- идентификации ценности суждений и жизненных установок;
- уверенности;
- коммуникабельности [25].

А. М. Гуревич выделяет также следующие аспекты кейсов: 1) умение структурировать время; 2) умение делегировать; 3) уверенность и умение отстаивать свое мнение; 4) умение слушать и быть услышанным; 5) развитие навыков презентации; 6) творческий, креативный подход [14].

### 1.1. КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ АППАРАТ МЕТОДА КЕЙС-СТАДИ

Построение категориального аппарата метода позволяет существенно повысить эффективность его использования, а также открывает возможности для технологизации метода в учебном процессе. Основными понятиями, используемыми в кейс-методе, являются «*ситуация*» и «*анализ*», а также производное от них — «*анализ ситуации*». Термин «*ситуация*» включает несколько смысловых контекстов и может пониматься как некое состояние, которое содержит определенные противоречия и характеризуется высокой степенью нестабильности. Ситуация, как правило, имеет потенциал к изменению, и эти изменения зависят от деятельности людей, вовлеченных в ситуацию. Ситуация открыта для вхождения и влияния людей, а действия людей связаны с реализацией их целей и интересов в этой ситуации. Ситуации «*появляются*» в таких социальных системах, где нет жесткой детерминации поведения, действует множество сил, имеют место конкуренция и борьба между ними. Вот почему метод анализа ситуаций практически не может выживать в закрытых, авторитарных системах, где деятельность определена и авторитарно управляема, где нет места плюрализму решений, выбору и самоопределению людей — участников ситуации.

Еще одна базовая категория метода — понятие «*анализ*» — может рассматриваться как мысленное расчленение объекта на части и как научное исследование. Существует множество видов анализа: системный, корреляционный, факторный, статистический и др. В целом можно сказать, что все эти разновидности анализа могут использоваться в методе кейс-стади, что в значительной степени расширяет его возможности. Кейс-метод предполагает подключение нескольких видов аналитической деятельности, возможных при осмыслении ситуации. Это требует высокого уровня методологической культуры преподавателя.

В табл. 1 представлены возможности использования разных видов анализа в кейс-методе [8].



Таблица 1

**Возможности аналитического метода в кейс-стади**

Разновидности аналитической деятельности	Характеристика аналитической деятельности	Основные разновидности аналитической деятельности
Проблемный анализ	Выделение проблем, формирование проблемного поля, их квалификация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ проблемного содержания ситуации.</li> <li>2. Анализ проблемных условий ситуации.</li> <li>3. Анализ проблемных последствий ситуации</li> </ol>
Системный анализ	Рассмотрение объекта с позиций системного подхода как некоторой системы, характеризующейся структурой и функциями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дескриптивный анализ (на основании имеющейся структуры формируются функции).</li> <li>2. Конструктивный анализ (на основании заданных функций создается структура)</li> </ol>
Праксеологический анализ	Рассмотрение деятельностных процессов с точки зрения их оптимизации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ путей оптимизации деятельности.</li> <li>2. Алгоритмизация и моделирование деятельности</li> </ol>
Прогностический анализ	Формирование предсказаний относительно будущего развития ситуации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативный прогностический анализ, когда задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего.</li> <li>2. Поисковый прогностический анализ, при котором посредством построения трендовых моделей определяется ситуация будущего</li> </ol>

**Кейс-метод в системе методов организации обучения.** Важной особенностью метода кейс-стади является его эффективная сочетаемость с различными методами обучения. В табл. 2 представлены возможности интеграции разных методов при организации работы с кейсом [7].

Таблица 2

**Методы, используемые в кейс-стадии**

Метод, интегрированный в кейс-метод	Характеристика его роли в кейс-методе
Моделирование	Построение модели ситуации
Системный анализ	Системное представление и анализ ситуации
Мысленный эксперимент	Способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования
Методы описания	Создание описания ситуации
Проблемный метод	Представление проблемы, лежащей в основе ситуации
Метод классификации	Создание упорядоченных перечней свойств, сторон, составляющих ситуацию
Игровые методы	Представление вариантов поведения героев ситуации
«Мозговой штурм»	Генерирование идей относительно ситуации
Дискуссия	Обмен мнениями по поводу проблемы и путей ее решения

Как видно из табл. 2, разные методы организации образовательного процесса могут быть успешно интегрированы в кейс-метод.

**Источники кейсов.** Кейс представляет собой результат отражательной деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт, он имеет свои источники. Тезис о том, что жизнь является источником кейсов, вряд ли у кого вызывает сомнение. Заслуживает обсуждения лишь то, в какой степени она предопределяет содержание и форму кейса. Общественная жизнь во всем своем многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса.

Другим источником является образование. Оно определяет цели и задачи, интегрированные в кейс-метод другие методы обучения и воспитания.

Наука — это третий источник кейса как отражательного комплекса. Она задает две ключевые методологии, определяемые аналитической деятельностью и системным подходом, а также множеством других научных методов, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа.

## 1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ КЕЙСОВ

Н. С. Скуратовская предлагает несколько типологий кейсов, имеющих разные основания [27]. *По задачам кейсы можно классифицировать на кейс-предприятия и кейс-ситуации.*

**Кейс-предприятия.** В задании дается характеристика компании и ставится задача проанализировать ситуацию по определенным параметрам. Как правило, в подобных кейсах нет задачи принятия решения, поэтому они оптимальны для оценки аналитиков любой специализации. Использование кейсов этой категории возможно для определения навыков или умений менеджеров, например кадровых, которым можно предложить оценить соответствие штатного расписания актуальным проблемам компании или эффективность используемой системы материального стимулирования.

**Кейс-ситуация.** Информация о предприятии, отрасли, персонах сопровождается описанием проблемной ситуации. Требуется найти оптимальный путь выхода из нее. Выбор решения должен быть обоснован, просчитаны и выявлены возможные последствия и препятствия. Кейсы этого типа используются для оценки руководителей всех уровней и специалистов, от которых компания ожидает самостоятельности и инициативности.

*По объему и структуре информации кейсы можно разделить на комплексные и мини-кейсы.*

**Комплексные кейсы** — это «классика жанра». Они достаточно объемны (от 15 страниц), содержат большое количество подробных сведений, первичных данных, мнений, образцов документов, зачастую даже в избыточном количестве. Обучающийся должен самостоятельно разобраться, какая информация ему необходима и каким образом ее анализировать. Задача может содержать несколько вариантов решения, из которых предлагается выбрать лучший, но в ряде случаев единственный оптимальный способ — предложить свой алгоритм действий. Преимущество этого типа кейсов состоит в возможности одновременно оценить большую часть ключевых параметров. Однако следует учитывать, что поиск ответов в этом случае требует значительных затрат времени, поскольку здесь важнее оценить не скорость, а качество принимаемого решения.

**Мини-кейсы** — это практические ситуации, в краткой форме (от одного абзаца или даже предложения до страницы текста) описывающие проблему. Объем информации достаточен для того, чтобы человек, обладающий необходимыми знаниями и навыками, мог принять обоснованное решение. Если для поиска выхода из предлагаемой

ситуации не хватает сведений, можно ограничиться описанием стратегии решения проблемы.

Кейсы можно классифицировать *по источнику исходной информации*. Большинство кейсов разрабатывается на основе **информации о реальных компаниях и событиях**. Допустимо использование «**симуляций**» — описания ситуации в вымышленной форме. Однако такой кейс, как правило, содержит мало конкретных данных и недостаточно правдоподобен.

Что же касается *тематики*, то существуют **специализированные кейсы**: по менеджменту, маркетингу, финансам, экономическому анализу, управлению персоналом, юриспруденции, IT-технологиям, бизнес-консультированию и другим сферам бизнеса.

**Индивидуальные кейсы**, включенные в оценочную сессию, не требуют присутствия наблюдателя — качество выполнения задания оценивается по письменным материалам, представленным участником. Решение же групповых кейсов требует профессионального наблюдения. Это позволяет получить дополнительные сведения по таким параметрам, как склонность к лидерству, коммуникативные компетенции, способность к организации процесса, генерированию идей.

**Групповые кейсы** предполагают синтез индивидуального решения и дискуссии всех участников оценочной сессии: каждый из них должен не только подготовить обоснованное решение, но и убедить других в справедливости своих аргументов.

Выделяются также кейсы «**полевые**» (основанные на фактах из реальной жизни) и «**кресельные**» (основанные на вымысле авторов), «**американские**» (длинные) и «**западноевропейские**» (короткие) [30].

### 1.3. СТРУКТУРА КЕЙСА

При всем многообразии видов кейсов все они имеют типовую структуру.

Как правило, кейс включает:

- ситуацию — случай, проблему, историю из реальной жизни;
- контекст ситуации — хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации;
- комментарий ситуации, представленный автором;
- вопросы или задания для работы с кейсом;
- приложения.

**Этапы разработки кейсов:**

- 1) определение места кейса в системе образовательных целей;
- 2) поиск институциональной системы, которая будет иметь непосредственное отношение к теме кейса;
- 3) построение или выбор модели ситуации;
- 4) создание описания;
- 5) сбор дополнительной информации;
- 6) подготовка окончательного текста;
- 7) презентация кейса, организация обсуждения.

Хороший кейс должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь соответствующий уровень трудности;
- иллюстрировать несколько аспектов реальной жизни;
- не устаревать слишком быстро;
- иметь национальную окраску;
- иллюстрировать типичные ситуации;
- провоцировать дискуссию;
- развивать аналитическое мышление.

#### **1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КЕЙСОМ. ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАНЯТИЯ**

При организации занятий по методу кейс-стади можно выделить следующие этапы работы.

##### **1. Этап погружения в совместную деятельность**

*Основная задача:* формирование мотивации к совместной деятельности, проявление инициативы участниками обсуждения. На этом этапе возможны следующие варианты работы. Текст кейс-стади студенты получают до занятия для самостоятельного изучения и подготовки ответов на вопросы. В начале занятия слушатели показывают знание материала кейс-стади и заинтересованность в обсуждении. Выделяется основная проблема, лежащая в основе кейс-стади, которая соотносится с соответствующим разделом курса.

##### **2. Этап организации совместной деятельности**

*Основная задача* — организация деятельности по решению проблемы. Деятельность может быть организована в малых группах или индивидуально. Слушатели временно распределяются по малым группам для

коллективной подготовки ответов на вопросы в течение определенного преподавателем времени. В каждой малой группе (независимо от других групп) осуществляются сопоставление индивидуальных ответов, их доработка, вырабатывается единая позиция, которая оформляется для презентации. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», который будет представлять решение. Если кейс грамотно составлен, то решения групп не должны совпадать. Спикеры представляют решения группы и отвечают на вопросы (выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации и эффективность использования технических средств). Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

### 3. Этап анализа и рефлексии совместной деятельности

*Основная задача* — проявить образовательные и учебные результаты работы с кейсом. Кроме того, на этом этапе анализируется эффективность проведения занятия, проявляются проблемы организации совместной деятельности, ставятся задачи для дальнейшей работы. Действия преподавателя могут быть следующими: он завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения кейс-стади и работы всех групп, рассказывает и комментирует действительное развитие событий, подводит итоги.

*Результаты работы с кейсом.* Метод кейс-стади имеет очень широкие образовательные возможности (см. табл. 3).

Таблица 3

Результаты работы с кейсом

Учебные	Образовательные
Освоение новой информации.	Создание авторского продукта.
Освоение методов сбора данных.	Образование и достижение личных целей.
Освоение методов анализа.	Повышение уровня профессиональной компетентности.
Умение работать с текстом.	Появление опыта принятия решений, действий в новой ситуации, решения проблем
Соотнесение теоретических и практических знаний	

Многообразие результатов, возможных при использовании метода, можно разделить на две группы: *учебные результаты*, связанные с освоением знаний и навыков, и *образовательные результаты*, полученные участниками взаимодействия как реализованные личные цели обучения [8].

## Раздел II

# ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

---

### 2.1. СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА И ЕГО СТРУКТУРА

Слово «конфликт» (от *лат.* *conflictus* — столкновение) практически в неизменном виде входит в другие языки. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов пришли к выводу об отсутствии сложившегося общепризнанного понимания конфликта. Они проанализировали 52 определения конфликта и предложили следующее: «Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [3, с. 75].

Д. Майерс полагает, что конфликтом можно считать воспринимаемую несовместимость действий или целей [19]. В. П. Шейнов дает следующее определение: «Конфликт — это столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам» [32, с. 8].

Б. И. Хасан считает, что конфликт — «это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем, и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях, в их столкновении» [29, с. 33].

Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.) [15].

Н. В. Гришина предлагает перечень инвариантных признаков, позволяющих, по ее мнению, ограничить проблемное поле конфликтологии. В качестве базовых предлагаются следующие признаки, во взаимодействии образующие явление, которое может быть названо конфликтом.

*Биполярность* означает одновременно взаимосвязанность и взаимоположность двух сторон конфликта, то есть противостояние (противоположность) двух начал. В то же время биполярность не обязательно рождает конфликт. В случае конфликта биполярность предполагает борьбу и преодоление разделяющего стороны противоречия.

*Активность* направлена на преодоление противоречия и определяется через понятия «борьба», «столкновение», «противодействие» и т. д.

*Наличие субъекта (субъектов)*. Под субъектом здесь понимается человек, наделенный сознанием, волей и способностью к активным и осознанным действиям. Данный признак отделяет конфликт от других противоречий в живой и неживой природе, ограничивая его человеческим взаимодействием.

*Процессуальность*. Данный признак позволяет отличать конфликт от так называемых событий и акцентирует внимание на том, что конфликт реализуется в виде последовательной смены состояний во времени и имеет собственные начало, динамику и исход [12].

Для уяснения сути конфликта важно определить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Можно выделить два таких признака:

1) конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта;

2) конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать необходимые и достаточные условия возникновения (наступления) конфликта. Такими являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

Структурные характеристики конфликта представлены в литературе следующим образом:

1) *стороны/участники конфликта* (обычно обозначаются в терминах их ролевых позиций);

2) *условия конфликта*. Выделяют две группы:



— условия возникновения (причины) — это объективные особенности внешней ситуации, которые являются (считаются) существенными для возникновения конфликта;

— условия протекания — это факторы, оказывающие влияние на развитие конфликта;

3) *предмет конфликта* («объект» несовместимых притязаний сторон, противоречащих друг другу);

4) *действия участников* (являются взаимозависимыми; цель — воздействие на другую сторону);

5) *исход/результат конфликта* (определяет направленность конфликтного взаимодействия. Зачастую результат представляется в виде идеального образа, а не действительно получаемого результата) [4].

К структурным элементам конфликта можно отнести и *границы конфликта* — это пространственные пределы конфликта (территория, на которой происходит конфликт).

Конфликт возникает только тогда, когда есть разногласия сторон по вопросу предмета конфликта. Предмет конфликта не всегда легко распознаваем. Нередко участники конфликта сами не очень четко его представляют. Бывает, им кажется, что спор разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением более глубинных расхождений относительно реального предмета. Определив предмет конфликта, мы делаем значительный шаг к выяснению его причин. Предмет конфликта, как правило, связан с целями и интересами конфликтующих сторон (или, по меньшей мере, с целью одной из них), однако не все их цели и интересы соотносятся именно с предметом конфликта [17].

Участниками (субъектами) конфликта в зависимости от его типа выступают отдельные индивиды, социальные группы, организации, классы, этнические общности, социальные институты, государства, международные сообщества. В реальном конфликте действительные оппоненты (субъекты) далеко не всегда сразу выявляют себя, а зачастую скрываются за второстепенными участниками противоборства, или же стремятся представить себя в качестве таких субъектов конфликта, которые лишь косвенно связаны с его предметом.

*Участники конфликта* — все субъекты, которые осуществляют в конфликте какую-нибудь деятельность. В конфликте участвуют как минимум два (бывают и **многосторонние** конфликты — между тремя и более сторонами) **конфликтующих субъекта**:

а) *конфликтующие стороны* — это отдельные личности, малые группы или более крупные социальные субъекты, непосредственно противодействующие друг другу. В конфликтологической литературе их также часто называют конфликтёрами, конфликтантами, оппонентами, противоборствующими сторонами, реже — конкурентами, противниками или соперниками. Иногда их именуют даже врагами, что обычно относится к конфликтам, протекающим в острой форме, где взаимодействие участников действительно напоминает борьбу враждующих противников;

б) *третья сторона в конфликте* — это субъекты, внешние по отношению к противодействию сторон конфликта, не принимающие непосредственного участия в конфликте, но оказывающие определенное влияние на его возникновение или развитие. Эти субъекты заинтересованы в смягчении, разрешении или, наоборот, в возникновении и обострении конфликта. В сущности, они могут рассматриваться как такие же участники конфликтного противодействия.

**Субъекты конфликта характеризуются наличием у них некоторых ресурсов.** *Ресурсы основных участников конфликта* — материальные и нематериальные силы, которые оппоненты применяют или могли бы применить в конфликте. Под силой участника конфликта здесь могут пониматься уровень интеллектуального развития, образование, должность, объем информации, которой он владеет, финансовые возможности, волевые способности, социальный статус, авторитет и др.

**Баланс сил сторон** — соотношение ресурсов **основных участников конфликта**. Ресурсы субъектов конфликта бывают однопорядковые и разнопорядковые. Однопорядковые ресурсы — это ресурсы, применяемые обеими сторонами. В этом случае, как правило, выигрывает сторона, у которой их больше. Разнопорядковые ресурсы — ресурсы, применяемые одной, но не применяемые другой стороной конфликта. В этом случае сразу трудно сказать, какая из сторон перевесит. Нередко при этом стороны блефуют, создавая видимость силы, которой у них на самом деле нет.

Распространено мнение, что такие ресурсы, как физическая мощь, богатство, связи, высокая должность и тому подобные, автоматически обеспечивают непреодолимое превосходство в конфликте. Однако это не всегда так. Одним из эффективных средств, с помощью которых можно противостоять этим силам, является информация. Примерами здесь могут служить многочисленные случаи, когда с помощью компрометирующей информации («компромата») рушилась карьера видных политиков или банкротились гигантские корпорации.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. И одним из направлений конфликтной борьбы являются действия, нацеленные на подрыв сил противной стороны. Динамика конфликта во многом определяется тем, как оппоненты используют перевес сил в свою сторону.

## 2.2. ИСТОКИ И ПРЕДПОСЫЛКИ КОНФЛИКТА. ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Проблему возникновения конфликтов относят к сложным и весьма запутанным категориям конфликтологии. Каждое социальное действие влечет за собой шлейф разнообразных событий. Часто конфликт порождает действие индивида или группы, которое напрямую не связано с противоборствующими сторонами. И в этом случае очень трудно или даже невозможно определить все факторы, которые могут рассматриваться как необходимые или достаточные для возникновения конфликта. Но если мы ставим задачу анализа подлинных причин конфликта, то необходимо изучить всю цепь взаимосвязей между событиями и людьми.

Однопричинных конфликтов не бывает. У любого конфликта есть причины объективные, не зависящие от участников конфликта, и субъективные, порожденные их сознанием, волей, стилем мышления и поведением, другими психологическими особенностями. Эти разноплановые причины теснейшим образом переплетаются, образуя сложный «клубок» истоков конфликта.

Существует несколько точек зрения на истоки и причины конфликта. Мы предлагаем рассмотреть две из них.

Согласно первой точке зрения причины конфликтов можно объединить в несколько групп: *объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные*. Первые две группы причин содержат объективную основу конфликтов, последние две — субъективную [3].

К объективным причинам конфликтов можно отнести те обстоятельства, которые своим появлением или существованием вызвали столкновение интересов людей. Объективные причины обуславливают возникновение предконфликтных обстоятельств, что, в свою очередь, составляет объективный компонент предконфликтной ситуации.

Субъективные причины конфликтов прежде всего связаны с такими психологическими особенностями сторон, которые влияют на выбор

ими именно конфликтного способа решения спорных вопросов. Практически в любой предконфликтной ситуации существует возможность выбора «мирного» способа ее решения. Именно те причины, по которым одна или обе стороны противостояния выбирают конфликтный способ решения противоречия, и носят субъективно-объективный характер.

Рассматривая характер взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликта, необходимо учитывать следующие обстоятельства. Во-первых, нельзя жестко разделять субъективные и объективные причины конфликтов, а также их противопоставлять. Любая объективная причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в частности по причине действия субъективных факторов. Во-вторых, нет таких конфликтов, которые были бы вызваны только субъективными или только объективными причинами. Если человек лично не принимает решения о начале конфликтного противодействия, даже в условиях межличностных противоречий конфликта не будет. Практически любой конфликт несет в себе целый комплекс объективно-субъективных причин. Большинство объективных причин конфликтов в определенной степени являются субъективными, а большинство субъективных причин в конце концов объективно детерминированы.

Рассмотрим **первую группу объективных причин** конфликтов.

*Естественное столкновение материальных и духовных интересов в процессе жизнедеятельности.* Постоянно взаимодействуя с другими людьми в процессе жизнедеятельности, человек сталкивается с многочисленными проблемами, которые ему необходимо решить, и эти столкновения неизбежны. Участие или неучастие в большинстве этих ситуаций не зависит от воли или желания человека, именно это и создает объективную основу возможных конфликтных ситуаций.

*Недостаточная разработка правовых и нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.* Так, наименее разработаны в нашей стране механизмы защиты подчиненных от произвола начальников. Судебные опровержения действий руководителей малоэффективны, поэтому в большинстве предконфликтных ситуаций подчиненные чаще всего отступают.

*Недостаточность духовных и материальных благ для жизнедеятельности тех или иных социальных групп населения.* Товарно-денежные отношения и рыночные принципы организации общества создают огромное количество объективных предпосылок для появления конфликтных ситуаций, а сами процессы можно рассматривать как конфликтные.

*Устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений.* Большинство стереотипов имеет большой исторический стаж, есть и такие, которые сформировались относительно недавно. К числу стереотипов необходимо отнести непонимание некоторых демократических принципов организации взаимоотношений, состязательности на рынке труда, материального неравенства как результата этого соревнования. Серьезной проблемой выступает недостаточная терпимость к интересам других.

Группу объективных причин, которые могут влиять на конфликтность людей, также составляют недостаточно исследованные сегодня наукой экологические факторы, явления электромагнитных полей, активность солнца, техногенность среды и т. д.

**Вторую группу объективных причин** составляют причины организационно-управленческого характера.

*Структурно-организационные причины* конфликтов порождаются несоответствием структуры организаций той деятельности, которой они занимаются. Причинами могут быть, во-первых, ошибки, допущенные при создании организации; во-вторых, частые изменения задач и деятельности организации, которые порождают многочисленные несоответствия. Если руководство недостаточно гибко приспособливает структуру организации к требованиям деятельности, то в организации могут возникать конфликты.

*Функционально-организационные причины* конфликтов связаны с дисфункционализацией связей организации с окружающей средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками. Эффективная работа организации невозможна без функциональных связей с внешней средой, структурными элементами организации. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Без четкой организации функциональной связи существование любого объединения людей в современных условиях невозможно. Их нарушение ведет к конфликту. Функциональные связи между структурными подразделениями должны соответствовать требованиям работы и объективным законам функционирования самой организации. Этим требованиям должны соответствовать функциональные связи между отдельными работниками организации.

*Личностно-функциональные причины* конфликтов возникают при условии несоответствия уровня работника требованиям занимаемой должности. Если человек не отвечает этим требованиям, то возможность конфликтов и по горизонтали, и по вертикали становится реальной.

*Ситуационно-управленческие причины* конфликтов появляются при возникновении ошибок, которые были допущены в процессе принятия управленческих решений. Принятие ошибочного управленческого решения создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение подчиненными задачи также может создавать предпосылки для возникновения конфликтов.

Следующие две группы причин носят, на наш взгляд, субъективный характер.

**Третья группа причин** конфликтов представлена *социально-психологическими причинами*. Четких границ между группами, как мы уже отмечали, не существует, поэтому мы можем говорить о выделении некоторых типовых причин, имеющих социально-психологический характер.

*Недостаточная информация*, потеря или ее отсутствие вообще, а также искажения информации в процессе межличностных и межгрупповых коммуникаций. Человек в процессе общения по разным причинам не в состоянии передать всю информацию в первоначальном объеме и с необходимыми подробностями. Отсутствие важной информации (сокрытие, замалчивание, неразглашение) довольно часто порождает слухи, что приводит к возникновению конфликтных ситуаций. Причины конфликтов, связанные с передачей информации, будут рассмотрены более подробно ниже.

*Несбалансированность ролевых отношений между людьми* — другая типичная причина. Очень часто в ситуации межличностного общения люди могут играть не те роли, которые ожидает партнер по взаимодействию. Адекватным методом диагностики несогласованности взаимных ожиданий является транзактный анализ, возможности использования которого изложены в разделе III.

Серьезной типичной причиной конфликтов становится *различие критериев и способов оценки сторонами результатов деятельности друга*. Оценивая действия других, люди обычно за основу оценки берут то, что не удалось сделать по сравнению с первоначальным идеалом, с поставленными ранее задачами, деятельностью других людей, которые уже выполняли эту работу. Свою работу зачастую сравнивают с деятельностью другого человека, который эту работу выполнил хуже. Поэтому одну и ту же работу можно оценить неодинаково. Такая ситуация создает широкие возможности для зарождения конфликтов.

Часто основанием для возникновения конфликта становится так называемая «ловушка ответственности». Она связана со слишком большой ответственностью, которую человек берет на себя, или, наоборот, с не-

достаточной ответственностью (по мнению других людей). В другом варианте проблема связана с тем, что человек единолично контролирует ситуацию либо вообще не берет на себя ответственность [21].

Кроме указанных типичных причин можно назвать еще целый ряд других психологических причин, которые могут носить частный или ситуационный характер. К ним можно отнести: внутригрупповой фаворитизм, конкурентный характер взаимоотношений, ограниченные возможности менять свои позиции в ходе взаимодействия с другими людьми, психологическую несовместимость.

**Четвертую группу причин (субъективного характера)** составляют *личностные причины*. Они связаны с индивидуальными и социально-психологическими особенностями участников взаимодействия, а также с социально-психологическим климатом в группах, где происходит взаимодействие. Невозможно перечислить все причины конфликтов, связанные с личностными и поведенческими особенностями участников.

Наиболее типичными личностными причинами ученые называют склонность к конфликтному реагированию, эгоцентризм, недоверие или сверхконтроль, неадекватную оценку себя и окружающих, обостренную восприимчивость к плохому, стремление к власти, доминированию [20].

Одной из главных причин межличностных конфликтов выступает субъективная оценка поведения партнера как недопустимого. Вступая в различные отношения, каждый из партнеров имеет определенные ожидания. Если эти ожидания совпали с действиями партнера или различия носили допустимый характер, то дальнейшие взаимоотношения могут протекать без конфликтов. Нежелательное поведение может привести к возникновению конфликтной ситуации, а недопустимое — к конфликту. В связи с этим нужно говорить о нормах взаимодействия, которые в идеале понимаются сторонами одинаково, принимаются ими и выполняются в процессе взаимодействия. Например, если для одного участника взаимодействия нормой (или, по крайней мере, допустимым способом взаимодействия) является ложь, а для другого использование лжи нежелательно или вовсе недопустимо, это может лежать в основе конфликта.

Неспособность к адекватному поведению в стрессовых ситуациях, незнание способов выхода из конфликтных ситуаций создают условия для попадания человека в состояние конфликта. К конфликту приводит именно неподготовленность человека к эффективным действиям в таких ситуациях. Кроме того, он может не иметь достаточной психологической устойчивости к негативному воздействию на психику стрессовых факторов конфликтной ситуации.

Серьезной причиной конфликтов могут выступать непонимание эмоционального состояния человека, недостаточная способность к эмпатии. Поведение человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, может вызвать конфликтную реакцию.

Завышенный уровень притязаний, неадекватно завышенная самооценка в свою очередь могут вызвать негативную реакцию со стороны окружающих.

Заниженная же самооценка может проявиться в нарастающей тревожности, неуравновешенности, уклонении от ответственности, накоплении негативных эмоций. Вирджиния Сатир справедливо указывает, что именно заниженная самооценка является причиной большинства психологических проблем личности и межличностного взаимодействия [26].

Очень часто личностной причиной конфликтов выступают акцентуации характера, определяемые как чрезмерное усиление, «заострение», доминирование у человека отдельных черт характера, при котором наблюдаются отклонения в поведении, граничащие с патологией. Акцентуации характера являются вариантом нормы, однако явные акцентуации могут граничить с психопатией, то есть патологией характера. Проявление акцентуаций в поведении и взаимодействии вызывает непонимание, а часто и протест других участников взаимодействия. Акцентуированные личности, без сомнения, относятся к конфликтным личностям и своим поведением порождают конфликты.

Когда возникает необходимость объяснять активность и направленность действий оппонентов в конфликте, мы ищем их мотивы. *Мотивация в конфликте* — это побуждение к вступлению в конфликт для удовлетворения своих потребностей; совокупность внутренних и внешних условий, которые могут вызвать конфликтную активность субъекта. В конфликте очень трудно, а порой и невозможно сразу увидеть истинные мотивы конфликтующих сторон, так как они зачастую скрыты, а заявленные декларации, как правило, могут отличаться от первичных мотивов. Мотивы есть у обеих сторон, при этом они не обязательно совпадают, могут быть и противоположными. Если мы знаем мотивацию конфликтующих сторон, то можем понимать смысл их противостояния.

Базовым побуждением активности людей для вступления в конфликт выступают их потребности, которые формируются в результате существования какого-либо дефицита. Мотивы конфликтующих сторон конкретизируются в целях, на достижение которых направлены действия людей в конфликте. Цель субъекта — это представление



о конечных результатах взаимодействия, идеальный образ результата. Эти цели могут быть как стратегическими, так и тактическими. Уже в процессе развития конфликта первоначальная цель может измениться.

Вернемся к социально-психологическим причинам конфликтов, связанным с передачей информации. Исследования показывают, что одной из субъективных причин конфликта является то, что участники конфликта строят свое поведение исходя не из реального объекта конфликта, а опираясь на его информационные модели. Закономерности формирования у оппонентов моделей объекта конфликта чрезвычайно важны для понимания причин конфликта.

Значительные потери и искажения информации, всегда существующие в процессе взаимодействия людей, — одна из типичных причин конфликтов между ними. Потенциальной причиной конфликтов выступают потери и искажения информации не только при общении оппонентов, но и в самом восприятии людьми окружающего мира. Человек избирательно воспринимает бесконечно разнообразную информацию об окружающем.

В психике человека существуют различные мощные «фильтры», отсекающие незначимую информацию и детализирующие субъективно важные сведения. Виды этих «фильтров»:

— *физиологические* (слуховые, зрительные, обонятельные, осязательные, тактильные);

— *культурные* (традиции, нормы, обычаи, свойственные культуре, в которой сформировалась личность);

— *мировоззренческие* (убеждения, ценности, установки, взгляды на жизнь);

— *жизненный опыт* (для глубокого взаимопонимания и возникновения общности разных людей желательно одинаковое *истолкование опыта*, а противоположное истолкование разъединяет людей и может привести к конфликтам);

— по мнению некоторых западных психологов (Д. Гриндер, Р. Бэндлер, В. Сатир), *репрезентативные* (визуальные, аудиальные, кинестетические, причем смысл в том, что один-два из этих «фильтров» являются главными в процессе обработки и хранения информации об окружающем мире) [33].

Человек видит мир сквозь призму личных интересов, на основе эгоцентризма. Эгоцентризм — это неспособность или нежелание человека встать на место другого и понять его точку зрения. Эгоцентричному человеку сложно воспринимать информацию, которая исходит от другого человека и противоречит его собственному представлению о мире.

Эгоцентризм приводит к непониманию того, что у других есть иные точки зрения, даже противоположные нашей. Исследование причин и последствий эгоцентризма важно для коррекции поведения человека в конфликтных ситуациях.

Проще говоря, у людей в голове есть определенная картина мира, «карта» действительности. У каждого эта «карта» своя. Значение этой «карты» — в упрощении восприятия, чтобы не перегружать психику «ненужной» информацией, а это ограничивает наше восприятие мира.

У участников конфликта формируются информационные модели конфликтной ситуации в целом — мотивов и возможных действий противоположной стороны в конфликте, своих мотивов и возможностей в конфликте, представлений окружающих о конфликте и т. д.

Процесс конфликтного взаимодействия можно рассмотреть как обмен информацией между всеми участниками конфликтной ситуации. Информационное воздействие участников конфликта друг на друга производится с целью коррекции поведения сторон в нужном направлении. Ключ к пониманию конфликтов лежит в исследовании информационной среды, в условиях и под воздействием которой они возникают, развиваются и завершаются.

Рассмотрим **основные причины искажения информации** при общении оппонентов. Человек не полностью и без необходимой точности выражает свои мысли и чувства по следующим причинам.

1. Часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного. Не всегда человек осознает свои чувства и эмоции, их истинные причины. Многие чувства, мотивы являются для человека неприемлемыми, «травмоопасными» для личности, несут угрозу ее самооценке и целостности. Наличие таких чувств актуализирует механизмы психологической защиты личности и не позволяет ей осознать свои чувства и истинные мотивы своих стремлений и поступков.

2. Часть информации не высказывается человеком из-за ограниченного словарного запаса. Чем беднее словарный запас человека, тем сложнее ему выразить мысль, передать ее нюансы.

3. Многое из того, что человек знает, чувствует и может выразить словами, он не высказывает, так как в процессе общения не хватает времени на то, чтобы высказать все, что думалось. По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации. Чем насыщеннее жизнь человека, тем больше времени у него уходит на деятельность и тем меньше времени он может посвятить разговору. Это затрудняет взаимопонимание людей. Обсуж-

дение серьезных и сложных проблем требует значительных временных затрат.

4. Многое из того, что человек может выразить словами, он не считает нужным говорить. Часть того, что он думает, вслух высказывать не принято, часть он не высказывает потому, что эта информация характеризует его с негативной стороны, а часть информации он считает для данного разговора незначимой.

Есть причины искажения информации, которые связаны с процессом слушания:

1) часть информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах;

2) часть информации остается непонятой. Не все, что говорит один, бывает сразу понятно другому. Написанный текст, если что-то неясно, можно прочитать еще и еще. Если же в разговоре постоянно переспрашивать, можно быстро создать себе репутацию бестолкового человека. Устная речь должна быть более простой и понятной по сравнению с письменной;

3) услышав одну и ту же информацию, разные люди могут сделать не только разные, но и противоположные выводы. Происходит это, во-первых, в силу разного жизненного опыта слушающих; во-вторых, в силу разного понимания ими проблемы; в-третьих, в силу их разного отношения к говорящему; в-четвертых, из-за того, что обсуждаемая проблема по-разному затрагивает их собственные интересы [2].

В возникновении социальных конфликтов, как правило, именно субъективные факторы играют существенную роль. Причины конфликта связаны с какими-то конкретными действиями участников ситуации или возникшими новыми обстоятельствами. Какие бы проблемы в их общении ни существовали, какие бы объективные ситуации ни возникали, вступают в конфликт, в конечном счете, конкретные люди. Выявить причину конфликта — значит понять, что именно в действиях или поведении участников привело к переходу их взаимодействия в конфликтные формы.

Во второй точке зрения на истоки конфликта среди огромного множества причин выделяются прежде всего так называемые **общие причины**, которые так или иначе проявляются практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие причины.

*Социально-политические и экономические причины* связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране и мире.

*Социально-демографические причины* отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим и социальным группам и др.

*Социально-психологические причины* отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.

*Индивидуально-психологические причины* отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Вторую группу причин можно назвать частными. Они непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Приведем некоторые из них:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

Итак, причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его [15].

Анализируя причины конфликтов, следует уделить особое внимание их мотивам. *Мотив участника конфликта* — это побуждение к действию, связанное с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Мотивы поведения участников конфликта могут не совпадать и даже быть противоположными. Узнав мотивацию противоборствующих сторон, мы поймем основной смысл противостояния.

Непосредственным побудительным мотивом деятельности человека отечественные ученые (в частности, социолог А. Г. Здравомыслов) признают *интерес*, обращая внимание на то, что интерес есть также нечто *объективное*, не зависящее от воли и сознания человека.

*Цель участника конфликта* — мысленно представляемый результат конфликта, которого субъект хотел бы в данной ситуации достичь. В данном случае речь идет уже не об их коренных интересах, а о тех задачах, которые они намерены решить именно в этом конфликте. Бывает, что человек формирует реально недостижимые в конфликте цели. Цели сторон конфликта всегда в той или иной степени не совпадают.

Цель участника конфликта не есть его интерес. Существует три варианта соответствия целей и интересов у каждого основного участника конфликта:

- цель в полной мере соответствует интересам стороны конфликта;
- цель прямо противоположна его интересам;
- цель субъекта никак не связана с его интересами, безразлична по отношению к интересам.

Как видим, интерес участника конфликта может не осознаваться им самим, а цель, которую он преследует в процессе взаимодействия, может противоречить его интересам. В таком случае конфликтное взаимодействие может быть объяснено с помощью механизма «сдвига мотива на цель» (А. Н. Леонтьев). Конфликтующие стороны забывают о том, что их целью является разрешение ситуации, и целью становится желание уязвить другого, всеми способами доказать его неправоту, даже ценой собственных потерь (психологических, репутационных; затрат времени и энергетических ресурсов).

При превращении «средств в цели» они могут приобретать силу самостоятельных мотивов (Г. Оллпорт).

Для понимания причин конфликта и определения путей его преодоления важно как можно точнее зафиксировать весь набор позиционных установок и все различия в них. В конфликтных ситуациях стороны иногда даже не предпринимают никаких действий, чтобы понять поведение (мотивы, интересы, цели) своих оппонентов. Из-за вспышки агрессивности люди во вполне «невинных» мотивах партнеров склонны видеть враждебные намерения. Здесь следует говорить об интерпретации поведения оппонента, при которой возможны ошибки.

При рассмотрении механизмов возникновения межгрупповых конфликтов надо учитывать следующие обстоятельства:

- в различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения;
- межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм [3].

*Межгрупповая враждебность.* З. Фрейд определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы. Л. Берковиц обосновал неизбежность переноса человеком агрессии на всех «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения». Здесь неизбежно проявление межгрупповой агрессии [5].

Последователи теории «фрустрация–агрессия» показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем. Наличие сцен жестокости в просмотренном фильме усиливало агрессивные реакции испытуемых, особенно тогда, когда они сталкивались с потенциальной жертвой, которая, чаще всего по этническим признакам, могла быть ассоциирована с жертвой из увиденного фильма.

*Объективный конфликт интересов.* Наиболее полно данный механизм описан Д. Кэмпбеллом в реалистической теории группового конфликта [см. 2]. Ее суть сводится к следующему:

— конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;

— угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;

— угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности;

— угроза увеличивает непроницаемость групповых границ;

— угроза уменьшает отклонение индивида от групповых норм;

— угроза увеличивает степень наказания и степень ответственности нарушивших верность своей группе.

*Внутригрупповой фаворитизм.* Межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря когнитивным процессам социальной категоризации, а именно процессу самокатегоризации, то есть отнесения себя к определенной группе. Феномен предпочтения своей группы получил название «**внутригрупповой фаворитизм**» (Г. Тэджфел). Суть феномена внутригруппового фаворитизма заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Причем для того, чтобы возник этот феномен, достаточно минимальных оснований для групповой принадлежности (в школе достаточно разделить классы на «А» и «Б», и ученики этих классов будут считать свой класс лучше другого). В основе этого феномена лежат глубинные психологические механизмы, объяснение которым дает английский психолог Генри Тэджфел в своей теории социальной идентичности. Согласно этой теории, человеку свойственно стремление к положительной «я-концепции», что достигается через идентификацию себя с определенными (хорошими!) группами [24]. Если моя группа лучше или, по крайней мере, не хуже других, то это дает повод гордиться не только группой, но и собой.

Феномен внутригруппового фаворитизма может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений,

суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия, как бы устанавливая демаркационную линию между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как «свои», и теми, кто по этим же критериям оценивается как «чужие».

Когда статусные различия между двумя группами (высокостатусной и низкостатусной) признаются справедливыми, эффекты внутригруппового фаворитизма выражены незначительно. Как только возникает сомнение в справедливости статусных различий, внутригрупповой фаворитизм возрастает, причем в большей степени у членов группы, обладающей более высоким статусом. Осознание незаконности (нестабильности) статусных различий порождает стремление их изменить, увеличивает внутригрупповую поддержку и межгрупповое соперничество. Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами (классовых, этнических, региональных, возрастных) высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

### 2.3. ТИП КОНФЛИКТА: РАЗЛИЧНЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ

Существует множество типологий и классификаций конфликтов. Конфликты различаются по причине возникновения, по длительности, по интенсивности развития и т. д. Выбор той или иной классификации определяется тем, что интересует исследователя в данном конкретном конфликте. Такими основаниями могут быть: состав участников конфликта, содержание конфликта, его длительность, причины, степень интенсивности, остроты или силы, формы протекания, способы решения и пр.

Наиболее распространенное основание для классификации конфликтов — это различие типов конфликта с точки зрения его сторон, которыми могут быть группы, отдельные люди или большие социальные образования. По этому основанию выделяются следующие типы конфликтов:

- а) межличностные конфликты;
- б) внутригрупповые и межгрупповые конфликты;

- в) конфликты между личностью и группой;
- г) конфликты между личностью и организацией;
- д) конфликты между группой и всей организацией;
- е) межорганизационные конфликты [31].

С нашей точки зрения, вполне обоснованно в эту типологию можно включить и внутриличностные конфликты, поскольку они суть противоречие подструктур личности (мотивов, потребностей, целей, ценностей, ролей и пр.).

Основанием другой типологии выступают уровни субъектов конфликта в обществе. В зависимости от того, между кем происходят конфликты, они делятся: 1) на межгосударственные; 2) межэтнические; 3) межклассовые; 4) межпрофессиональные; 5) межотраслевые; 6) межколлективные (между коллективами в рамках одной организации); 7) внутриколлективные; 8) семейные, в которых различают: а) супружеские; б) межпоколенные (между родителями и детьми); в) братско-сестринские [3].

Противодействие людей происходит во всех сферах жизнедеятельности общества. Поэтому различают: 1) экономические; 2) социальные; 3) политические; 4) духовные; 5) экологические конфликты, а также такие конфликты, которые охватывают «территории» разных сфер общественной жизни (социально-экономические, социально-политические, идейно-политические, социально-экологические и др.) [2].

Типологию конфликта можно проводить и по другим основаниям.

— По результатам для сторон конфликта с точки зрения достижения их целей и удовлетворения интересов конфликты могут быть успешными и неуспешными.

— По способу выражения конфликты могут быть прямыми (забастовки, пикеты, отказ от участия в выборах) и опосредованными (обращения в органы власти, в суд; письма в средства массовой информации и т. д.).

— По показателям массовости участников конфликты делятся на индивидуальные и коллективные.

— По характеру и форме протекания конфликты могут быть организованными и стихийными, мирными и насильственными, открытыми и скрытыми, цивилизованными и нецивилизованными.

— По длительности конфликты можно разделить на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

— По степени остроты конфликты делятся на острые и вялотекущие.

— По сложности решения конфликты можно разделить на практически нерешаемые, трудноразрешимые и легко разрешаемые конфликты.



В рамках каждого типа возможна дальнейшая классификация. По уровням субъектов относительно социальной системы конфликты могут быть вертикальными (начальник–подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, предприятие–учредитель) и горизонтальными (между руководителями одного уровня, специалистов между собой). Каждый конфликт имеет и свою степень выраженности. Открытыми считаются конфликты, в которых столкновение явно выражено через ссору, скандал оппонентов. Скрытыми признаются конфликты, в которых отсутствуют внешние агрессивные действия, но присутствуют косвенные способы проявления конфликта. Чаще это происходит из-за отсутствия у субъектов конфликта ресурсов (в первую очередь психологических) для ведения открытых конфликтных действий.

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения. Приводимая в табл. 4 классификация является самой общей, и в ней выделяются виды конфликтов по различным признакам [15].

Таблица 4

#### Виды и характеристики конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия.
	Идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах.
	Социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы.
	Семейно-бытовые	В основе лежат противоречия семейных отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстотекущие конфликты	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Острые длительные конфликты	Возникают при наличии глубоких противоречий.
	Слабовыраженные и вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон

*Продолжение табл. 4*

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
	Слабовыраженные и быстротекущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
	Межличностные конфликты	Субъектами конфликта выступают две личности
	Конфликты «личность–группа»	Субъекты конфликта: с одной стороны, личность, а с другой — группа (микрогруппа)
	Межгрупповые конфликты	Субъектами конфликта выступают социальные группы
Социальные последствия	Конструктивные конфликты	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы
	Деструктивные конфликты	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы
Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты	Имеют четкий предмет
	Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Еще один подход к классификации конфликтов, прежде всего организационных, предложенный С. М. Емельяновым, представлен в табл. 5.

*Таблица 5*

#### Характер и проявления конфликтной ситуации

Характер конфликтной ситуации	Проявления конфликтной ситуации
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины. Брак в работе

*Продолжение табл. 5*

Характер конфликтной ситуации	Проявления конфликтной ситуации
Неудовлетворительный стиль управления	Ошибки в подборе и расстановке кадров. Ошибки в организации контроля. Просчеты в планировании. Нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального взаимодействия. Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений. Нарушение этики общения
Низкая профессиональная подготовка	Брак в работе. Неспособность принять адекватное решение

В жизни наиболее часто встречаются конфликты не в чистом виде, а в смешанном, когда один конфликт вытекает из другого и накладывает-ся на третий. Различные типы конфликтов также взаимосвязаны. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные — в межличностные, межличностные — в межгрупповые).

#### 2.4. МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Организация** является юридическим лицом и имеет сложную структуру. Любая организация состоит из разных групп: формальных и неформальных. Даже в самых благополучных организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и противостоять ему. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзами и администрацией.

В большинстве коллективов противоречия определяются участниками интуитивно, что негативно сказывается на управлении. Затем различия выделяются, становятся очевидными и превращаются в противоположности. Коллектив, организация, предприятие могут выступать как часть более общей системы, например рынка определенного товара. На этом рынке существует ряд противоречий [18].

**Первый вид противоречий**, когда одной из сторон выступает предприятие, — это важнейший источник развития предприятия.

**Второй вид противоречий** — это противоречия, которые содержатся внутри коллектива. *Противоречия в организации* — это отношения, противоречия между людьми, ее составляющими. Люди, вступая в организацию, создают противоречия.

Одним из основных является противоречие между работодателем и наемным работником. Часть их интересов совпадает, а часть — нет. Совпадение касается стремления обеих сторон получить максимальную прибыль, работать более эффективно, результативно. В то же время каждая из сторон, используя свои возможности, исходя из своей цели, совершает действия, противоположные интересам другой стороны.

В контексте противоречий можно охарактеризовать организацию, выделив стадии ее существования:

- 1) тождество — совпадение интересов людей при наличии возможности расхождения взглядов;
- 2) различие интересов как начальная стадия развития противоречий;
- 3) наивысшее развитие противоречий;
- 4) конфликт, или предельная стадия развития противоречий;
- 5) разрешение противоречий.

*Конфликты между личностью и группой в организации.* На поведение человека в организации активное влияние оказывает окружение, в котором он работает. В нем вырабатываются групповые нормы поведения и труда.

Если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы, то в его отношениях с группой возникает конфликт. Это может быть конфликт работника с группой, в которой он работает, или конфликт группы со своим формальным руководителем. Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно, и, как правило, их развитие вредит организации, дестабилизирует ее деятельность.

Среди причин конфликтов в звене «руководитель–подчиненный» традиционно выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа [3].

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения *субординации* (Д. Кайдалов, А. Китов) [см. 18].

Они характеризуются двумя сторонами — функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель–подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатий и антипатий по отношению друг к другу.

2. Противоречие в звене «руководитель–подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требования ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется именно взаимодействие руководителя с подчиненным. Ряд авторов (например, Б. Науменко, А. Анцупов) указывают на то, что на конфликты по вертикали приходится от 60 до 80 % всех межличностных конфликтов в коллективах.

3. Деятельность в системе «человек–человек» конфликтогенна по самой своей природе. Из различных типов деятельности наиболее конфликтны профессии «человек–человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферы руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач (А. Мухин).

4. Большая часть конфликтов детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96 % конфликтов между руководителем и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 %, на бытовую — 9 % и на общественную — 3 % конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39 %), оценкой результатов работы (8 %) и введением инноваций (6 %). В противоположность конфликтам в звене «руководитель–подчиненный» конфликты по горизонтали носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок,

норм и принципов, хотя это не исключает и организационных и деловых причин таких конфликтов.

5. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками со стороны вышестоящих инстанций, сдачей аттестаций, подведением итогов и тому подобным, приходится около 60 % всех конфликтов по вертикали. На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40 % конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее спокойный месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее конфликтные — май и январь.

6. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»: на него приходится более 53 % конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7 % конфликтов и 5,2 % — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере удаления статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

7. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы: *функции—средства—обязанности—права—ответственность—власть*. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами, и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов по вертикали.

8. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации проявляется в том, что:

— подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя, хвататься за все подряд, отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

— у руководителя много непосредственных подчиненных — более 7–8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

9. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

10. Недостаточная обеспеченность (по объективным причинам) управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель–подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

*Управленческие причины* — необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения, излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства, недостаточная профессиональная подготовка руководителей, низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена, неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных, нарушения в системе стимулирования труда.

*Личностные причины* — низкая культура общения, грубость, недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными, стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, выбор начальником неэффективного стиля руководства, отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному и, наоборот, напряженные отношения между руководителями и подчиненными, конфликтные особенности участников взаимодействия.

## 2.5. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

Основные этапы любого конфликта кратко можно представить следующим образом.

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает,

что данные действия направлены против него, и в свою очередь предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. Разрешение конфликта может быть достигнуто с помощью двух подходов (методов): педагогического (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административного (перевод на другую работу, увольнение, решение комиссии, приказ руководителя, решение суда и т. п.) [15].

Анализ динамических характеристик социального конфликта предполагает описание того, как и когда возник конфликт и как происходит конфликтное противодействие. Динамика конфликта — развитие, изменение конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий. В процессе своего развития конфликт, даже самый кратковременный, как правило, проходит несколько стадий. Продолжительность стадий конфликта складывается по-разному. Но их последовательность в конфликтах практически одна и та же.

*Латентная стадия конфликта (скрытый конфликт)* — первый этап развертывания социального конфликта, на котором формируются противоречия между потребностями, интересами и целями социальных субъектов, что в скором будущем создаст конфликтную ситуацию, а затем вызовет открытое противодействие сторон. Подобное положение дел может сохраняться довольно долго. Устранение наметившихся на стадии латентного конфликта противоречий предотвращает дальнейшее развитие конфликта. Латентному конфликту присущи наличие объективных причин, предопределяющих конфликт, а также отсутствие открытого противодействия сторон.

*Конфликтная ситуация* — вторая стадия социального конфликта, которая характеризуется осознанием участниками конфликта ситуации как конфликтной — наличием объективно существующих между ними противоречий в их потребностях, интересах и целях, а также выбором ими той или иной стратегии поведения в дальнейшем. Этой стадии присуща совокупность объективных обстоятельств и условий, провоцирующих возникновение и развитие открытого столкновения сторон. Это положение дел накануне открытого конфликта. На этой стадии уже существуют какие-то предпосылки конфликтного противодействия. Участники начинают расходиться по разным сторонам противостояния, то есть уже складываются и субъективные факторы их последующего



открытого столкновения. Понятие «*конфликтная ситуация*» нельзя отождествлять с конфликтом, а следует обозначать им лишь один из этапов последнего.

Конфликт, находящийся на двух первых стадиях, называют *доинцидентным* и расценивают в качестве легкорешаемого. Если он обнаруживается, то с помощью несложных конфликтологических методик можно прекратить его дальнейшее развитие. Если же этого не сделано, то он закономерно перерастает в третью фазу конфликта.

*Инцидент конфликта* — третья стадия социального конфликта. Начинается открытое столкновение сторон, то есть различного рода ссоры, драки, восстания, войны и т. п. На этой стадии резко возрастает эмоциональный фон конфликта. Конфликтное действие второго субъекта не возникает само по себе, а представляет собой ответную реакцию на предшествующие действия (или бездействие) первой стороны. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу терпения сформировавшихся сторон конфликта. Любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя инцидента конфликта.

Конфликт на стадии инцидента может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что участники расстаются и больше не встречаются (например, после перебранки пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как участникам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай — острый конфликт, представляющий собой стычку незнакомых людей, в которой один грозит другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита или захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться на стадии инцидента потому, что приведет к гибели одной из сторон. Но при «обычном» ходе развития конфликта после инцидента, как правило, наступает следующая его стадия.

*Личная (морально-нравственная) конфронтация сторон* — такой этап конфликта, при котором стороны обвиняют друг друга в нарушении моральных норм и отсутствии нравственности. Теперь конфликт продолжается не только по тем поводам, по которым он начался, но и по новым субъективным факторам — уверенности участников в морально-нравственных грехах друг друга. Происходит *эскалация* конфликта (от *лат. scala* — лестница). В фазе конфронтации конфликт реализуется в серии отдельных актов: психологическое противостояние конфликтующих сторон, демонстрация ненависти и неприязни друг к другу,

навешивание «ярлыков» (характерных прозвищ или оскорблений оппонента), но отсутствие открытого противодействия.

*Первая апелляция* — пятая стадия развития конфликта. На этой стадии происходит обращение конфликтующих сторон (или одной из них) за советом или поддержкой своей позиции к третьей стороне — посреднику. Если третья сторона конфликта (конкретный человек или организация) со вниманием отнесется к проблемам конфликтующих сторон, обстоятельно проанализирует причины конфликта, верно диагностирует его и на этой основе предложит приемлемый сторонам выход из создавшегося положения, то конфликт на этом и завершится. Но если этого не будет, то наступит следующая фаза конфликта.

*Групповая (идейная) конфронтация сторон* — это вторая форма конфронтации. Здесь происходит демонстрация ненависти и неприязни со стороны каждого участника конфликта ко всем социальным группам, в которые включен его оппонент.

*Повторная апелляция (стадия второй апелляции)* — седьмая стадия конфликта. На этом этапе участники обращаются за помощью в решении конфликта к третьим сторонам — посредникам: защитникам, судьям, консультантам, руководителям, но уже выше рангом, чем это было на стадии первой апелляции. Конфликт на этой стадии становится легкорешаемым.

Повторная апелляция всех или хотя бы одного участника в различные организации и инстанции может привести к преодолению конфликта, а может и усугубить его. Итог этого этапа взаимодействия зависит от конфликтологической грамотности тех людей, которые представляют данные инстанции, принимая те или иные решения от их имени. Если повторные апелляции (их может быть несколько) не дают устраивающего участника конфликта результата, наступает качественно новый этап конфликта.

Если конфликт не разрешается на стадии второй апелляции, то происходит новый круг конфликта — *стадия «порочного круга»*, то есть возвращение конфликта на этап еще одного инцидента — сразу на третью стадию.

*Порочно-круговые конфликты* — самые сложные для решения. Но и они преодолимы, правда, при условии модернизации (обновления) или разрушения той социальной системы, где этот конфликт сложился и развился. Порочно-круговые супружеские конфликты, например, разрешаются путем развода супругов.

На каждом этапе конфликт решается разными способами. Поэтому, имея дело с конкретным конфликтом, обязательно нужно выяснять, до какой фазы своего развития он дошел.

*Постконфликтная ситуация.* Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Влияние произошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию в отношениях сторон называется *последствием конфликта*. Оно может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности бывших участников, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта [16].

## 2.6. ПОВЕДЕНИЕ СТОРОН В КОНФЛИКТЕ

Важным структурным компонентом социального конфликта, без которого он бы просто не мог существовать, являются действия его участников. В совокупности действия участников образуют то, что и называется социальным конфликтом. Противонаправленность и взаимообусловленность действий участников вынуждают говорить не столько о действиях отдельных социальных субъектов, сколько об их противодействии. Вспомним классическое описание развития противоречия, принадлежащее Гегелю: «Действие начинается, собственно говоря, лишь тогда, когда выступила наружу противоположность, содержащаяся в ситуации. Но так как сталкивающееся действие нарушает некоторую противостоящую сторону, то этим разладом оно вызывает против себя противоположную силу, на которую оно нападает, и вследствие этого с акцией непосредственно связана реакция» [12]. Конфликтное противодействие сторон является основным содержанием социального конфликта. В массовых конфликтах, например, это выражается в таких формах противоборства, как забастовка, бунт, мятеж, волнения, война.

Действия одной стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются оппонентом как враждебные или, по меньшей мере, как некорректные. В свою очередь другая сторона осуществляет противодействие, которое у первой точно так же получает негативную оценку. В таком столкновении направленных друг против друга действий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается взору наблюдателя, — это действия участников.

Исследования показывают, что поведение участников конфликта может быть отнесено к одному из четырех стилей поведения, связанных с выбираемыми участниками путями разрешения конфликтов.

В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

- самый легкий, но не всегда реальный: изменить себя или свое отношение к проблеме;
- самый трудный, а потому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;
- самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и стремиться к его реализации.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы: что сделал один из участников для разрешения конфликта, что мог бы сделать для этого второй участник, а также каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

Существует как минимум три метода решения любого содержательного конфликта.

1. *Силовое решение.* Предмет конфликта присваивается путем силовых действий, волевого решения, применения власти. Этот способ может привести как к победе, так и к поражению, поэтому возможны два исхода.

2. *Физическое разведение сторон.* Стороны выводятся из конфликтного поля, столкновения не происходит по причине физической невозможности. В ряде случаев произвольный выход из конфликтного поля одной из сторон приводит к невозможности достижения цели другой стороной. В этом случае исход один — выигрывает никто.

3. *Поиск решения, устраивающего оппонентов.* Здесь также возможны два исхода. Компромисс: доступ к предмету конфликта получают все участники, но не в полной мере (приходится делиться). Конструктивное решение — такое решение, которое обеспечит максимальную реализацию интересов обеими сторонами.

Таким образом, три способа поведения в конфликте могут привести к пяти различным исходам: победа, поражение, уход, компромисс и решение. Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее намеченного исхода, называют *стилем разрешения конфликта*.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложили К. У. Томас и Р. Х. Килманн [см.: 2, 28]. Они применили двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов, по горизонтали — степень склонности к кооперации и внимания к интересам оппонентов.

В соответствии с этими характеристиками выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рис. 1).



Рис. 1. Стратегии поведения в конфликте, по К. У. Томасу и Р. Х. Килманну

*Соперничество (конкуренция).* Открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции. Стремление доказать, что другой не прав, попытки перекричать его, применить физическое насилие; требования беспрекословного послушания; попытки перехитрить, призвать на помощь союзников, шантажировать разрывом отношений.

*Приспособление.* Изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов. Субъект жертвует своими интересами, подавляет негативные эмоции, делает вид, что все в порядке, продолжает действовать, словно ничего не произошло, мирится с происходящим, чтобы не нарушить покой, ругает себя за свою раздражительность, молчит. Но часто жертва превращается в преследователя, вынашивая план мести или ожидая благодарности за свои жертвы.

*Избегание (уклонение).* Стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее. Уход может быть физическим (человек избегает

открытого обсуждения проблемы, просто закрывает за собой дверь) или психологическим: снижение значимости проблемы. Но при избегании проблема не решается, она становится «хронической» и, как все, что человеком подавляется в себе, рано или поздно вырывается наружу. Проявляется эта стратегия в молчании, демонстративном удалении, обиженном уходе, затаенном гневе, депрессии, игнорировании обидчика, в ехидных замечаниях за его спиной, переходе на «чисто деловые отношения», полном отказе от отношений с оппонентом.

*Компромисс.* Урегулирование разногласий через взаимные уступки. Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит предмет желаний поровну, избегает самовластия и напоминания о своем первенстве, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений. Компромисс — это всегда «торг», ожидание взаимных уступок, взаимодействие по принципу «ты — мне, я — тебе». Интересы каждого удовлетворяются наполовину. Взаимодействие поверхностное, истинные интересы не рассматриваются.

*Сотрудничество.* Совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон. Человек сотрудничающий определяет потребности участников, старается их удовлетворить, признает (принимает) ценности других, равно как и свои собственные, объективно отделяет проблему от личности, ищет неординарные решения. Суть сотрудничества заключается в открытом рассмотрении истинных интересов сторон. Участники «выкладывают на стол» свои истинные интересы и ищут общность интересов, те точки, в которых даже кажущиеся противоположными интересы пересекаются. Эта стратегия требует затрат — и временных, и психологических. Для начала каждый участник должен осознать свои истинные интересы, потому что они не всегда очевидны даже для него. Кроме осознания собственных подлинных интересов, надо уметь их изложить, чтобы они стали понятны оппоненту. Требуется еще одно умение — умение слушать, поскольку надо понять интересы противоположной стороны. Для осуществления стратегии сотрудничества необходимо время на диалог: выяснение интересов, позиций, а также на поиск путей удовлетворяющего участников решения и его принятия.

В так называемой сетке Томаса–Килманна нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, конкретных участников и конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности стратегий [28]:

- при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;
- при соперничестве, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;
- лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как вместе пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на существование, человек должен владеть всеми стратегиями поведения в конфликте. Главное — оценить ситуацию и выбрать ту стратегию, которая оптимальна для этой ситуации. В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

*Соперничество (конкуренция)* предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях, когда:

- исход очень важен для вас;
- вы обладаете достаточным авторитетом и властью;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;
- у вас нет иного выбора;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как должны повести их за собой.

*Избегание (уклонение)* эффективно в условиях, когда:

- затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;
- вы общаетесь со сложным собеседником;
- вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять;
- у вас недостаточно информации по проблеме;
- велика напряженность и нужно ее сбросить;
- вам нужно выиграть время.

*Приспособление* эффективно в условиях, когда:

- вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;
- надо смягчить ситуацию;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- правда не на вашей стороне.

*Компромисс*, когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях, когда:

- у участников конфликта одинаковая власть, и они имеют взаимоисключающие интересы;

- требуется быстрое или временное решение;
- другие подходы оказались неэффективными;
- компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

*Сотрудничество*, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- у вас тесные и длительные взаимоотношения;
- у вас есть время поработать над проблемой;
- обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Наряду со стилями поведения необходимо также рассматривать основные виды действий участников конфликта. К таким видам, оцениваемым как конфликтные, относятся:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений другой стороны;
- невыполнение своих обязанностей и обязательств;
- захват или удержание того, что находилось во владении другой стороны;
- нанесение вреда имуществу или репутации другой стороны (например, распространение порочащих слухов);
- унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления);
- угрозы, шантаж и другие принуждающие действия, физическое насилие и др.

При этом те субъекты, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют «неправильно». Им эти действия могут казаться вполне нормальными и справедливыми. В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Поведение одного участника вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. Взаимное влияние оппонентов может принимать разнообразные формы: заражение, подражание, игнорирование и др.

В конечном счете модели конфликтного поведения обобщаются в следующие виды:

- достижение одним субъектом своих целей и интересов за счет другого;



- уступка одним субъектом своей позиции другому;
- взаимное удовлетворение интересов обоих конфликтующих субъектов и достижение какой-то общей цели;
- взаимное неудовлетворение интересов сторон и стремление прекратить отношения.

В исследовании форм социального конфликта в современном обществе необходимо также учитывать «нецивилизованные формы» конфликтных действий: пьянство, стихийные бунты, суицид, расхитительство, саботаж, преднамеренные поджоги, террористические акты и некоторые виды преступлений. Конфликт зачастую становится источником таких форм поведения работников, как апатия, уход в себя, мистицизм, а также агрессивность, стремление к насилию. Кроме того, необходимо упомянуть о таких социальных явлениях, как массовые волнения, беспорядки, восстания, бунты и мятежи. Самой же высшей формой выражения общесоциального конфликта в обществе выступает социальная революция.

## 2.7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФОН КОНФЛИКТА. КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Важным моментом анализа и диагностики социального конфликта считается измерение его психологического фона. Конфликт обуславливает появление самых разных негативных эмоциональных и поведенческих реакций конфликтующих сторон, которые могут спровоцировать отрицательное развитие конфликта.

Для диагностики конфликта необходимо выяснить такие его характеристики, как: накал страстей; рост влияния деструктивных лидеров; характеристики поведения людей (манера разговаривать, используемые речевые обороты, самоорганизованность конфликтующих сторон, отсутствие упорядоченных и четко построенных действий, несоблюдение общепринятых норм человеческого общения); невербальные реакции (резкие движения и жесты, интонация, покраснение или побледнение и т. д.); ослабление общей консолидации субъектов в социуме. Даже само настроение сторон — также важный момент развития конфликтов. Ведущими факторами здесь являются не рациональные, а иррациональные, эмоциональные факторы поведения людей.

С психологической точки зрения каждый конфликт можно характеризовать исходя из нескольких параметров: эмоциональность поведения

участников конфликта, корректность, личная совместимость, психологическая напряженность. Нередки ситуации, когда конфликт достигает такой точки, когда обе стороны уже не в состоянии контролировать свое поведение, главным образом из-за их эмоциональной возбужденности. Острый и эмоциональный конфликт порой так захватывает участников, что выйти из него без посторонней помощи они уже не в состоянии. Если психическое напряжение конфликтующих сторон находится на очень высоком уровне, тем более если выходит за пределы нормы, никакие рациональные способы примирения уже не срабатывают. В таких случаях необходимы специальные «стоп-техники» и методики снижения накала эмоций.

Выделяют конфликты с повышенным и нормальным психологическим фоном. Повышенный психологический фон конфликта — это следствие неудовлетворенности участников существующим положением дел и развитием ситуации вокруг конфликта, ростом противоречий, обострением конфликтной ситуации. Трудно себе представить социальный конфликт с пониженным психологическим фоном, хотя условно смоделировать такую ситуацию, наверное, возможно.

Говоря о психологической стороне конфликта, стоит обратить особое внимание на *конфликтогенность* и *агрессивность поведения участников* — действия оппонентов, которые причиняют или намерены причинить серьезный ущерб друг другу.

В связи с этим в процессе диагностики конфликта необходимо измерение:

- негативного психологического состояния участников;
- удовлетворенности жизнью участников конфликта;
- общего социального самочувствия участников.

Определяя характерные типы «конфликтных» личностей, необходимо коснуться классификации, предложенной отечественными учеными Ф. Бородкиным и Н. Коряк, которые выделяют шесть основных типов конфликтных личностей. Остановимся более подробно на описании каждого из этих типов [22].

1) *Демонстративный тип*. Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкостью. Хорошо приспособливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым. Таким образом, демонстративный тип характеризуется стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований такие люди могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

2) *Ригидный тип* (ригидный — негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Постоянно требуют подтверждения собственной значимости. Их поведение отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость. Этот тип личности подозрителен. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение недоброежелательства — как обиду. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3) *Неуправляемый тип*. Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение — агрессивное, вызывающее. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало пользы на будущее.

4) *Сверхточный тип*. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются. Характеризуется повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Чрезмерно чувствителен к деталям, оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплываясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.). Сдержан во внешних проявлениях, особенно эмоциональных. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5) *Бесконфликтный тип*. Неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

б) *Рационалист*. Расчетливый человек, готовый к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время может исполнять роль беспрекословного подчиненного, например до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

Наиболее склонными к открытому конфликту являются грубые, резкие, агрессивные люди. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы личностей, для которых агрессия является привычным типом поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

Конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе. Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения. Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках. Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы, его лозунг: «Не могу поступаться принципами!». На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность всем окружающим, а статичная система ценностей не позволяет проявить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, что порождает конфликты.

## **2.8. МОДЕЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ. УСТАНОВКИ СТОРОН НА РЕЗУЛЬТАТ КОНФЛИКТА**

Завершение конфликта как структурный элемент представляет собой не столько результат, сколько идеальный образ этого результата, имеющийся у участников конфликтного противодействия. В конфликтном

противодействии участники преследуют цели, связанные с предметом конфликта, действием друг на друга, «сохранением лица» и т. д. Далеко не всегда они полностью осознаются участниками ситуации и тем более формулируются в терминах достижения конкретных результатов. Вместе с тем образ желательного результата конфликта становится регулятором конкретных действий участников в конфликтной ситуации. С практической точки зрения существенным представляется рассмотрение действий участников в контексте их установок на результат конфликта. Существует четыре подобные установки на результат конфликта: «выигрыш–проигрыш»; «проигрыш–выигрыш»; «проигрыш–проигрыш»; «выигрыш–выигрыш».

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный — как свое поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл. Содержательная трактовка сочетаний выигрыша и проигрыша строится на том, что для каждой конфликтующей стороны возможны различные подходы к разрешению конфликта. В одних случаях конфликтующая сторона уверена в силе своей позиции и ориентируется на выигрыш; но при этом можно стремиться как к тому, чтобы противник оказался в проигрыше, так и к тому, чтобы он тоже был в выигрыше. Получаются, таким образом, два варианта: «выигрыш–проигрыш» и «выигрыш–выигрыш». В других случаях конфликтующей стороне своя позиция представляется слабой и она заранее настраивается на проигрыш; тут, однако, также есть два варианта: противник выиграет («проигрыш–выигрыш») или тоже проиграет («проигрыш–проигрыш»). Рассмотрим особенности этих четырех подходов к результату конфликта.

1. *«Выигрыш–проигрыш»*. Конфликтующая сторона считает, что ее выигрыш должен быть достигнут за счет проигрыша ее оппонента. Она хочет стать победителем в конфликте, а его поставить в положение побежденного. Конфликт рассматривается ею как битва между врагами. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к различным формам социального давления, а то и к прямому насилию. Не секрет, что встречаются люди грубые, агрессивные, которым мало удовлетворения своих интересов — надо еще насладиться страданиями противника.

2. *«Проигрыш–выигрыш»*. Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она видит в своем оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Такую позицию часто занимают люди слабовольные, неуверенные в себе, чувствующие себя неудачниками. Для противника, имеющего установку «выигрыш–проигрыш», конфликт с оппонентом, настроенным на «проигрыш–выигрыш», — это сплошное удовольствие. Один хочет своей победы, другой готов согласиться со своим поражением. Однако проигравшая сторона, даже если она покоряется победителю и старается подавить в себе чувство неполноценности, беспомощности и униженности, испытывает напор этих сдерживаемых эмоций. И это может привести ее к самым уродливым формам мщения за свое унижение.

3. *«Проигрыш–проигрыш»*. Этот подход к завершению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идет на проигрыш, но вместе с тем ставит и своего оппонента в положение проигравшего. Подобная установка — не такое уж редкое явление. Иногда она обусловлена объективным положением дел. Пойдя на конфликт (даже, может быть, вызванный с неизбежностью какими-то обстоятельствами), обе стороны обрекают себя на «проигрыш–проигрыш». Иногда же обоюдно невыгодные результаты разрешения конфликта возникают потому, что участники, не видя иной возможности, решают расстаться, хотя и понимают, что это будет иметь последствия для обоих. Так, например, бывает, что ссора двух работников, которые хотели бы помириться, но не находят путей к этому, ведет к развалу их общего дела, и хуже становится обоим. «Проигрыш–проигрыш» случается и при решении крупнейших социальных и политических проблем.

4. *«Выигрыш–выигрыш»*. При этом подходе конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который даст выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий для нее — не поле битвы с врагом, а площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

## Раздел III

# ТЕХНОЛОГИИ АНАЛИЗА КОНФЛИКТОВ

---

Существуют различные подходы к анализу конфликтов, которые целесообразно использовать при рассмотрении конфликтных ситуаций в ходе работы с кейсами. Рекомендуем несколько алгоритмов, предложенных разными учеными.

### 3.1. АНАЛИЗ ПРОТИВОРЕЧИЙ НА ОСНОВЕ ХАРАКТЕРИСТИК КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ (по Н. В. Гришиной)

При анализе межличностного конфликта важно обратить внимание на то, какие основания он имеет. Н. В. Гришина говорит о классификации интерперсональных конфликтов в соответствии с мотивационной, когнитивной и деятельностной сферами жизнедеятельности. Нам представляется чрезвычайно продуктивным анализ ситуаций на основе предложенных Н. В. Гришиной характеристик ситуаций. Любая ситуация взаимодействия людей может быть описана с помощью нескольких основных ее характеристик: ценности взаимодействия, интересы участников взаимодействия, средства (способы, пути) реализации целей, потенциал участников взаимодействия, правила (нормы) взаимодействия.

**Ценности взаимодействия.** Любой вид взаимодействия наделяется его участниками тем смыслом, которые они в нем видят или хотели бы видеть. Содержательная сторона смысла или значения — какое содержание люди вкладывают в то, что они называют для себя смыслом, — может быть названа ценностями, в данном случае ценностями взаимодействия. Если речь идет о работе, ценностью будет то, в чем человек видит для себя основной смысл своей работы — является ли она для него источником средств к существованию, возможностью самореализации и т. д. Ценностями семейных отношений будет то, в чем

супруги видят смысл существования семьи — в росте благосостояния, содействии карьере одного из членов семьи, обеспечении максимальных возможностей для детей и т. д. Ценностная сторона взаимодействия людей, в сущности, ставит перед ними вопрос «зачем?» или «ради чего?». Независимо от того, формулируют ли сами участники взаимодействия этот вопрос и дают ли на него осознанный ответ, у них всегда существуют доминантные ценности, которые направляют их действия, создавая определенную модель их поведения во взаимодействии.

**Интересы участников взаимодействия.** Каждый человек входит в ситуацию взаимодействия со своими интересами. Какие-то из них люди рассматривают для себя в качестве целей, без реализации которых данная ситуация перестает их удовлетворять. На работе человек стремится заниматься любимым делом (и может быть, это главное для него), но при этом хочет получать соответствующее вознаграждение. Другие интересы человека трудно назвать целями, и часто он не думает о них, пока что-либо не начинает им противоречить. Удобный режим работы не является для работника самоцелью, но когда он изменяется в неблагоприятную сторону, человек начинает отстаивать свои интересы. Любой семейный человек имеет свои интересы, привычки, занятия и хочет, чтобы с этим считались окружающие.

**Средства (способы, пути) реализации целей.** Определенные цели предполагают наличие или поиск соответствующих средств, способов, путей их достижения. Независимо от того, идет ли речь об общих или индивидуальных целях взаимодействия, которые преследуют люди, в любом случае необходимо выбрать те или иные пути их достижения. Вопрос о способах затрагивает процессуальную сторону взаимодействия, его организацию — «как это делается».

**Потенциал участников взаимодействия.** Успешное решение задач взаимодействия предполагает, что потенциал его участников (уровень компетентности, сумма знаний, набор навыков, физические возможности и пр.) соответствует комплексу требований, предъявляемых взаимодействием. Для того чтобы вступать в любые социальные контакты или ситуации взаимодействия, необходимо иметь хотя бы элементарное представление о них и владеть элементарными навыками поведения.

**Правила взаимодействия** — предполагаемый вклад каждого участника в общее взаимодействие, их ролевые обязанности, степень возможного участия каждого в принятии общих решений, правила поведения по отношению друг к другу и т. д.



На основании указанных характеристик ситуаций взаимодействия вслед за Н. В. Гришиной можно выделить и проанализировать следующие виды конфликтов.

*Конфликт ценностей.* Возникающие здесь разногласия касаются смысловых аспектов взаимодействия. Например, его участники могут по-разному понимать смысл и цели деятельности и существования организации. Создавая свою фирму, один видит ее цели в финансовом успехе, другой — в том, что можно будет заниматься интересным делом, третий — в полной свободе и возможности никому не подчиняться. Если они вместе возглавят общее дело, между ними, скорее всего, возникнут проблемы ценностного характера, связанные с целями деятельности. Направляемые разными доминирующими ценностями модели поведения участников взаимодействия приходят в противоречие друг с другом. Один работник считает, что для личного процветания и успеха организации надо работать как можно больше, другой, в жизни которого работа не играет существенной роли, стремится минимизировать свои усилия. Жена считает, что свободное время нужно проводить в общении с друзьями и развлечениях, а муж увлечен своей работой и проводит вечера за письменным столом. Противоречия здесь затрагивают не нормы поведения, а смысловые аспекты существования людей [11].

Это совсем не означает, что разные ценности неизбежно приводят к конфликтам. Люди могут успешно работать вместе и иметь хорошие отношения, несмотря на различие своих ценностных представлений. Конфликт возникает тогда, когда эти различия оказывают влияние на взаимодействие людей или начинают «посягать» на ценности друг друга.

Жена перешла на новую работу, которая ей нравится, однако эта работа предполагает частые непродолжительные командировки, против которых неожиданно восстал ее муж. «Да я совершенно не против ее работы. Я даже рад, а то чего она там “кисла” в своем НИИ. Пусть занимается чем хочет, раз ей так нравится. Но эти поездки — тут я категорически против. Не в том дело, что мы тут не справляемся, это мелочи. Просто я считаю, что командировки, гостиницы — это в принципе не женское дело. Я же ее не привязываю к плите. Моя мать — чем бы она ни занималась — каждый вечер накрывала на стол, отец приходил с работы, и все собирались за одним столом. Конечно, раньше были другие семьи. Ну это я так, к слову. В общем, главное дело женщины — это дом. Пусть работает, конечно, если хочет, но чтобы эта работа семье не мешала, а так — пусть бросает». Если в данном случае работа для женщины действительно обладает ценностью, стала неотъемлемой частью жизни, проблема может оказаться трудноразрешимой [11].

*Конфликт интересов.* Среди конфликтов интересов, как представляется, целесообразно различать две вариации.

Первая (назовем ее ресурсным конфликтом) возникает тогда, когда цели участников конфликтной ситуации совпадают. Они претендуют на какие-то ограниченные ресурсы: территорию, финансы, материальные предметы, одну и ту же должность или иную возможность и т. д. Каждая сторона заинтересована в получении нужного ей ресурса или более выгодной (с точки зрения количества и/или качества) части общего ресурса. Они стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но в силу единичности или ограниченности ресурсов их интересы противоречат друг другу.

К этому виду конфликтов относятся все конфликтные ситуации, затрагивающие проблемы распределения (например, конфликты, связанные с финансами или снабжением) или возникающие на почве соперничества за обладание чем-либо, например должностью. (На одном занятии возник вопрос, является ли соперничество двух молодых людей за внимание нравящейся им обоим девушки ресурсной проблемой. Если у них достаточно серьезные намерения и между ними действительно возникает конфликт, то, пожалуй, его можно назвать ресурсным: она может выйти замуж лишь за одного из них, и их конфронтация возникает вокруг этой единственной для них обеих возможности. Во всех остальных случаях ответ зависит от того, считаем ли мы любовь ограниченным или неограниченным ресурсом.)

Другой вариант — его можно назвать конфликтом интересов — возникает, когда у партнеров разные интересы и они противоречат друг другу. В силу взаимосвязанности людей в данной ситуации они вольно или невольно становятся помехой друг другу в реализации своих интересов. Руководителю необходимо послать одного из сотрудников в командировку. Подчиненный, напротив, заинтересован в том, чтобы постараться избежать несвоевременной для него поездки. В отличие от ресурсного варианта конфликта интересов, здесь цели партнеров противоречат друг другу, однако в этой ситуации руководитель и подчиненный зависят друг от друга, и им придется решать данную проблему.

*Конфликт средств достижения цели.* Участники взаимодействия могут разделять общие ценности и общие цели, но иметь разные представления о способах их достижения. Члены организации видят смысл своей деятельности в увеличении финансового потенциала фирмы, но придерживаются разных представлений о путях достижения этого. Например, один из них считает, что если заниматься бизнесом, главное — делать деньги, создать финансовую основу, а другому не все равно, каким спо-

собом эти деньги зарабатывать, хотя финансовые цели им принимают. Конфликт средств достижения целей возникает и при различии ценностей и целей. Люди мирно сосуществуют, имея различные ценности, но если способы реализации своих целей, избранные одним из них, наносят ущерб общему взаимодействию или кому-то из его участников, возникают разногласия. Можно спокойно относиться к тому, что кто-то рядом с вами совершенно равнодушен к работе, но когда он пытается часть своей работы переложить на вас, возникает конфликт («Вы можете поступать, как считаете нужным, это ваше дело, но почему это должно затрагивать мои интересы?»).

Конфликты, связанные с потенциалами участников взаимодействия и их соответствием предъявляемым к ним требованиям, могут принимать различные формы. Это может быть *конфликт несоответствия*, когда кто-либо из участников взаимодействия в силу некомпетентности или, например, физической неспособности не может вносить необходимый вклад в общее взаимодействие и решение его задач. Ситуации такого типа хорошо известны: человек не справляется со своими обязанностями, работает плохо, это создает проблемы для окружающих и постепенно может перерасти в конфликтную ситуацию.

Другая разновидность этих конфликтных ситуаций связана со значительным разрывом в потенциалах разных участников взаимодействия — *конфликт разных потенциалов*. Конфликтные ситуации подобного типа возникают в силу того, что общий результат деятельности складывается из суммы индивидуальных усилий, и «слабое звено» либо ухудшает общий результат, либо даже становится помехой в каких-то действиях.

*Конфликт правил взаимодействия*. Этот вид конфликта связан с любым нарушением кем-либо из его участников принятых норм, установленных правил, если это нарушение наносит урон нормальному взаимодействию или отношениям людей. К ним относятся ситуации разногласий из-за невыполнения людьми обязательств перед другими, нарушения общепринятого этикета или норм, принятых данными участниками взаимодействия, превышения кем-то своих прав и т. д. Подобные конфликты могут возникать и из-за стремления кого-либо из участников взаимодействия к пересмотру его правил или норм, например перераспределению власти, увеличению прав одних и уменьшению прав других, изменению всей системы взаимодействия и т. д.

Для всех перечисленных вариантов источником возникновения конфликтов являются различные характеристики взаимодействия людей. Кроме того, в процессе взаимодействия могут возникать конфликты,

не вытекающие из взаимодействия как такового, но привнесенные в него участниками общения.

Один из потенциальных источников конфликтных ситуаций этого типа связан с тем, что люди при долговременном общении вступают между собой не только в контакты, предполагаемые рамками взаимодействия, но и в более широкое общение, привнося в него свои взгляды, предрассудки, культурные стереотипы и т. д. Для подавляющего большинства видов деятельности различия в идеологических, религиозных воззрениях или политических пристрастиях не могут служить препятствием к совместной деятельности. Однако обсуждение различных точек зрения может стать реальным источником достаточно острых конфликтов.

Любые разногласия такого рода становятся конфликтами только тогда, когда кто-либо из оппонентов проявляет нетерпимость, пытаясь навязать свою точку зрения другому, требуя соответствия его взглядов своим.

Другой механизм возникновения конфликтных ситуаций подобного рода — расширительная трактовка характера взаимодействия его участниками, охватывающая новые зоны общения и открывающая дополнительные возможности для воздействия друг на друга. Так, интерпретирующий свою власть в патриархальном духе руководитель может позволить себе суждения относительно манеры одеваться младших сотрудников (что никак не влияет на эффективность их работы) или считать возможным вмешиваться в их личные дела.

Помимо этого, люди привносят во взаимодействие и личностные особенности. Иногда эти особенности таковы, что поведение людей (проявляющиеся в нем морализаторство, грубость, агрессия и др.) может вызывать эмоциональный протест у других участников взаимодействия в виде эмоциональных всплесков в эпизодических контактах или хронически конфликтных или напряженных отношений при длительном общении. Эти конфликтные ситуации часто называют конфликтами из-за личностных особенностей людей.

Поведение людей всегда определяется особенностями социальной ситуации, в которой они находятся, и их личностными особенностями. Конфликты, возникающие из-за тех или иных ситуационных факторов взаимодействия, потенциально всегда могут быть урегулированы в рамках этой ситуации за счет возможной коррекции параметров взаимодействия. Но конфликты, вызванные личностными особенностями людей (независимо от того, идет ли речь о характере или политических вкусах, — в любом случае это принадлежность внутреннего мира лич-

ности), не могут быть разрешены путем внешних воздействий. Возможно, в силу этого и не будет слишком категоричным утверждать, что все разногласия, привнесенные во взаимодействие людей из других зон их существования или проблем их внутренней жизни, могут однозначно рассматриваться как деструктивно влияющие на это взаимодействие [11].

### 3.2. СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА (по А. С. Кармину)

Примером для анализа конфликта может служить схема, разработанная одним из специалистов в области отечественной конфликтологии, доктором философских наук профессором А. С. Карминым. Он выделяет пять основных компонентов конфликта: конфликтующие стороны, зона разногласий, представления о ситуации, мотивы и действия [17].

#### Конфликтующие стороны

Участниками конфликта являются *две или более конфликтующие стороны* — отдельные индивиды или группы. Помимо этого, в конфликт могут быть вовлечены и другие, не принимающие непосредственного участия в конфронтации. К таковым А. С. Кармин относит *сочувствующих* (той или другой стороне) — они, как правило, не включаются в активные действия; *провокаторов или подстрекателей* — эта категория обычно берет на себя роль «катализатора» в конфликте и может активно сталкивать участников; *примирителей* — желающих изменить сложившуюся ситуацию и устранить противоречие между сторонами; *консультантов* — «советников» в вопросах, возникающих у конфликтующих; *невинных жертв* — людей, несущих какой-либо урон в процессе разбирательства между сторонами [17].

При анализе конфликта в первую очередь стоит обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтующих сторон. Под социальными характеристиками понимаются: принадлежность к определенному слою общества или общественной группе, социальная роль, авторитет, профессия, служебное положение и др. Психологические характеристики — это свойственные человеку личностные особенности. К ним можно отнести темперамент, характер, направленность личности, способности и др. От данных черт часто зависят возникновение, протекание и результаты конфликта.

### Зона разногласий

Конфликт возникает только при наличии *зоны разногласий* — предмета спора, факта или вопроса, который вызвал разногласия. Часто зона разногласий достаточно трудно распознаваема. Иногда участники конфликта сами не очень четко представляют, что же послужило началом конфликта, чем были вызваны разногласия. Бывает, участникам кажется, что ситуация, из-за которой разгорелся конфликт, «пустяковая» и все разрешится, стоит одному из спорщиков уступить. Но на самом деле оказывается, что это только внешнее выражение или на первый взгляд малозначимое проявление более глубоких противоречий, которые остаются неосознанными конфликтующими сторонами.

Границы зоны разногласий подвижны. В ходе конфликта они могут расширяться и сужаться, что, в свою очередь, также затрудняет выявление зоны разногласий. Участники конфликта в процессе дискуссии в силу эмоциональности могут «перейти на личности», в результате чего к первоначальным разногласиям прибавляются и расхождения по поводу оценки поведения и морального облика друг друга. Иногда во время спора на конкретную тему конфликтующие начинают вспоминать, что когда-то кто-то из них обидел другого. Данный факт также сказывается на изменениях границ зоны разногласий. В обстоятельствах, когда стороны достигают согласия по какому-либо пункту, зона разногласий сужается. При ликвидации всех расхождений она исчезает.

### Представления о ситуации

Каждый из конфликтующих составляет свое *представление о ситуации*, сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Как правило, эти представления не совпадают. Конфликтующие стороны видят происходящее по-разному, что и создает почву для столкновения. Конфликт появляется на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспринимает сложившуюся ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий оппонента.

Проблема заключается в том, что ни одна из сторон не знает, как представляет себе данную ситуацию другая сторона, пока одна из них не сообщит о своем реальном взгляде на события.

Американский социолог У. А. Томас сформулировал теорему, которая гласит: «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям». Применительно к конфликтам это означает, что если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет

реальные конфликтные последствия. При этом тот, с кем конфликтуют, может и не подозревать, что находится в конфликтных отношениях.

### **Мотивы**

У каждого человека на основе индивидуального жизненного опыта и личностных особенностей складывается свой комплекс интересов, мнений, установок, потребностей, идей и т. д. У человека возникают стремления, побуждения к действиям, которые направлены на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть осознанными и неосознанными. Но в обоих случаях они существенно влияют на отношение индивида к важным для него моментам.

При возникновении у индивидов разногласий можно говорить и о разности их мотивов. То есть в данной ситуации стремления и желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

При выявлении мотивов конфликтующих не всегда удается точно их определить. Здесь часто можно столкнуться со скрытыми мотивами сторон, которые неочевидны при поверхностном рассмотрении ситуации, хранятся в тайне или могут даже не осознаваться самим индивидом. В связи с этим для понимания истинной мотивации человека в конфликте необходимо тщательно изучить его личностные характеристики, а также собрать как можно больше информации о конфликте в целом.

### **Действия**

При наличии зоны разногласий, разных представлений о ситуации, а также противоречащих друг другу мотивов индивиды начинают вести себя таким образом, что происходит столкновение их действий.

Поведение каждой стороны мешает другой достичь своей цели. Действия участника оцениваются оппонентом как враждебные или некорректные. В свою очередь другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой также получают негативную оценку.

В подобном столкновении направленных друг против друга действий и противодействий заключается реальное протекание конфликта.

Поведение конфликтующих сторон часто характеризуется демонстративностью или же, наоборот, скрытностью.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений другой стороны;
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;

- захват или удержание того, что, по мнению одной стороны, не должно находиться во владении другой стороны;
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации;
- унижающие человеческое достоинство действия;
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
- физическое насилие [17].

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут не считать их таковыми. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясно для другой стороны, и напряженность в отношениях снижается.

Графически схему, предложенную А. С. Карминым, можно представить следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Схема анализа конфликта, по А. С. Кармину

Приведенная на рисунке схема удобна для описания и анализа межличностных и групповых конфликтов. В учебнике «Конфликтология» А. С. Кармин анализирует конфликт между студенческой группой и администрацией вуза, пользуясь данной схемой [17].

*Ситуация № 1.* Студенческая группа III курса по результатам учебы была признана лучшей в институте и приказом ректора награждена премией. Через несколько дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке. Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка воз-



мутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию. Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору.

Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены в смешном и глупом виде. Вскоре после этого был снят староста группы Семенов. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что он снят в связи со всей этой историей. Их попытки добиться того, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Анализируя данную ситуацию, можно установить, какие действия здесь наблюдаются. Они таковы (в хронологическом порядке): курение — лишение курильщиков премии — ходатайства группы перед деканом и ректором — осмеяние их студентами на вечере — снятие старосты — попытки студентов отменить его снятие (в описании ситуации № 1, возможно, многое опущено: могли быть и некоторые скрытые действия).

Далее определяем конфликтующие стороны —  $X$  и  $Y$ . Сначала недовольство создавшимся положением выразила четверка курильщиков. Она стала конфликтующей стороной  $X$ . Но скоро к ней присоединились другие студенты, и в роли  $X$  стала выступать вся группа. Как видно, конфликтующая сторона может изменяться. В качестве  $Y$  — другой конфликтующей стороны — выступает, видимо, ректор. Ведь студенты недовольны именно его поведением — тем, что он лишил четырех студентов премии. Ректор стал конфликтующим, ничего не зная об этом. Ситуация стала конфликтной без его ведома — лишь в силу того, что студенты определили ее как конфликтную. Но с выражением недовольства студенты сначала обратились не к ректору, а в соответствии с требованиями должностной субординации — к декану. Таким образом, в конфликт был втянут декан, и он тоже в конце концов вошел в состав конфликтующей стороны  $Y$ .  $X$  и  $Y$  оказались «переменными величинами».

Рассмотрим далее зону разногласий. Все было хорошо до того момента, пока не произошла ситуация с курением. Все студенты группы торжествовали и радовались, ожидая премию. Выговор, объявленный курильщикам, был первым ударом по их хорошему настроению. Но еще более чувствительным ударом, который, с их точки зрения, был неожиданной и вопиющей несправедливостью, явилось отсутствие их фамилий в списке премированных. Таким образом, обнаруживаются

два пункта разногласий между курильщиками и ректором: 1) *по поводу курения*; 2) *по поводу лишения премии*. Первый инцидент — эпизод с курением — сам по себе, вероятно, не имел бы серьезных последствий. Но вместе со вторым инцидентом — лишением премии — он стал источником дальнейших событий. Затем зона разногласий стала увеличиваться. В ней один за другим вспыхнули разногласия по поводу: 3) *вопроса о допустимости проделанного студентами публичного высмеивания институтского начальства*; 4) *вопроса о снятии старосты*. Как видим, границы зоны разногласий по мере развития конфликта расширялись.

Попробуем разобраться в представлениях студентов ( $P_x$ ). Если они в нарушение запрета курили в помещении института, то, по их представлениям, этот запрет неоправдан, потому его можно нарушать. Неизвестно, разделяют ли взгляды курильщиков другие студенты. Из расспросов выяснилось, что многие считают выговор за курение в неполюженном месте справедливым. Но к лишению премии за это группа отнеслась отрицательно. По представлениям студентов, такое наказание не соответствует тяжести проступка, а главное — смыслу премии: ведь она дана за отличную учебу. Курильщики были лучшими в группе, именно их отличная учеба дала основание для премирования группы — и их же лишили премии. А реакция декана и ректора на разумные и вежливые просьбы студентов восстановить справедливость выглядела в их глазах упрямым и нелепым отстаиванием «чести мундира». Студенты узрели в этом материал для сагиры.

Снятие старосты вскоре после этого лишний раз подтверждает, что институтское начальство вершит произвол, не считаясь с мнением студентов и требуя от них лишь беспрекословного повиновения.

Представления другой стороны ( $P_y$ ), разумеется, выглядят совсем иначе. Ректор полагает, что с курением в учебном корпусе надо вести борьбу. До запрета курения в помещениях было очень дымно, повсюду валялись окурки. Однажды из-за этого произошел пожар, после чего и был принят этот запрет. Нарушителей дисциплины поощрять премиями нельзя, тем более что кто-то из наказанной четверки и раньше был замечен с дымящейся сигаретой. На вечере ребята, конечно, переборщили с критикой. Это было грубо, плоско и не смешно. Но ничего ужасного в этом нет. О старосте ректор ничего не знает. Декан думает о случившемся примерно так же. Курильщики — талантливые студенты, но разболтанны, ведут себя вызывающе, думают, что им все должно прощаться, если они хорошо учатся. Что касается старосты, то он должен быть помощником деканата, а вместо этого он организует группу в поддержку нарушителей дисциплины.

плины и дерзких выпадов против преподавателей. Свои обязанности выполняет не очень добросовестно. Поэтому есть основания его заменить.

Анализируя конфликт, важно понять, в чем видят свою правоту конфликтующие — они всегда считают себя в чем-то правыми, но не осуждать, не оценивать и не принимать чью-либо сторону.

Мотивы студентов ( $M_x$ ), на первый взгляд, состоят в стремлении вернуть несправедливо отнятую премию. Однако если учесть содержание  $P_x$ , то мотивация поведения студентов не сводится лишь к этому. За всеми их протестами кроется явное желание добиться того, чтобы администрация института с бо льшим уважением относилась к ним и учитывала их мнение. Почему с ними не только не посоветовались, но даже не поставили в известность, что четыре их товарища останутся без премии? Почему сняли старосту, не сказав об этом студентам, а потом вновь, как и с премией, не хотят принять во внимание их позицию? Студенты хотят чувствовать себя полноправными членами институтского коллектива и принимать участие в решении вопросов наравне с преподавателями. Мотивы  $M_y$  уже достаточно ясны из сказанного выше о  $P_y$ . Ректор руководствовался необходимостью соблюдать порядок в институте.

Приказы должны выполняться. Надо наказать курильщиков, чтобы другим неповадно было. Декан, заменяя старосту, тоже был мотивирован в основном стремлением к порядку. Возможно, подспудно было желание показать студентам, что не следует выставлять своих руководителей на посмешище. Но декан не признавался себе в том, что у него есть такое желание.

*Продолжение ситуации № 1.* С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Вольская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов старостой был назначен не пользовавшийся в группе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткова и в результате почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это студентами была возложена на Черткова. Все неявившиеся были не допущены преподавателем к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие все зачеты, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии. При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли слухи, в которых

неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Конфликт усугубился и приобрел явно деструктивный характер. В составе  $X$  начался раскол: объявился «предатель» Чертков. А состав стороны  $Y$  увеличился: в число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию, вошел преподаватель (типичное для конфликтов явление: в условиях конфликта все, что ущемляет одну из сторон, расценивается как выпад против нее, инициированный другой стороной). В зоне разногласий оказались учебные проблемы, сдача зачетов и экзаменов. В  $P_x$  стала развиваться идея, что «все преподаватели заодно», а в  $P_y$  — что группа стала превращаться в сплоченную компанию зазнавшихся смутьянов. Возник и новый мотив (в  $M_y$ ) — намерение разогнать эту компанию, переведа ее членов в разные группы. Это мера нежелательная, но необходимо что-то делать для прекращения затянувшегося конфликта.

*Окончание ситуации № 1.* Было создано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданные зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и тому подобном будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И наконец, в учебном корпусе будут отведены специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших в институте. Была лишь одна «потеря»: Чертков перевелся в другой институт.

Таким образом, конфликт завершился. Этому прежде всего способствовала откровенность. Студенты, как нетрудно заметить, добились многого. Первоначальные их требования (насчет премии и старосты) так и остались невыполненными. Они получили уступку только в том, что «накрутилось» в ходе конфликта — допуск к сдаче экзаменов. Однако был удовлетворен их главный мотив: руководство признало необходимым прислушиваться и относиться с уважением к их мнению. Со своей

стороны декан и ректор полностью «сохранили лицо»: ни одно из принятых ими решений не было отменено. Но вместе с тем руководство фактически взяло на себя обязательства, принятие которых означает пересмотр некоторых его установок.

В итоге конфликт принес немало волнений студентам. Малоприятен он был и для руководства. Отголоски конфликта в какой-то степени нанесли урон общему социально-психологическому климату в институте. В ходе него ухудшилась успеваемость группы, один из ее членов покинул институт. Все это — негативная сторона конфликта. Но он принес и некоторый позитивный результат: студенты приобрели полезный опыт и «заставили» себя уважать, руководство сделало соответствующие выводы и стало прислушиваться к студентам. Также была решена проблема, относящаяся к «фону», на котором разыгрался конфликт, и ставшая его косвенной предпосылкой, — положение курящих. Отведение мест для курения устраняет одну из главных причин нарушения запрета на него.

Насколько справедливы решения, завершившие конфликт? Вероятно, могут быть разные мнения. Что считать справедливым, часто толкуется неоднозначно. Но разрешение конфликта надо оценивать не по тому, справедливо ли оно с некой внешней точки зрения, а по тому, удовлетворяет ли оно обоих конфликтующих. Достаточно, чтобы *они* сочли его справедливым.

### 3.3. СХЕМА АНАЛИЗА КОНФЛИКТА (по С. М. Емельянову)

Другим примером схемы анализа может служить структура конфликта, предложенная С. М. Емельяновым в работе «Практикум по конфликтологии» (рис. 3) [15].

В данной схеме под сторонами конфликта понимаются субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфронтации либо явно или неявно поддерживающие конфликтующих. Предмет конфликта — то, из-за чего возникает спор. Это конкретная дефицитная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или использованию которой стремятся оппоненты. Образ конфликтной ситуации — это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия. Мотивы конфликта — это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимо-

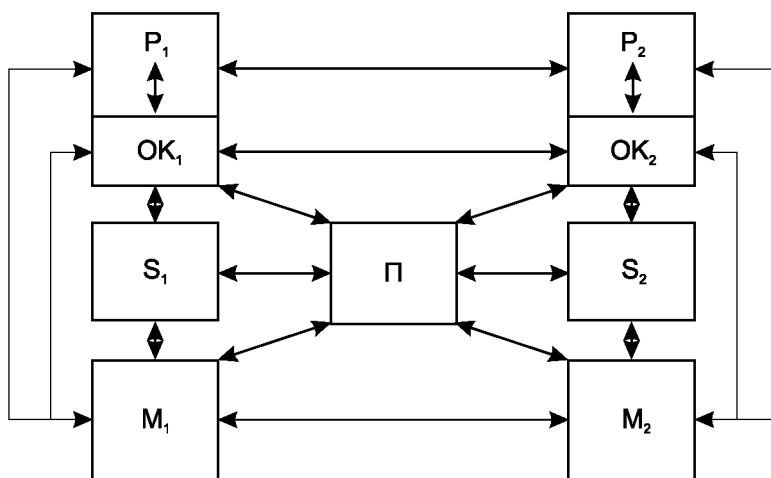


Рис. 3. Схема анализа конфликта, по С. М. Емельянову:  
 $S_1$  и  $S_2$  — стороны конфликта (субъекты конфликта); П — предмет конфликта;  
 $OK_1$  и  $OK_2$  — образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);  
 $M_1$  и  $M_2$  — мотивы конфликта;  $P_1$  и  $P_2$  — позиции конфликтующих сторон

действия к столкновению (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений). Позиции конфликтующих сторон — то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или переговорного процесса.

Руководствуясь схемой С. М. Емельянова, в процессе анализа конфликта выделяются и подробно изучаются все его структурные элементы по аналогии со схемой А. С. Кармина.

### 3.4. АЛГОРИТМ АНАЛИЗА И ФОРМУЛЫ КОНФЛИКТА (по В. П. Шейнову)

Для эффективного анализа и разрешения конфликтов В. П. Шейнов предлагает предварительно определить несколько правил формулирования конфликтной ситуации (КС) [32].

**Правило 1.** Конфликтная ситуация — это то, что должно быть устранено.

**Правило 2.** Конфликтная ситуация всегда предшествует и инциденту, и конфликту.

**Правило 3.** Формулировка должна подсказывать, кто и что может сделать для устранения конфликтной ситуации.

**Правило 4.** Задавайте себе вопросы, подобные «почему?», пока не обнаружите первопричину конфликта, из которой проистекают другие.

**Правило 5.** Формулируйте конфликтную ситуацию своими словами, не сторяча, по возможности не повторяя слов из «книжных» описаний инцидента и конфликтных действий.

**Правило 6.** В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Существует следующий алгоритм выявления всех составляющих элементов конфликта.

### **1. Есть ли конфликт?**

Если да, то сформулируйте его (по возможности кратко). Например, ссора, жалоба, обвинение, угроза, намерение завладеть неким объектом.

Если конфликта как такового еще нет, то нужно искать то, что к нему может привести, — конфликтогены и конфликтные ситуации.

### **2. Есть ли КС?**

а) если есть, то ищем следующую (КС<sub>2</sub>);

б) если КС всего одна, то ищем инцидент (И).

### **3. Если есть КС<sub>2</sub>, то ищем, нет ли КС<sub>3</sub>, КС<sub>4</sub> и т. д.**

Разрешение конфликта является удачным не тогда, когда оно отвечает принципам «высшей справедливости», а когда обе конфликтующие стороны удовлетворены им и могут на его основе в дальнейшем мирно взаимодействовать.

В. П. Шейнов предлагает анализировать конфликт, используя «формулы конфликта», отражающие его динамические характеристики. В этих формулах употребляют следующие понятия [32].

*Конфликтная ситуация* — накопившиеся противоречия, содержащие первопричину конфликта.

*Инцидент* — стечение обстоятельств, ставшее поводом для конфликта.

*Конфликт* — открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов.

*Конфликтоген* — слова, действия (или бездействие), порождающие или способные (могущие) привести к конфликту.

Основную роль в возникновении случайных конфликтов играют конфликтогены и закон их эскалации.

Формула 1. *Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт.*

При определенном упрощении эту формулу можно интерпретировать как «причина и повод приводят к конфликту».

Следствие 1. Разрешить конфликт — значит:

1) устранить конфликтную ситуацию и 2) исчерпать инцидент.

Следствие 2. Если конфликтная ситуация неустранима, то предотвратить конфликт можно, если не допускать инцидентов.

Формула 2. *Конфликтная ситуация + Конфликтная ситуация + ... = Конфликт.*

Наличие нескольких конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой. Эта формула дополняет первую формулу конфликта, при этом каждая из конфликтных ситуаций в своих проявлениях может играть роль инцидента.

При наличии нескольких конфликтных ситуаций конфликт неизбежен, если не устранить их. Ведь любая новая конфликтная ситуация лишь увеличивает число противоречий, что ведет к возрастанию вероятности конфликта.

Таблица 6

Анализ конфликтных ситуаций

Тип конфликта	Конфликтные ситуации	Закономерность, формула	Степень неизбежности конфликта
А	Нет	Эскалация конфликтогенов	Случаен
Б	Одна	Формула 1	Закономерен
В	Две или более	Формула 2	Неизбежен

### 3.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРАНЗАКТНОГО АНАЛИЗА Э. БЕРНА ПРИ РАССМОТРЕНИИ КОНФЛИКТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Для продуктивного анализа многих ситуаций конфликтного взаимодействия подходящей схемой является транзактный анализ. Теория транзактного (транзакционного) анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 1960-х годах. Основные положения этой теории широко используются в работе психологов по коррекции поведения человека. Теория транзактного анализа мо-



жет быть с успехом применена в практике прогнозирования конфликтов в межличностном взаимодействии и их предупреждения.

В контексте анализа конфликтов нас в первую очередь интересуют два положения транзактного анализа: структурный анализ (структура личности) и анализ транзакций (взаимодействия). Анализу подвергаются следующие элементы взаимодействия: состояние (эго-состояние), ситуация и стиль.

### Структурный анализ

В структуре личности Э. Берн [6] выделяет три эго-состояния (состояния «я»): родительское (Р), взрослое (В) и детское (Д). Человек в любой момент находится в одном из эго-состояний, что проявляется во взаимодействии с другими людьми. Эго-состояния обуславливают характер общения между людьми и могут провоцировать конфликтное взаимодействие. Они не зависят от возраста человека.

Структура личности, по Э. Берну, с характеристикой ее структурных компонентов представлена на рис. 4 [9].

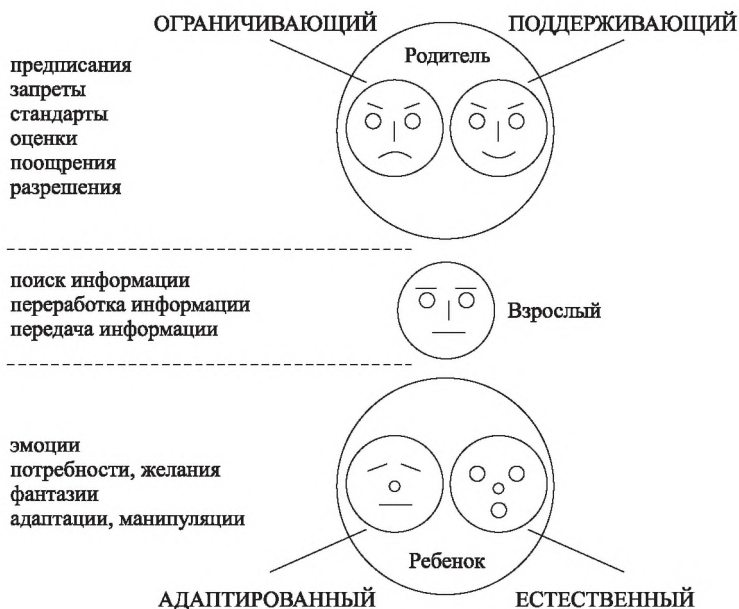


Рис. 4. Характеристика структурных компонентов личности, по Э. Берну

Эго-состояние родителя содержит установки и поведение, перенятые от собственных родителей. Родительское эго-состояние выражается в предубеждениях, критическом и заботливом поведении по отношению к другим, родительских наставлениях, социальных нормах, догмах, правилах, стандартах поведения, наставлениях, поучениях, запретах, то есть в информации из категории, как нужно и как нельзя вести себя в той или иной ситуации. С одной стороны, это набор полезных, проверенных временем правил, с другой — предрассудки и предубеждения. Родитель может выступать как ограничивающий, контролирующий (запреты, санкции) и поддерживающий родитель (советы, поддержка, опека).

В эго-состоянии родителя мы думаем, чувствуем, говорим и действуем так, как это делали наши родители или авторитетные для нас в детстве люди: советуем, критикуем, воспитываем, распоряжаемся, заботимся, требуем, *оцениваем партнера* (осуждаем или одобряем), учим, руководим, покровительствуем, наказываем и т. п.

Эго-состояние взрослого ориентировано на восприятие реальности, получение объективной информации. Оно является организованным и хорошо приспособленным. Взрослый действует, оценивая свои возможности, изучая реальность и спокойно рассчитывая. В состоянии взрослого мы трезво оцениваем реальность, собираем и анализируем информацию: размышляем, сопоставляем, решаем, советуемся. Взрослый работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет, *оценивает ситуацию* (а не партнера, как человек в эго-состоянии родителя), разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п. Для оптимального делового общения партнерам рекомендуется находиться именно во взрослом эго-состоянии.

Эго-состояние ребенка содержит ранние детские переживания и реакции. Детское эго-состояние подразделяется на естественное «я» (спонтанные эмоциональные реакции типа радости, печали и пр.), приспособляющееся (приспосабливающийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т. п.) и возражающее, бунтующее «я».

В состоянии ребенка мы думаем, чувствуем, говорим и действуем, как в детстве, в основном испытываем эмоции и действуем под влиянием эмоций и желаний: обижаемся, ликуем, жалуемся, протестуем, любимся, подчиняемся, развлекаемся, флиртуем, проявляем беспомощность, задаем вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?» и т. п.

В табл. 7 кратко приводятся признаки каждого из эго-состояний.

Таблица 7

## Эго-состояния и их типичные проявления

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
<i>Родитель ограничивающий</i>	Руки скрещены, ноги широко расставлены или корпус откинут назад, лоб нахмурен, рот сжат, отужденное выражение лица, возможно указующее движение рук	Громкая или тихая, твердая, с нажимом, высокомерная, насмешливая, повелительная	«Это следует сделать, «Так нельзя!», «Я знаю, что говорю!», «Сколько можно!», «Это неприлично!», «Надо», «Никогда», «Всегда»	Оценивает, указывает, ищет виновных, обвиняет, наказывает
<i>Родитель подбадривающий</i>	Открытые руки, корпус наклонен к партнеру, похлопывание по плечу или поглаживание руки; заботливое, ободряющее выражение лица	Теплая, сочувствующая, успокаивающая, подбадривающая	«С кем не бывает», «Это не страшно», «Я вам помогу», «Хорошо, молодец!», уменьшительные формы имени	Утешает, подбадривает, советует, помогает, сочувствует, заботится, проявляет кровительствует
<i>Взрослый</i>	Корпус прямой, слегка наклонен к партнеру, жесты подкрепляют мысли, выражение лица меняется, но остается заинтересованным, взгляд открытый	Спокойная, уверенная, без страстей и эмоций	Высказывания по предмету. Допускает возможность обсуждения: «Возможно...», «Целесообразно», «Если сравнить...», «Я думаю...» Вопросы: «Каким образом?», «Когда?» и др.	Заинтересованное, внимательное, ориентация на объективную ситуацию, взвешенный подход, свободный от догм и предрассудков, поиск вариантов

Окончание табл. 7

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
<i>Ребенок-бунтарь</i>	Поза напряженная, угрожающая, голова опущена, выражение лица упрямое или урюмо-отсутствующее	Гневная, громкая, упрямая, урюмая	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что?»	Протест, агрессивность
<i>Ребенок забитый</i>	Поза слуги, плечи опущены, склоненная голова, кусает губы, выражение лица потерянное, с оглядкой на других	Нерешительная, подобострастная, покорная, нудная	«Я хотел бы...», «Я попробую...», «Я правильно сделал...», «Что же мне делать?», «Я, наверное, не смогу»	Неуверенное, обиженное, нуждающееся в поддержке, подавленное
<i>Ребенок свободный</i>	Позы свободные, жесты экспрессивные, выражение лица воодушевленное, блеск в глазах, лобопытство, слезы	Громкая, быстрая и горячая, эмоциональная, неприужденная	«Я хочу!», «Здорово!», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Ужасно!», «Классно!», «Клево!», «Хочу», «Не хочу», «Я боюсь»	Спопнанное, игривое, раскованное, веселое, забавное, эгоистичное, мечтательное, естественное, творческое

Эти признаки необходимо знать для того, чтобы научиться диагностировать свое эго-состояние, а также эго-состояние партнера по общению. Цель подобной диагностики — прогнозировать взаимодействие, в первую очередь конфликтное.

### Анализ транзакций (взаимодействий)

Понятие «транзактный анализ» означает анализ взаимодействий. Центральной категорией этой теории является транзакция, под которой понимают единицу общения, состоящую из стимула и реакции. Например, стимул «Привет!», реакция «Привет! Как дела?». В процессе общения происходит обмен транзакциями, во время которого наши эго-состояния взаимодействуют с эго-состояниями нашего партнера.

Анализ транзакций позволяет диагностировать:

- 1) гладкое, бесконфликтное общение;
- 2) конфликт;
- 3) манипуляцию.

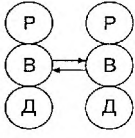
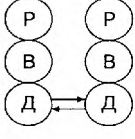
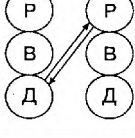
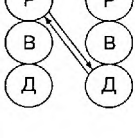
Рассмотрим виды транзакций, от которых зависит, каким будет взаимодействие и будет ли оно конфликтным. Выделяют следующие виды транзакций:

- 1) взаимодополняющие;
- 2) невзаимодополняющие:
  - а) угловые;
  - б) параллельные;
  - в) пересекающиеся (перекрестные);
- 3) двойные, скрытые.

**Взаимодополняющие (комплементарные) транзакции.** Признаком взаимодополняющих транзакций является то, что в процессе взаимодействия участники не меняют своего эго-состояния. Транзакционная реакция следует из того эго-состояния, в которое направлен транзакционный стимул. Задействованы всего два эго-состояния. Реакция ожидаема и предсказуема. Этот вид транзакций иллюстрирует бесконфликтное общение.

### Примеры взаимодополняющих транзакций

	<p>— В наше время таких коротких юбок не носили!          — Да, скромнее молодежь была. Старших уважала.</p> <p><i>Взаимодействие «Р-Р» — это всегда разговор о третьих лицах.</i></p>
--	--

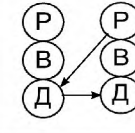
	<p>— Какой сейчас час? — Без четверти пять.</p>
	<p>— Давай уйдем с этой лекции! Надоело! — Давай! Не хочу сидеть на лекции. Пошли кофе попьём!</p>
	<p>— Как быть в этой ситуации? Как бы вы поступили на моем месте? — Вы слишком много сомневаетесь, будьте решительнее!</p>
	<p>— Вы опять опоздали! Сколько можно опаздывать на работу? Мы не можем начать совещание! — Извините, пожалуйста, такая тяжелая дорога, еле добрался, транспорт подвел. — Почему-то именно вам транспорт мешает! Другие вовремя приезжают на работу! — Я постараюсь больше не опаздывать. Извините, пожалуйста.</p>

**Первое правило коммуникации касается взаимодополняющих транзакций:** *до тех пор пока транзакции остаются дополняющими, коммуникация может продолжаться бесконечно долго; взаимодействие является ожидаемым и предсказуемым.*

Рассмотрим **невзаимодополняющие транзакции**, в частности **угловые**.

При угловых транзакциях задействованы три эго-состояния.

В качестве примеров мы специально повторяем транзакционные стимулы, чтобы показать наглядно, что на одни и те же реплики человек в разных эго-состояниях реагирует по-разному.

	<p>— Давай уйдем с этой лекции! Надоело! Пошли кофе попьём! — Ты что? Как тебе не стыдно? Нельзя пропускать занятия!</p>
---	--

	<p>— Давай уйдем с этой лекции! Надоело! Пошли кофе попить!</p> <p>— Я думаю, целесообразно все-таки не пропускать эту лекцию. Я принимаю решение остаться.</p>
--	---

Еще один вид невазимополюняющих транзакций — **параллельные**. При параллельных транзакциях задействованы четыре эго-состояния.

	<p>— Который сейчас час?</p> <p>— А! Уже конец рабочего дня! Собирайся, хватит работать!</p>
--	--

Самый важный в контексте конфликтов следующий вид невазимополюняющих транзакций — **пересекающиеся (перекрестные)**.

Пересечение транзакций — это признак конфликта. Человек обращается в одно эго-состояние партнера, а ответ получает из другого: это неожиданно, вызывает негативные эмоции и часто ставит в тупик.

	<p>— Вы опять опоздали! Мы не можем начать совещание! Плохо, что вы всегда пренебрегаете своими обязанностями.</p> <p>— По-моему, первым рассматривается не мой вопрос. Пока вы меня отчитываете, мы теряем время, давайте начинать.</p> <p><i>Опоздавший не склонен реагировать из детского эго-состояния, он знает, что в деловом общении рекомендуется оставаться во взрослом эго-состоянии, и предпочитает партнерские отношения на равных. Но в такой ситуации транзакции пересекаются, и возникает разрыв коммуникации. Дело в том, что начальник — в эго-состоянии родителя, и обращение к нему как ко взрослому не достигнет цели.</i></p>
	<p>1) — Вы сорвали нам поставки, в результате мы понесли ощутимые потери. Вы не умеете работать!</p> <p>— Нет, это вы виноваты, вы задержали предоплату.</p> <p>2) — Вы ведете себя как ребенок! На вас нельзя положиться!</p> <p>— Какое право вы имеете делать такие выводы? Выбирайте выражения!</p>

Во втором примере ситуация наименее благоприятна: мы видим максимально возможное рассогласование позиций — в общей сложности на четыре ступени (по две у инициатора и адресата).

**Второе правило коммуникации касается пересекающихся транзакций:** при пересекающихся транзакциях происходит разрыв коммуникации (от легкой «встряски» до разрыва отношений). Для восстановления коммуникации одному или обоим участникам необходимо изменить свое эго-состояние.

Рекомендуется изменить свое эго-состояние, чтобы при взаимодействии транзакции не пересекались. В качестве примера рекомендуемого изменения эго-состояния рассмотрим знакомый диалог про опоздание на совещание.

	<p>— Вы опять опоздали! Мы не можем начать совещание! Плохо, что вы всегда пренебрегаете своими обязанностями.</p> <p>— Извините меня за опоздание. Благодарю за замечание. Я сожалею, что не смог приехать вовремя, а сейчас я готов работать с полной отдачей.</p> <p><i>Обращение к начальнику можно образно назвать «легким поклоном», ему адресованным, по существу, это признание за руководителем права делать замечания и руководить процессом.</i></p>
--	---

Взаимодействие рассматривается Э. Берном на двух уровнях — социальном и психологическом. При открытом, честном общении эти уровни совпадают: человек говорит то, что думает. Однако это происходит не всегда. Иногда уровни расходятся: человек думает или чувствует одно, а говорит другое. У сообщения есть подтекст, скрытый от партнера смысл. В этом случае мы имеем дело с **двойными, скрытыми транзакциями**.

Э. Берн приводит ставший классическим пример о коммерсante, который предлагает потенциальной покупательнице товары на выбор.

	<p>— Посмотрите, пожалуйста, эту машину, вот ее характеристики, вот другая... А эту я вам не предлагаю, она слишком дорогая...</p> <p>— Подождите, вот ее-то я и куплю.</p> <p><i>Покупательница реагирует из детского эго-состояния, так как на психологическом уровне именно в это эго-состояние направлен стимул, хотя на социальном уровне собеседники общаются как взрослые.</i></p>
--	---

**Третье правило коммуникации касается двойных транзакций:** если транзакции двойные, то все происходящее между партнерами — результат скрытых сообщений.



Скрытые транзакции содержат намек, вызов, провокацию. Они часто проявляются в невербальном поведении, интонациях, иронии, сарказме. Психологический уровень транзакции обычно чутко улавливается партнером, и он дает ответ именно на его содержание.

Для того чтобы разобраться в поведении партнеров по взаимодействию, необходимо отчетливо понимать психологический уровень их транзакций.

**Четвертое правило коммуникации:** *обращаясь к партнеру, человек приглашает его занять комплементарную (от лат. *complementum* — дополнение) позицию. Партнер может сознательно выбирать то эго-состояние, из которого даст ответ, однако существует тенденция отвечать из того эго-состояния, к которому обращена реплика партнера.*

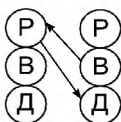
**Пятое правило коммуникации:** *мы можем сознательно управлять эмоциональным тоном разговора, выбирая эго-состояние, из которого обращаемся к партнеру.*

Рассмотрим реальную ситуацию с использованием транзактного анализа.

Мария (возраст — 22 года) работает в организации год. Ее принимала на работу Людмила (возраст — 25 лет). Людмила опытнее, старше, выше по должности, но работает в другом отделе и не является начальником Марии. Мария с уважением и благодарностью относится к Людмиле. В один из напряженных рабочих дней Людмила обращается к Марии с просьбой помочь выполнить срочную работу, но Мария очень загружена своей не менее срочной работой и вынуждена отказать Людмиле.

	<p>Людмила: «Сделай, пожалуйста, эту срочную работу! В моем отделе сегодня нет сотрудников, а сдавать надо срочно!»          Мария: «Извини, у меня нет времени, я должна свою срочную работу сделать. В другое время я обязательно сделала бы, но не сейчас. <b>Сделай сама!</b>»          Людмила очень рассердилась.</p> <p><i>Мы видим, что Мария в своем ответе дает указание Людмиле («Сделай сама!»), хотя по статусу и опыту работы она стоит ниже Людмилы.</i></p>
--	---

Как могла бы Мария ответить на предложение Людмилы, при этом отстоять свои интересы и предотвратить конфликт? В этом случае транзакции, иллюстрирующие взаимодействие, не должны пересекаться.



Людмила: «Сделай, пожалуйста, эту срочную работу! В моем отделе сегодня нет сотрудников, а сдавать надо срочно!»

Мария: «Извини, у меня нет времени, я должна свою срочную работу сделать. В другое время я обязательно сделала бы, но не сейчас. **Поручи кому-нибудь другому!**»

*Как видим, в последней фразе содержится признание статуса Людмилы, ее права давать поручения, «легкий поклон» в адрес родителя.*

## Раздел IV

# КОМПЕНДИУМ КЕЙСОВ

---

**Case № 1.** Во время работы в организации у молодой сотрудницы Елены сложились хорошие отношения с коллективом. Штат организации — 10 человек. Директор — женщина 59 лет, очень нервная и постоянно устраивающая скандалы.

Через полгода работы Елена решает пойти учиться, сдает все экзамены, но у нее возникают проблемы с оплатой обучения. Тогда она узнает, что одна из сотрудниц попросила у директора деньги в долг на отпуск и получила их незамедлительно с договоренностью выплачивать их из своей зарплаты. Елена тоже решает попросить денег в долг. Директор пошла навстречу сотруднице при таких же условиях.

Когда Елена начинает учиться, она все равно приходит на работу в свободное время. Через некоторый срок директор звонит сотруднице и отчитывает ее за то, что та не проводит должное время на работе. Елена оправдывается, что находится в учебном отпуске, а директор говорит, что ничего про отпуск не знает и не собирается следовать Трудовому кодексу РФ. Разговор происходит на повышенных тонах.

По окончании отпуска Елена не получает заработную плату (она идет в счет погашения долга). Затем директор понижает ей зарплату на основании «плохого поведения» сотрудницы. Через несколько дней Елена подает заявление на увольнение, директор безуспешно пытается ее остановить.

**Case № 2.** Девушка-оператор в разгар отпусков сталкивается с проблемой, что одному из ее туристов отказывают в визе в Испанию.

Гневу туриста нет предела. Угрозы, хамство, грубость. В визе отказывает консульство независимо от турфирмы и без объяснения причин. При этом фирма заранее предупреждает о возможности такой ситуации и предлагает страховку на случай невыезда. В этом случае турист платит за страховку 15 евро и получает обратно все потраченные деньги за тур, кроме визового сбора. Этот турист от страховки отказался. Сумма тура составила 850 евро.

Оператор предложила поехать туристу в безвизовую страну путем перевода денег в другой отдел. Турист и начальник согласились.

**Case № 3.** Новоиспеченный молодой руководитель П. пригласил к себе на должность нижестоящего руководителя специалиста В., которого знал в течение четырех лет по прежней совместной работе на инженерных должностях и о котором у него сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Однако их новая совместная деятельность довольно быстро привела к взаимной неприязни, скрывать которую становилось все труднее. Наконец, при очередном изменении уровня заработной платы П. устанавливает В. оклад более низкий, чем его коллегам, равным по должности. При этом ничем не мотивирует свое решение. В. обратился к вышестоящему руководству с жалобой, обвиняя П. в самоуправстве и необъективности [32].

**Case № 4.** Сергей и Светлана уже работали какое-то время в одной организации, но в разных отделах. Конфликтов между ними не было, но возникали ситуации, когда они начинали подшучивать друг над другом, что в конце концов заканчивалось недовольством каждого, так как последнее слово каждый хотел оставить за собой. Таким образом шутки перерастали в препирания. Так коллеги и работали, и хотя их деятельность не пересекалась по причине работы в разных отделах, они все равно находили повод поострить.

Итак, сначала были шутки, потом Сергей начал выражать Светлане недовольство по поводу того, что она отвлекает подчиненных в его отделе. Девушка действительно сдружилась с сотрудницами из его отдела и приходила к ним поболтать, но так как Сергей не являлся ее непосредственным начальником, то его распоряжения никак не регулировали ее поведение. Сергей обратился к генеральному директору с просьбой поговорить со Светланой об этом. Директор поговорил с ней мягко, попросив так больше не делать, но со временем все возвратилось на круги своя. Тогда Сергей снова просил директора повлиять на сотрудницу, и т. д.

Кабинеты двух отделов находились рядом. Сергей по рабочему вопросу зашел в кабинет, где работала Светлана. Когда он что-то обсуждал с коллегами, она попросила его говорить тише, так как он мешал ей работать. Сергей, в свою очередь, напомнил ей о том, как она приходит поболтать с приятельницами и что ее не заботит, мешает ли она кому-нибудь. Разгорелась ссора с криками и взаимными обвинениями. После этого случая их отношения стали еще напряженнее. Как только у Свет-

ланы на работе случалась неудача, Сергей не упускал возможности позлорадствовать по этому поводу. Находясь в окружении коллег и завидя Светлану, он декларировал: «А вот и наша неудачница!». Если она отвечала колкостью, говорил: «Почему ты такая агрессивная?!»

**Case № 5.** Начальнику жалуется работница. По ее словам, работающая рядом с ней сотрудница унижает ее человеческое достоинство. При разборе жалобы выяснилось, что та высказывает ей претензии по поводу многочисленных, часто повторяющихся ошибок в работе. По поводу корректности замечаний спорящие во мнениях разошлись: обиженная настаивала, что коллега ее унижает, на что та ответила: «Я говорю нормально, но сколько раз можно повторять одно и то же?!» [32].

**Case № 6.** В бригаде работают несколько человек, выполняя одинаковую работу. Но один из членов бригады работает качественнее и проявляет бóльшую активность, тем самым обеспечивает лучший результат работы всей бригады. Начальник, видя это, дает этому работнику бóльшую премию, чем остальным. Получив зарплату, все возмутились, почему им заплатили меньше, чем тому, которого они тут же обвинили в подхалимаже [32].

**Case № 7.** В рекламном отделе газеты работают примерно 10 сотрудников. Коллектив разновозрастный и в основном женский. Руководитель принимает на работу свою знакомую Наталью. Новая сотрудница оказывается достаточно коммуникабельной и симпатичной и довольно быстро находит со всеми общий язык.

Через две недели после прихода Натальи руководитель решает повысить ее, сделав координатором, то есть средним звеном между простыми менеджерами и руководителем. Она должна сообщать менеджерам об изменениях в процессе работы и новшествах, а также передавать начальству вопросы и трудности подчиненных. Но Наталья неправильно понимает свои обязанности и начинает напрямую командовать менеджерами не от лица руководителя, а от своего лица. Это абсолютно не устраивает менеджеров, так как руководство осуществляется на повышенных тонах, что раньше в организации не практиковалось.

**Case № 8.** Специалист, много лет проработавший в одном отделе, решил перевестись в другой, где видел возможность профессионального роста. Должность и зарплата, о которых он договорился с руководителем того отдела, предполагались на уровне прежних.

Однако его нынешний начальник отказался завизировать заявление, прекрасно зная, что по установившемуся в организации порядку без его согласия специалист не может перейти в другое подразделение. Главным аргументом начальника был тот, что специалист при переходе «ничего не выигрывает». На слова подчиненного о возможности профессионального роста он никак не отреагировал.

Работник понимает, что такой «заботой» руководитель лишь прикрывает желание не потерять нужного специалиста. Пришлось обращаться к вышестоящему руководству. Но и тому причина перехода показалась несерьезной, в ходатайстве было отказано.

Новое обращение к непосредственному руководителю привело к разговору на повышенных тонах, взаимным оскорблениям. Через некоторое время специалист уволился [32].

**Case № 9.** В организации, куда Иван поступил на работу, новые сотрудники-стажеры проходили испытательный срок, после которого их переводили на основные должности с соответствующими условиями оплаты труда.

После принятия на работу по истечении испытательного срока Иван ожидал соответствующего перевода и изменения зарплаты. Но, отработав четыре месяца, он продолжал свою деятельность в качестве стажера, а руководитель, не объясняя причин, уходил от разговора, давая общие обещания. При начислении зарплаты за пятый месяц работы Иван узнает, что ничего не изменилось и обещания начальника не исполнены. Желая разрешить данную проблему, он добился встречи и разговора с руководителем. Перед Иваном в этих переговорах стояли две цели: первая — добиться от руководителя однозначного обещания перевода на основную должность со следующего месяца; вторая — получить ясную информацию о дальнейших перспективах работы.

В начале переговоров Иван высказал свои претензии относительно того, что организация не выполняет обязательств — ожидал одного, а на деле оказывается по-другому (с условиями, статусом и зарплатой).

Выслушав сотрудника, руководитель стал объяснять, что изменилось штатное расписание и перевести Ивана на новую должность было невозможно. Второй его аргумент состоял в том, что, по его мнению, еще нет достаточных оснований для такого перевода — Иван, как молодой специалист, не может претендовать на такую же зарплату, как и сотрудники отдела с большим стажем работы. Руководитель подытожил: «Через месяц у вас будет полугодовой стаж, к тому времени будет окончатель-

но оформлено штатное расписание, в связи с чем появятся возможность и основание для перевода».

По мнению сотрудника, начальник говорил немного пренебрежительно, чувствовалось, что он в очередной раз дает ложные надежды. На все эти объяснения Иван высказал мнение, что ситуация тупиковая и его это не устраивает: «Несмотря на то что работа мне нравится и она по профилю моей специальности, мне придется уволиться, на таких условиях я работать не буду». После такого категоричного заявления руководитель немного понизил свой тон, попросил не делать «резких» движений и не принимать скоропалительных решений.

Иван не поверил его обещаниям и попросил точнее определить, когда все станет понятно, согласившись еще некоторое время поработать. Договорились, что в течение недели этот вопрос будет решен и руководитель его вызовет. После одной недели прошла другая, и Ивану пришлось подать заявление об уходе: он посчитал, что в дальнейшем ничего хорошего здесь ожидать нельзя.

**Case № 10.** После получения военной специальности Егора перевели в воинскую часть. Там проходил службу его земляк. Они были с ним одного года призыва, но так как земляк не служил в учебной части, то считал себя бывалым бойцом и ставил выше других.

В первое время на новом месте достаточно других проблем, кроме высокомерного товарища, но в подсознании отложилось негативное чувство к нему. Егор хотел подавить в себе неприязнь, стараясь ограничить общение с этим человеком, и ему это довольно успешно удавалось.

Так прошло полгода, пока их обоих не перевели на должности командиров отделений (каждого в своем подразделении). Тут и начались сначала легкие словесные перепалки, потом крики и обоюдные оскорбления. Точкой кипения стал момент, когда старшина назначил Егора своим заместителем и в его обязанности стало входить определение солдат и сержантов в суточные наряды. Однажды Егору не хватало солдата в наряд и он взял бойца из отделения земляка. После доведения до личного состава информации о назначении на следующие сутки сержант потребовал поменять солдата, потому что он так хочет. Егор не пошел на уступки, начался скандал, всплыло в душе накопившееся за год совместной службы, дело дошло до драки. Их разняли, но каждый остался при своем мнении. Оставшееся время до увольнения в запас каждая попытка общения заканчивалась негативно.

**Case № 11.** Старший по должности сотрудник дает Ольге срочное задание, которое та немедленно принимается выполнять. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес Ольге задание, тоже срочное. Женщина объясняет, что уже выполняет срочную работу и не может сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, Ольга отказывает. Он идет жаловаться на сотрудницу начальнику, но того нет. Он возвращается и принимается кричать, настаивая на своем. Ольга расстраивается и делает много ошибок в работе, за что получает взыскание.

Такая ситуация время от времени повторяется. Руководитель, когда он на месте, решает, какое задание делать раньше. Но когда его нет, случаются похожие конфликты и Ольга всегда оказывается крайней [32].

**Case № 12.** Галина была принята на работу в рекламное агентство «NN». Это была маленькая организация, насчитывающая четырех работников (включая директора).

Краткая характеристика сотрудников: директор Валерия — бизнес-леди, около 40 лет, но выглядит очень хорошо, замужем, есть ребенок, материальное положение высокое (скорее всего, обеспечивает Валерию муж, так как именно он купил своей жене агентство). Заместитель директора Иван — молодой человек 30 лет. Еще было два менеджера по рекламе — Надежда и Наталья. Так как коллектив действительно маленький, Галина очень быстро в него влилась, освоилась, и уже к вечеру первого дня у нее было ощущение, что она работает здесь как минимум год. Галину брали на должность менеджера по рекламе.

В связи с тем, что это был ее первый опыт работы, ей сказали, что сначала она будет помогать другим менеджерам (Наде, Наталье и Ивану), а они научат ее всему. Галину все устраивало. Работа большей частью заключалась в курьерских поручениях — она весь день бегала по городу, передавая нужные бумаги. Когда Галина появлялась в офисе, то в ее обязанности входило подавать кофе директору и клиенту, проследить, не кончился ли картридж в сканере, бумага в принтере, всем ли хватает канцелярских товаров (если нет, то их следовало незамедлительно приобрести). И все же основными задачами менеджера по рекламе (а именно это и привлекало Галину в данной работе) были общение с клиентами, поиск и заключение договоров на создание рекламы, поэтому в свободные секунды она пыталась самообучаться и искать клиентов. Прошел месяц (а с ним и испытательный срок Галины), клиентов она в таком ритме работы пока не нашла, но никто не упрекнул ее в отсутствии контрактов, все видели, что она постоянно работает и не сидит



на месте. Отношения с коллегами были прекрасными, Галина приходила на работу как во вторую семью.

В начале мая организация всем коллективом переехала в другой офис. Агентство расширялось, появились новые сотрудники. Было решено создать отдел промоушена для проведения рекламных акций в магазинах города. На должность начальника отдела взяли девушку Юлию — очень общительную, имеющую опыт работы. Она была примерно одного возраста с Галиной, может быть, на пару лет старше (около 24 лет). Она не составляла Галине конкуренции, так как они занимались разными направлениями, поэтому девушки работали без проблем. Юлия проводила дегустации вина и конфет в универсамах города. Образцы с таких промоакций появлялись в офисе, но никогда не употреблялись в коллективе, все это преподносилось лично директору. В представлении Галины такое поведение новой сотрудницы было прямым подхалимством. Та всегда считала, что добиться уважения директора и коллег можно хорошей работой, а не конфетами и вином. Но так как Юлия была «пробивной», то считала, что все средства хороши. Галина думала, что это вызовет негативную реакцию со стороны Валерии, но все оказалось наоборот.

Жизнь в агентстве начала вращаться вокруг Юли. Галину стали воспринимать как курьера, а не как человека, который вскоре станет таким же менеджером, как и они. Если раньше она бегала только по делам фирмы, то с приходом Юли все изменилось. Своими указаниями она унижала Галину, говоря, например: «Сходи купи мне сигарет» (это в середине рабочего дня!) или «Мне надо оплатить мобильный телефон. Сходи». Подобные просьбы Галина могла выполнить, когда они исходили от Валерии, но она была директором, а не коллегой! Естественно, Галина отказывала Юле в таких просьбах. Следует заметить, что это касалось только ее личных просьб, по поводу поездок к клиентам по работе у Галины даже не возникало вопросов. Вскоре она заметила, что Валерия недовольна ее работой. Директор стала срывать на Галину из-за мелочей, в которых можно было обвинить любого менеджера. Галина — человек неконфликтный, и если видит, что неправа, то не выясняет отношения, а просто исправляет. У Юлии работа шла хорошо, вскоре она стала заниматься промоушеном косметики, соответственно Валерии была преподнесена часть новинок косметического рынка. Организовался своеобразный «междусобойчик» из Юлии и Валерии. Они вместе ходили курить, пить кофе, словно подружки, а не директор и подчиненный. Конечно, фирма маленькая, отношения менее официальные, чем в крупной компании, но дистанцию Валерия раньше всегда держала.

Однажды Валерия вызвала Галину к себе и в конце беседы предложила уволиться по собственному желанию. На вопрос о причине увольнения ответ с ее стороны был странный, она мялась, говорила, что у нее нет опыта, а сейчас у них нет времени обучать Галину, что та не справляется с обязанностями менеджера по рекламе. Галине была дана неделя, чтобы доработать, в течение которой та, кстати, нашла клиента, дело шло к заключению контракта, но даже этот факт не смог повлиять на решение ее уволить.

**Case № 13.** Наталья работала в компании «VVV» в должности менеджера по кредитам. Начинала она три года назад в должности обычного менеджера, за это время у нее накопился достаточный опыт работы. С коллегами складывались доброжелательные отношения. Заработная плата была на достойном уровне, и Наталья была довольна местом работы.

Однажды в фирму на должность начальника службы сбыта пришла девушка Мария. Хотя она и была ровесницей Натальи (правда, Наталья не знала об этом в тот момент), но позиционировала себя как более взрослого и опытного человека.

В первый день работы Марии генеральный директор представил ее коллегам. Он был общительным человеком, много шутил и любил поострить с коллегами женского пола. Когда очередь дошла до Натальи, то он представил ее следующим образом: «А это Наташенька, наша самая красивая девушка». Наталье это не понравилось, она поняла, что в будущем у них может возникнуть неприязнь в связи с тем, что новая сотрудница будет воспринимать Наталью не как человека с опытом, а как «глупую красотку».

Мария сразу приняла меры по установлению в фирме нового порядка, не вникнув в ситуацию, режим работы, поэтому некоторые решения принимала наобум. Она вела себя довольно строго и категорично. Коллектив заметил, что в ситуации, когда кому-либо из работников требовалась ее помощь как руководителя, она могла сказать: «Это ваши проблемы, вы их и решайте».

В отношениях между Марией и Натальей появился холодок. Когда у Натальи возникали проблемы с компьютером, Мария придиралась по этому поводу именно к ней: «С компьютером проблемы только у тебя!». В результате отношения стали еще более напряженными. Ситуация привела к тому, что Наталье было неприятно приходиться на работу.

Сначала конфликт носил латентный характер, но однажды вылился в открытое столкновение мнений. В очередной раз «завис» компьютер,

Наталья попросила помочь, но Мария отказалась решать данную проблему. Наталья, в свою очередь, сказала: «Моя обязанность — работать с клиентами, а не компьютеры чинить, он не только у меня работает с перебоями. Если компьютеры не работают, то вы, как руководитель, можете повлиять на организационный процесс и решить проблему с наладкой компьютеров».

И раньше возникали рабочие проблемы, которые Наталья могла решить сама, что она и делала. Но этот конфликт сформировал у нее четкую установку не принимать самостоятельных решений. В душе росло раздражение от такого попустительского отношения руководительницы.

**Case № 14.** Иван — преуспевающий молодой человек 27–30 лет, сотрудник крупного рекламного агентства. Он работает в креативном отделе и занимается разработкой рекламных кампаний для пивоваренных заводов и производителей спортивной одежды. Иван узнает, что крупнейший поставщик украшений (фирма «LLL») ищет нового рекламного агента. Чуть позже эта информация подтверждается — директор рекламного агентства, в котором работает Иван, поручает двум его сотрудницам разработку рекламной кампании по продвижению фирмы «LLL». Иван возмущен, так как считает, что вести проект должен именно он, ведь он первым узнал о том, что фирма ищет нового партнера. Кроме того, им движет честолюбие — представляя компанию «LLL», в дальнейшем он мечтает представлять целую отрасль. Не дожидаясь приглашения, Иван является на совещание, которое директор проводит с его коллегами в неформальной обстановке. Иван начинает убеждать директора, что именно ему должен достаться проект «LLL». Аргументы таковы:

— Иван напоминает директору, что первым узнал о том, что «LLL» ищет партнера;

— убеждает директора в том, что сможет принести агентству годовой рекламный бюджет «LLL» порядка 50–60 млн долл. (он хорошо владеет информацией);

— излагает свое видение кампании: реклама бриллиантов всегда адресована мужчинам. «Женщина хочет носить украшения, а покупать их должен мужчина. Слоган: “Бриллианты для всех!” Навыки продавать бриллианты — это навыки Казановы, мужская работа».

Аргументы его сотрудниц состоят в том, что мужчина не может понять женщину. Для нее прежде всего важны индивидуальность и эксклюзивность. Женщина хочет иметь то, чего нет больше ни у кого. Поэтому слоган «Бриллианты для всех!» абсолютно не подходит. «Иван бы понял, если бы знал женщин».

Директор согласен с аргументами Ивана, но считает, что в интересах компании надо продвигать лучших в своем деле, и если девушки успешнее продают предметы роскоши, то проект по праву должен принадлежать им. В ходе беседы директор хвалит Ивана, что тот лучше всех продает спортивные товары. В итоге директор заключает: «Не обижайся, Иван, но мужчинам этого не дано».

**Case № 15.** Ситуация произошла в одной из самых больших международных компаний по лицензированию лекарств в Санкт-Петербурге. Фирма сотрудничает с множеством компаний за границей, куда сотрудники периодически ездят на стажировку.

Девушка (26 лет, не замужем) является генеральным менеджером отдела международных связей в этой компании, работает в фирме два года.

Шесть месяцев назад компания стала сотрудничать с одной фирмой в Швейцарии. Исполнительный директор этой фирмы — мужчина (44 года, разведен), работает в Швейцарии в головном отделении компании, периодически приезжает в Санкт-Петербург, ведет дела непосредственно с этой девушкой.

С самого начала знакомства у них сложились дружеские отношения. В дальнейшем между постоянно сотрудничавшими исполнительным директором из Швейцарии и девушкой складывались все более близкие отношения.

В большинстве случаев исполнительный директор связывался с компанией в России из Швейцарии по селектору, к которому были подключены, кроме девушки, еще 20 менеджеров из различных отделов. И, говоря по селектору, он не обнаруживал их связь. Однако он также связывался с ней и другими менеджерами по электронной почте. Когда он писал девушке, его письма не были официальными. К сожалению, они не знали, что электронная почта сотрудников может просматриваться любым другим сотрудником офиса, поэтому вскоре об их отношениях узнал весь отдел, а затем поползли слухи по всей фирме.

Через некоторое время исполнительному директору, видимо, надоели взаимоотношения такого рода, и он попытался их прекратить. Когда девушка не согласилась все забыть, он передал один из основных и самых прибыльных проектов, которые они вели вместе, другому менеджеру. Директор пригрозил, что отнимет у нее все проекты, а также добьется увольнения, если она не прекратит попытки с ним связаться.

**Case № 16.** В рабочей группе проектного бюро Анна Михайловна, проработавшая более тридцати лет, привыкла быть на первых ролях.

Она не только хорошо знала свою работу, но и была в курсе всего происходящего в бюро. Во всех событиях, относящихся к сфере неформального общения сотрудников, она также была незаменима. Анна Михайловна умела организовать праздничный стол, выбрать подарок на день рождения, часто приглашала в выходные сослуживцев к себе на дачный участок, да и в будни за обеденным чаепитием нередко радовала собравшихся домашними пирожками.

Приход в группу новой сотрудницы Светланы сразу создал сложную ситуацию. Света закончила математический факультет университета, хорошо знала компьютер, поэтому была приглашена на работу, связанную с выполнением конкретного заказа, требовавшего сложных расчетов.

Светлана была яркой личностью, и ее приход сразу повлиял на климат в коллективе. Анна Михайловна остро переживала, что внимание, которое, как она считала, должно принадлежать в основном ей, теперь доставалось и Свете. Пожилую женщину раздражало в Светлане практически все: и манера одеваться, и слишком громкий, по ее мнению, смех, неуместный на работе, то, что Света курит, что, «сохраняя фигуру», отказывалась от угощения пирожками. Однако участие Светы в разработке проекта приносило несомненную пользу. Но это подстегнуло ревность Анны Михайловны, которая старалась видеть во всем, что касалось Светы, только недостатки.

Света также не симпатизировала Анне Михайловне, считая создаваемую той «домашнюю» атмосферу неуместной на рабочем месте. Раздражали Светлану и косые взгляды сотрудницы, ее манера посудачить об окружающих.

Конкретным поводом для открытого столкновения явилось то, что Свете для работы на компьютере предоставили стол, за которым раньше сотрудники могли устроить чаепитие в нерабочее время и который Анна Михайловна так заботливо украшала букетиками цветов с дачи.

Помещение было тесным, другой стол поставить было некуда, но Анна Михайловна была обижена до глубины души и в сердцах высказала Свете все, что думала о ее манерах и претензиях. Света не осталась в долгу и в свою очередь сказала много нелестного в адрес Анны Михайловны. Женщины от конкретного повода перешли к обобщениям, в конфликт пробовали вмешаться не желавшие скандала сотрудники, но в итоге Анна Михайловна ушла, хлопнув дверью, а молодая женщина еще долго переживала, доказывая себе и окружающим, что она не виновата в скандале. Конфликт на этом не закончился, а принял затяжной характер.

**Case № 17.** Директорами салона красоты «Элегия» была закуплена форма для персонала — черная футболка и оранжевые бусы (так как оранжевый — фирменный цвет салона). Форма была согласована с персоналом, воспринята положительно и выдавалась под расписку каждому сотруднику. По условиям администрации сотрудник был обязан находиться на работе в форме, в случае несоблюдения этого пункта предполагался штраф.

Вскоре персонал стал жаловаться на качество футболок, сшитых из синтетической ткани (кожа «не дышала», что влекло за собой появление неприятного запаха, кроме того, в некоторых местах они стали «закатываться»). Так как график работы мастеров салона — два дня через два, не было возможности после первого рабочего дня привести футболку в порядок (постирать). На просьбы коллектива приобрести сменные футболки дирекция отреагировала отрицательно, сославшись на отсутствие средств и предложив купить каждому сотруднику вторую футболку за свой счет.

Коллектив воспринял это предложение негативно, никто не хотел тратить на это свои деньги. Все сотрудники в один голос говорили, что это прямая обязанность руководителей — обеспечить персонал формой.

В результате обиженные сотрудники по очереди стали приходить на работу в собственной одежде, ссылаясь на отсутствие сменной футболки. От бус тоже стали отказываться, так как к оранжевому цвету трудно подобрать цветовую гамму одежды.

В связи с ситуацией, сложившейся в салоне, было решено штрафовать персонал после трех предупреждений. После устных предупреждений, которые не подействовали, пришлось оштрафовать несколько человек. На следующий день без формы пришли все.

**Case № 18.** В отдаленном от города месте работники (женщины) дежурили посменно. Для того чтобы добраться от автобусной остановки до места работы, нужно было пройти достаточно большое расстояние. В силу погодных условий (почти целый год — зима) осадков выпадает очень много и дорогу засыпает снегом, после чего практически невозможно пройти по ней. Начальник предприятия заказал специальную технику для расчистки дороги, но не всегда отдавал распоряжение о ее использовании, поэтому периодически возникали проблемы, связанные с труднодоступностью места работы.

Конфликт начался с того, что однажды одна из сотрудниц не смогла дойти до работы, так как дорога была завалена снегом, а техника прекратила работу в связи с существовавшей опасностью провалиться под

снег. Она позвонила своему начальнику и объяснила ситуацию, на что тот грубо ответил и пригрозил выговором за прогул.

Сотрудница приехала в управление, где находился начальник, зашла к нему в кабинет и сказала, что весь рабочий день она проведет здесь, то есть на рабочем месте, поэтому он не имеет права ставить ей прогул.

Начался скандал. Сотрудники предприятия составили жалобу вышестоящему руководству. На предприятие приехал управляющий и провел общее собрание. Выслушав недовольных работников, он пообещал принять меры.

**Case № 19.** В небольшой туристической фирме работают 10 человек, из них трое — мужчины, все остальные — женщины. Возраст сотрудников — от 24 до 35 лет.

Недавно в турфирме поменялся руководитель. Сотрудники восприняли это спокойно, поскольку никаких кардинальных изменений не произошло. Новый руководитель придерживался тактики и стратегии, выработанных предыдущим начальником.

Однако, познакомившись поближе с коллективом, руководитель фирмы выделил одну из сотрудниц на фоне остальных. Эта молодая женщина отличалась тщательностью выполнения заданий, скрупулезностью, аккуратностью, прекрасно общалась с потенциальными клиентами, которые, в свою очередь, за хорошее отношение к ним сотрудников писали благодарственные письма в адрес данной фирмы. Все сотрудники относились к этому спокойно, никто не завидовал этой девушке, несмотря на то что самые важные дела руководитель поручал именно ей.

Новый же руководитель, обратив внимание на работу данной девушки, стал делать все возможное, чтобы как-то отметить это в присутствии остальных работников. У него не было цели настроить коллектив против девушки, он просто не мог не поблагодарить ее. Поэтому невольно женская часть коллектива стала настраиваться против этой сотрудницы, ее стали избегать как любимицу шефа, над ней стали постоянно подшучивать. Вначале девушка пыталась не замечать изменения отношения к себе, но ситуация становилась все более невыносимой. Сотрудницы стали часто возражать, говорить ей: «Если ты такая умная, то зачем тебе наша помощь?». Дело дошло до того, что ее стали игнорировать.

**Case № 20.** Отдел персонализации пластиковых карт состоит из четырех человек: Анны, Веры, Ольги и Марии. В субботу в связи со срочным заказом на подработку должны были выйти Анна и Вера, но Вера получила бытовую травму и не смогла выйти на работу.

Ее напарница Анна попросила выйти в субботу Ольгу, и та согласилась, так как они часто выручали друг друга.

В субботу утром, собираясь на работу, Ольга обнаружила отсутствие ключей от квартиры, которые муж с дочерью случайно увезли на дачу. Пока она созванивалась с родственниками, прошло 5 часов. В это время Ольга пыталась дозвониться и до Марии, но той не оказалось дома.

Анна, проработав одна целый день, не справилась с выполнением заказа самостоятельно, и фирма вынуждена была заплатить неустойку.

В понедельник, придя на работу, начальник отдела Павел стал обвинять Веру в срыве заказа и пригрозил денежным наказанием. Вера, в свою очередь, обвинила Ольгу в безответственном отношении. Павел, узнав о случившемся, был крайне недоволен, что его не поставили в известность о замене.

**Case № 21.** Главный менеджер отдела выездного туризма в туристической фирме и менеджер отдела Ольга перестали успевать выполнять весь объем работы в срок. В связи с этим директор принимает решение взять на работу еще одного менеджера на неполный рабочий день. Принятая на работу девушка Вика понравилась коллективу, так как была приветливой и общительной.

Через неделю работы Вики главный менеджер Ольга стала замечать, что многие поручения остаются невыполненными, а если и выполняются, то после напоминания. Кроме того, Вика часто и подолгу в рабочее время разговаривает со своими знакомыми по телефону. Когда это в очередной раз заметила директор, Вика ответила, что постоянно работает, но только минуту назад решила отдохнуть.

С течением времени ситуация не менялась. Тогда менеджер Ольга попросила директора фирмы поговорить с Викой. Новый менеджер полностью отрицала свою вину, говоря, что использует телефон только в служебных целях. Директор поверила и попросила менеджера Ольгу учесть, что у нового менеджера действительно много работы.

**Case № 22.** Компания по продажам состоит из 10 человек в возрасте от 20 до 50 лет. В компании приняты свой дресс-код и правила делового общения. Одна из новых сотрудниц, девушка 25 лет, на работе часто допускала несоблюдение дресс-кода, а также не использовала способы убеждения, в связи с чем получала отказы от клиентов. Личному общению с клиентами предпочитала общение по телефону.

Начальство стало замечать ее промахи, поручило ей работу, которую не успевали делать стажеры, и снизило заработную плату в связи с невыполнением плана.



Отдельное внимание уделялось внешнему виду девушки. Даже на общих собраниях директор компании отмечал, что такая одежда не внушает доверия клиентам.

Однако девушка «не слышала» начальства и не принимала критику коллег, будучи уверенной, что правильно общается с клиентами, а все претензии основаны на личных антипатиях. Сменить работу она не стремится, так как боится нового коллектива и начальства.

**Case № 23.** В крупную фирму, производящую пищевые упаковки, устроился молодой специалист Иван. Проработав чуть меньше месяца, он получил свое первое серьезное задание — маркетинговый план нового продукта — и вынужден был выполнять его самостоятельно, так как более опытный сотрудник находился в отпуске.

Иван с энтузиазмом взялся за работу, но времени на выполнение было крайне мало. Получив результаты, Иван понял, что допустил серьезную ошибку в расчетах, времени на исправление не осталось. Также у Ивана не было возможности поговорить с руководителем перед общим собранием.

На совещании Иван очень волновался, но держал себя в руках и, когда ему предоставили слово, коротко сообщил, что из-за допущенной ошибки повторит исследование к следующему совещанию.

Директор вышел из себя, при всех отругал и унизил молодого сотрудника, сказав, что для всех остальных это будет наука. Иван держался спокойно и пообещал в кратчайшие сроки исправить допущенные ошибки.

**Case № 24.** Рабочие места начальника цеха и некоторых его подчиненных находятся на значительном удалении друг от друга. Начальник цеха не видит, чем заняты подчиненные в течение рабочего дня. Он сомневается в том, что они загружены работой, поскольку однажды был свидетелем свободного времяпрепровождения, и собирается сократить некоторых из них. Аргументы подчиненных о занятости, недостатке времени, невозможности справиться с работой меньшим числом сотрудников слушать не хочет [32].

**Case № 25.** В организации имеется ряд отделов и служб, тесно взаимосвязанных между собой. В одном из отделов работает специалист, от результатов которого зависит производственная деятельность смежного отдела. Он высококлассный специалист, стаж работы по этой специальности — более 20 лет, но характер — «не сахар». Нередко задания выполняет после уговоров, «выторговывая» всякие дополнительные

привилегии. Можно сказать, «выкручивает руки» своему непосредственному руководителю.

Столкнувшись в очередной раз с трудностями, возмущенный руководитель обратился к директору с письменной просьбой об увольнении строптивного работника по «соответствующей» статье Трудового кодекса. На что получил ответ: «Вы же знаете, что замены ему нет. Он уникальнейший специалист. Не трогайте его» [32].

**Case № 26.** На заводе с трехсменным режимом работы ни в одной из смен нет официально установленного обеденного перерыва для работников конвейера. Поскольку конвейер не останавливается, работники уходят обедать, подменяя друг друга. В это время подменяющие выполняют двойную работу.

Во время одной из таких подмен в цехе появляется мастер. Увидев, что идет брак, она нашла обедающую работницу и устроила ей скандал: «Чем вы тут заняты, идите работать, нечего гнать брак!» Никакие оправдания, что всю смену отработать, не поев, невозможно, а ее сейчас подменяют, мастер слышать не хочет. «Дома есть надо!» — говорит она и грозит увольнением [32].

**Case № 27.** В государственной фирме, занимающейся театральной деятельностью, Наталья проработала около двух лет. Коллектив был небольшой, но дружный. Единственное, что всех смущало, — это маленькая зарплата.

Наталья работала очень хорошо, о чем свидетельствовало положительное отношение к ней начальства. Все самые ответственные задания поручались именно ей, в том числе контроль за исполнением работы нижестоящих сотрудников. Руководитель мог позвонить ей в выходной день с просьбой, и Наташа с удовольствием помогала.

Недовольство относительно заработной платы росло у всех сотрудников. Главный бухгалтер решила поговорить с руководством о повышении заработной платы, однако после разговора была уволена с формулировкой, что «подбивает сотрудников на выражение недовольства заработной платой». С каждым работником была проведена разъяснительная беседа о том, что если сотрудник недоволен, он должен сам подойти к руководству и попросить о возможности повышения оклада. Наталья в этот момент была на больничном и ее «на ковер» не вызывали.

Постепенно в течение месяца большинство сотрудников уволилось и нашло более высокооплачиваемую работу. Наталья, видя положительное отношение начальства, все еще надеялась на повышение зарплаты.

Кроме того, на места уволившихся работников никого не брали, в связи с этим возрастал объем работы у оставшихся сотрудников.

Придя к начальству и в очередной раз выслушав несправедливый упрек, Наташа «сорвалась». Она объяснила руководителю, что за два года ее карьера остановилась в своем развитии: не было повышения квалификации, увеличения заработной платы, у нее существенно снизилась мотивация.

— Что в вашем понимании означает мотивация? — спросил руководитель.

— Мотивацию я вижу в трех вариантах. Либо должностное повышение, что невозможно в нашей государственной организации. Второй вариант — повышение квалификации: курсы, семинары, на которые меня можно отправить учиться. И последний, наиболее интересный вариант для меня — это повышение заработной платы. Я говорю о чисто символическом повышении на одну-две тысячи рублей, — отвечает Наталья.

— Понятно. Ну а если мне эти варианты не интересны? — спросил руководитель.

— Тогда я готова написать заявление об уходе.

— Ну что ж, я готов подписать его прямо сейчас, — заявил руководитель.

Наталья написала заявление, но начальник попросил ее отработать чуть более положенных двух недель. Наталья согласилась. После своего ухода она узнала об увольнении по собственному желанию еще двух сотрудников.

**Case № 28.** Евгений работает инструктором по вождению водных мотоциклов уже три года. Под его руководством работают еще три стажера. Ответственным за стажеров был достаточно опытный инструктор Олег.

Однажды в предвыходной день Евгений попросил у Олега разрешения договориться с кем-нибудь из стажеров о подмене его в понедельник, пообещав отработать во вторник две смены. Он собирался уехать в выходные за город и боялся, что не успеет вовремя прийти на работу в понедельник.

Незадолго до этого начальник аквацентра приказом запретил предоставлять отгулы и осуществлять замены без его разрешения. Но Олег уверил Евгения, что все будет в порядке. В понедельник Евгений не вышел на работу и его заменил стажер. Во вторник Евгений отработал две смены.

Администратор центра не сочла нужным скрыть невыход на работу Евгения, так как он не расписался в журнале при приходе на работу.

Начальник через Олега потребовал от Евгения письменного объяснения причины прогула. Тот описал все события, но скрыл информацию о договоренности с Олегом, не желая подставлять его под удар.

Первоначально начальник решает уволить Евгения, однако через какое-то время ограничивается выговором и лишением заработной платы за месяц. Случай стал известен всем сотрудникам. Евгений, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, подал заявление об увольнении. Вслед за ним ушли все три стажера.

**Case № 29.** Владелица сети магазинов Алла в Петербурге приглашает свою подругу Ольгу переехать в Петербург из Тюмени, где та с семьей прожила 15 лет. Устроив переезд, Алла принимает Ольгу на работу в один из магазинов продавцом и бухгалтером.

Выйдя на работу, Ольга начинает муштровать продавцов, придирается, уличать в чем-нибудь. Остальные продавцы были недовольны, так как Ольга считалась таким же продавцом, как и они.

Алла металась между двух огней. Через некоторое время она обнаружила, что Ольга не навела никакого порядка в бухгалтерии, кроме того, позволяла себе отчитывать продавцов даже при покупателях.

Алла долго мучилась, так как считала себя ответственной за переезд подруги в другой город, но в конце концов решила отправить Ольгу в отпуск с последующим увольнением.

Социально-психологический климат в коллективе пришлось восстанавливать несколько месяцев.

**Case № 30.** Действие происходило в крупной туристической компании. Сотрудники компании: Ирина — менеджер по PR, Елена — менеджер по маркетингу и директор турфирмы.

Отдел маркетинга был полностью сформирован. Елена являлась доверенным лицом директора, работала в компании с момента ее основания, стремилась занять лидерские позиции. В какой-то момент директор ввел в компанию нового специалиста — коммуникабельного, волевого PR-менеджера Ирину. Она смогла быстро завоевать уважение коллег по работе, установить дружеские неформальные отношения, в том числе и с директором. Постепенно Елена начинает воспринимать Ирину как соперницу и конкурента, потому что директор при принятии решений стал больше ориентироваться на мнение Ирины. Ирина, не владеющая большим опытом работы в туристической сфере, допускала незначительные ошибки. Они служили для Елены поводом продемонстрировать свое недовольство, высказать претензии. Елена начала настраивать начальство и коллег против PR-специалиста. Директор не предпринимал

попыток разрешить напряженную ситуацию между своими сотрудниками. Елена, желая вернуть себе прежнее положение, попыталась провести интеграцию двух отделов, предложив свою кандидатуру в качестве руководителя объединенного отдела маркетинга и PR. Для того чтобы убедить директора, были отмечены положительные стороны данной политики — «единство голоса». Директор принял это предложение, что вынудило Ирину защищать себя и свои интересы. Постепенно скрытая враждебность приобрела открытую форму. Компания разделилась на два фронта, понизилась эффективность работы.

**Case № 31.** С. устроилась на работу в американскую фирму, которая открыла свой филиал в городе N. Фирма занималась добычей нефти. Прием на работу проводился на конкурсной основе. С. успешно прошла собеседование и заняла должность инженера-лаборанта в лаборатории по буровым растворам. Менеджер по персоналу Эльвира Адольфовна познакомила С. с трудовым договором и правилами работы в фирме. По итогам разговора с менеджером по персоналу С. показалось, что Эльвира Адольфовна является важной персоной в компании, многое находится под ее строгим контролем. Женщина произвела впечатление опытного профессионала.

Трудовой договор С. предполагал вахтовый метод работы. Вахта длится две недели, потом инженера-лаборанта сменяет его напарник. Лаборатория находилась в трех часах езды на поезде от города N на нефтяном месторождении (полевой метод работы). Спустя две недели, в день смены вахты, С. никто не сменил. С Эльвирой Адольфовной С. связаться не удалось. Однако главный инженер сообщил, что С. договаривалась с менеджером по персоналу работать без смены месяц. По факту оказалось, что у С. еще не было напарника-сменщика. Смена С. длилась 45 суток. Впоследствии в офисе Эльвиры Адольфовны пыталась убедить С., что договор о длительной смене (больше положенных двух недель) существовал.

**Case № 32.** Светлана (41 год) — директор фирмы. Это ее детище, руководит фирмой 10 лет. Работа для нее — смысл жизни. Замужем, ребенок уже вырос, учится в другом городе. Муж Светланы часто помогает ей в делах фирмы. Светлана постоянно задерживается на работе, работает в выходные, даже если ничего «не горит». Считает, что остальные работники компании должны так же самоотверженно отдавать себя работе.

Татьяна (30 лет) — заместитель директора. Замужем, имеет ребенка дошкольного возраста. Работает в фирме два года, грамотный

и перспективный специалист. Достаточно честолюбива и знает себе цену. Карьера и семья для нее одинаково приоритетны.

Светлана узнает о курсах повышения квалификации и решает направить на них Татьяну как молодого и перспективного специалиста. Светлана сообщает о своем решении Татьяне в безапелляционном тоне, по которому ясно, что возражения не принимаются. Татьяна буквально сбита с толку этой новостью, так как курсы долгосрочные. У нее в этот момент болел ребенок, его некому было забирать из садика, так как муж работал допоздна, в семье были материальные затруднения. С одной стороны, Татьяна понимала, что нельзя упускать такой шанс, который может способствовать ее карьерному росту. С другой стороны, было огромное чувство долга перед своей семьей. В итоге Татьяна принимает решение отказаться от поездки на курсы повышения квалификации. Она сообщает об этом Светлане, пытаясь объяснить мотивы своего отказа. У Светланы такое решение вызывает негодование и агрессию. Директор не принимает оправданий Татьяны и считает их неблагодарностью.

**Case № 33.** Ольга работает в рекламной фирме в должности секретаря начальника отдела по работе с клиентами. Ее начальник — человек вспыльчивый, резкий и властный, не терпящий возражений со стороны подчиненных. Однажды он пришел на работу не в духе, обругал секретаря, обвинив ее в том, что на его столе нет ни одной пишущей ручки. Секретарь тут же извинилась и принесла ручки. Это, однако, не спасло положения. Начальник продолжил обвинять Ольгу. Он в грубой форме заявил, что она ничего не делает, просиживает целый день на одном месте. Следует отметить, что Ольга квалифицированно исполняла свои обязанности. Благодаря ее коммуникативным и профессиональным навыкам работать с клиентами всем сотрудникам отдела было легко. Ольгу возмутили такие упреки, она сказала начальнику о том, что он несправедлив по отношению к ней и другим сотрудникам отдела. Начальник от такого замечания своего секретаря еще больше разозлился и указал Ольге на дверь, сказав, что никому не позволит себя критиковать. Также он потребовал от секретаря написать заявление об увольнении. Ольга со стремлением добиться справедливого к себе отношения решила обратиться к директору фирмы. Директору уже неоднократно приходилось выслушивать жалобы на вспыльчивого и резкого начальника отдела работы с клиентами. Но до сих пор не принимались никакие меры, поскольку начальник отдела по работе с клиентами был грамотным специалистом. Директор заверил секретаря в том, что больше не допустит агрессивного обращения начальника отдела со своими сотрудниками, а также в том, что она спокойно может возвращаться на свое рабочее

место, увольнения не будет. Затем он вызвал начальника отдела Ольги и сделал ему строгий выговор, сказав, что он в последний раз выслушивает жалобы подчиненных на него и что в следующий раз он примет более серьезные меры. Секретарь Ольга, таким образом, сохранила свое рабочее место, но с тех пор у нее с начальником очень напряженные отношения. Последний считает, что его неприятности с руководством фирмы возникли именно из-за Ольги.

**Case № 34.** В одной из крупных торговых компаний все сотрудники получали заработную плату 10 числа каждого месяца. Заработная плата начислялась по результатам проделанной работы менеджером по персоналу. Один из менеджеров компании никогда не получал зарплату в указанный срок, хотя вовремя выполнял все поручения и успешно справлялся со всем объемом работы. Причину задержек зарплаты можно было узнать только у менеджера по персоналу. Марина — менеджер по персоналу, 34 года, замужем, имеет высшее образование. Сергей — менеджер по продажам, 36 лет, женат, имеет высшее образование.

Каждый месяц Сергею приходилось решать вопрос с задержкой своей заработной платы. Для этого он приезжал в офис, чтобы встретиться с Мариной, но обоснованного ответа никогда не получал. В декабре он снова не получил зарплату вовремя. Накануне новогодних праздников эта проблема воспринималась особенно остро. Сергей в очередной раз после работы приехал в главный офис и попытался разъяснить ситуацию в кабинете директора. К директору вызвали менеджера по персоналу для объяснения факта очередной задержки зарплаты Сергею. Марина вновь не назвала ни одной объективной причины, по которой Сергею не выплачивали заработную плату вовремя. Вопрос остался открытым. Всегда ответственный, аккуратный и пунктуальный Сергей не вышел на следующий день на работу. Это тут же нарушило работу его отдела. Люди, работавшие у Сергея в подчинении, не смогли без него решить ряд важных рабочих вопросов. Менеджер по персоналу Марина была очень недовольна поступком Сергея, но попыталась решить сложившуюся ситуацию: работать на складе назначили человека, временно ответственного за принятие решений в отсутствие Сергея. После таких действий менеджера по персоналу Сергей написал заявление об увольнении по собственному желанию, хотя он проработал в компании семь лет, ему нравилась его работа и он зарекомендовал себя как эффективный сотрудник.

**Case № 35.** Д. работает на ТЭЦ 11 лет. В данное время занимает должность машиниста-обходчика по котельному оборудованию. На эту

работу Д. помог устроиться его отец. Д. начинал свою работу на этом предприятии в должности машиниста-обходчика по гидрозолоудалению III группы. Основная обязанность в этой должности — проверять оборудование каждые три часа. Обычно все делали обход только в начале смены, а в праздничные и выходные дни молодые сотрудники вообще могли покинуть свое рабочее место. Первое время Д. добросовестно исполнял свои профессиональные обязанности, потому что не хотел позорить «профессиональное имя» своего отца. Это было оценено руководством по достоинству, и Д. был повышен в должности. Какое-то время он и в новой должности работал хорошо, но потом, следуя примеру своих молодых коллег, стал опаздывать на работу, покидать рабочее место раньше времени, халатно относиться к своим обязанностям.

Однажды Д. работал в ночную смену. Ему позвонила его девушка и попросила помочь: она захлопнула дверь в квартиру, а ключи остались внутри. Д., не раздумывая, поехал на помощь своей девушке и оставил рабочее место на два часа. В его отсутствие на ТЭЦ случилась авария. В результате этого инцидента Д. лишили премии и хотели понизить в должности, но имя отца спасло ситуацию. Однако начальник смены изменил свое отношение к Д. в худшую сторону. Стал повышать на него голос, давать задания, которые не были записаны в журнале, чрезмерно контролировать, пытался унижить Д. в глазах коллег.

**Case № 36.** Наталья устроилась на работу в новый отдел офиса. Работает здесь два месяца. Начинать работу приходилось с нуля. Через два месяца руководство компании решило расширить этот отдел и приняло на работу нового сотрудника без опыта работы. Этот сотрудник занял должность начальника отдела. Возник конфликт между Натальей и ее новым начальником. Наталья рассчитывала, что руководство компании оценит ее работу за два месяца и предложит ей возглавить этот отдел.

**Case № 37.** Лариса — учитель русского языка и литературы в 5–9-х классах, Ольга — завуч старших классов.

Лариса начала работать в школе сразу после окончания педагогического колледжа. Одновременно она поступила в университет на заочное отделение. Два года Лариса работала в школе по 8-му разряду (так как не имела высшего образования). Чтобы вырасти в профессиональном плане, стать более квалифицированным специалистом, она решила пройти аттестацию. Для этого имелись все основания. У Ларисы были хорошие показатели, о ней хорошо отзывались как о профессионале ее



коллеги, ученики и родители учеников. Весной Лариса написала заявление с просьбой направить ее на летние курсы повышения квалификации с последующей аттестацией в новом учебном году. Директор школы, ссылаясь на мнение завуча старших классов, отказал Ларисе в направлении на курсы повышения квалификации и аттестации. Завуч Ольга прокомментировала ситуацию следующим образом. Она сослалась на то, что у Ларисы не было высшего образования, не будет выпускных классов и предстоит вести предмет «мировая художественная культура» (МХК). Лариса очень расстроилась, так как согласие вести МХК отдалило бы возможность пройти аттестацию. Завуч также дала понять, что если Лариса не согласится вести МХК, то ей трудно будет работать в их школе. Отношение завуча Ольги к Ларисе изначально нельзя было назвать доброжелательным. Восемнадцать уроков в неделю были распределены на пять рабочих дней с «окнами» между занятиями. Также завуч предложила Ларисе поменять теплый уютный кабинет на кабинет рядом с неофициальной курительной комнатой. Лариса от этого кабинета отказалась, сославшись на хроническое заболевание. После отказа в прохождении повышения квалификации и аттестации Лариса написала заявление об увольнении.

**Case № 38.** В обеденный перерыв в столовой предприятия возникает очередь, в которой все друг друга знают. К одному из впередистоящих подходит его начальник и становится к нему в очередь. Остальные возмущены, однако не рискуют высказаться вслух. Эта ситуация повторяется практически ежедневно [32].

**Case № 39.** С автоматической линии идет брак. Энергетик и механик обвиняют в этом друг друга. Начальник цеха поручил начальнику техбюро разобраться. Тот под благовидным предлогом уходит от решения. Тогда это поручается заместителю начальника цеха по технике, однако и тот не разобрался. На совещании оба начальника выступили с предложением депремировать спорящие службы. И энергетик, и механик возмущены и заявляют, что будут оспаривать это решение, обратившись к вышестоящему руководству [32].

**Case № 40.** Давая задание на рабочий день, заведующая лабораторией сказала лаборантке, что поступившие сегодня овощи проверять на нитраты не нужно, так как эти поставщики надежные, никогда не подводили, а реактивы очень дорогие и их не хватает. Нужно проверить партию завезенных консервов и привести в порядок документацию.

После обеда вернувшись с совещания заведующая обрушилась на лаборантку с критикой, почему та не проверяет овощи, а «перекладывает бумажки». Лаборантка напомнила распоряжение, данное самой же заведующей. В ответ заведующая пригрозила наказанием, если лаборантка будет «возникать» [32].

**Case № 41.** На аттестации заместитель начальника цеха выступил с рядом замечаний в адрес одной из аттестуемых, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были весьма веские и обоснованные.

В ответ работница расплакалась и заявила, что заместитель начальника, являясь ее соседом по подъезду, сводит с ней личные счеты: ее собака якобы не дает ему спать по ночам [32].

**Case № 42.** Руководитель направляет подчиненного к главному бухгалтеру по служебному делу. А у главного бухгалтера принцип: она общается только с руководителями, рядовые сотрудники в ее кабинет не вхожи. Поэтому она довольно грубо выставляет его за дверь, отругав при этом как мальчишку. Узнав о безуспешном походе, руководитель забрал у подчиненного документы, не проронив ни слова. Настроение у последнего — очень плохое: и поручение не выполнил, и унижение испытал [32].

**Case № 43.** Молодая пара снимает квартиру, которая находится в старом доме, и в ней давно не было ремонта. Входные двери (их две) ненадежные и ветхие. Однажды по этой причине сломался замок на внутренней входной двери. Квартиранты обращаются к хозяевам с просьбой починить замок, и те, в свою очередь, обещают это сделать. Проходит две недели, но замена замка не осуществляется. После этого происходит инцидент: в квартиру врывается грабитель и крадет у жильцов деньги, отложенные на оплату проживания. Пара решает съехать с квартиры, досрочно расторгнув подписанный с арендодателями договор. Хозяева квартиры требуют денежной компенсации за преждевременное расторжение договора. Пара, ссылаясь на потерю финансовых средств и обстоятельства, отказывается возместить средства в установленный арендодателями срок.

**Case № 44.** В квартире № 94 живет пожилая пара: Иван Николаевич и Мария Петровна. В квартиру выше этажом недавно въехала молодая семья с двумя маленькими детьми. Дети ведут себя активно: шумно играют, бегают по квартире в вечернее время. Пожилые люди недовольны поведением новых соседей и, встречаясь с ними на лестничной клет-

ке, в достаточно резкой форме высказываются по этому поводу. Родители так же грубо отвечают, что негодование Ивана Николаевича и Марии Петровны — это их личная трудность, так как в 23:00 дети шуметь перестают, а, следовательно, никаких формальных нарушений общественного спокойствия не происходит. Словесные столкновения случаются у соседей еще несколько раз, после чего Иван Николаевич вызывает полицию с официальной жалобой на молодую пару из-за нарушения закона о соблюдении тишины.

**Case № 45.** Покупательница в магазине одежды посмотрела блузку и нерешительно ее отложила. Продавец забрала блузку и подала другой покупательнице, которая, долго не раздумывая, попросила выписать чек. Тут первая покупательница возмутилась и в грубой форме стала требовать у продавца, чтобы блузку отдали ей.

— Но вы же отказались! — возразила продавец.

— Кто это вам сказал?! — резко ответила покупательница. — Позовите директора!

**Case № 46.** В магазине во время сезонной распродажи со стенда с надписью «скидка 50 %» женщина берет кофту, на которой поверх старого ценника наклеен новый. После того, как продавец пробил покупку на кассе, оказалось, что данная кофта продается по полной стоимости. Покупательница требует продать ей вещь со скидкой. Продавец отказывается, объясняя это тем, что, видимо, при расклейке ценников произошла ошибка, и цена изделия не может быть изменена. Женщина требует позвать администратора.

**Case № 47.** Иван посещал в школе спортивную секцию по волейболу, которой руководил учитель физкультуры. Ученик считался лучшим подающим в команде. По болезни мальчик пропустил районные соревнования, на которых школьная сборная проиграла. Учитель решил, что Иван специально не пошел на соревнования, и расценил заболевание как отговорку, а неявку на важный матч — как безответственность. После выздоровления мальчика учитель физкультуры начал придираться к нему на уроках, говорить при одноклассниках, что он — некомандный игрок, не уважает своих коллег и на него нельзя положиться. При этом учитель на занятиях заставлял Ивана выполнять большую нагрузку, чем другие. В итоге ученик был вынужден уйти из секции. Родители Ивана, будучи недовольны сложившейся ситуацией, обратились к директору с просьбой уволить учителя физкультуры.

**Case № 48.** В компании, занимающейся производством косметических средств, возникла необходимость срочно отправить кого-то из менеджеров отдела в командировку в другой город на 5 дней. Директивным решением руководитель выбрал Павла, о чем ему было сообщено за 2 дня до предстоящей поездки. Узнав об этом, менеджер пошел к начальству и отказался от командировки в связи с тем, что у его жены юбилей, празднование которого выпадает как раз на время поездки. На это руководитель ответил, что не считает названную причину существенной для отказа от важной командировки, и если Павел не поедет, то может искать себе другую работу, так как сотрудники, которые подводят компанию, начальству не нужны.

**Case № 49.** Коля, накопив определенную сумму из карманных денег, что давали ему родители, решил потратить ее на покупку новой компьютерной игры. Однако родители хотели, чтобы вместо игры он купил себе «что-нибудь полезное», так как «он и так слишком много времени проводит за компьютером». Мальчик настаивал на своем, родители — на своем. Все закончилось взаимными упреками, обидами, ссорой.

**Case № 50.** У супругов скоро годовщина свадьбы. При обсуждении проведения торжества выясняется, что муж хочет организовать банкет в дорогом ресторане, пригласить большое количество гостей, а жена хочет поехать с супругом в путешествие. Каждый не уступает, стоит на своем. Разговор заканчивается ссорой.

**Case № 51.** Марина рассказала матери о недавней размолвке с мужем по поводу немытой посуды. На это мать вместо сочувствия жестко отчитала дочь, сказав, что та ленива и не занимается домом в той мере, в которой нужно. На попытки Марины оправдаться большим количеством работы и нехваткой времени мать возразила, что сохранение домашнего очага должно быть первостепенной задачей для женщины.

**Case № 52.** Мария и Иван несколько раз оставляли пятилетнего сына у свекрови на несколько часов, потому что были очень заняты на работе и не могли вовремя забрать ребенка из детского сада. В очередной раз забирая сына от бабушки, Мария услышала от матери мужа, что если они так заняты, то все заботы по воспитанию ребенка перекладывают на бабушку, то зачем было вообще рожать? На что Мария грубо ответила, что свекрови все равно нечем заняться на старости лет, так почему бы внука не повоспитывать. После этого разговора свекровь позвонила сыну и пожаловалась, что невестка ей нахамила.

**Case № 53.** Сотрудники отдела проектирования получили от начальства очень важное задание с жесткими сроками исполнения. Оно состояло в разработке продукта для одного из постоянных клиентов. Через некоторое время выяснилось, что существует риск не успеть закончить задание к назначенной дате из-за скрупулезного подхода к созданию проекта. Руководитель отдела заявил, что важнее уложиться в срок, так как в противном случае вышестоящее начальство может объявить работникам выговор и лишить их премий. Но главный проектировщик возразил, что нельзя жертвовать качеством продукта, так как из-за подобного подхода можно потерять клиентов, от чего репутация фирмы может пострадать. В итоге между ними разгорелся скандал.

**Case № 54.** Александр ждал Настю у театра, сжимая в руке билеты на свою любимую оперу. Однако Настя пришла не только с опозданием на полчаса (а ведь она знала, как Александр не любит пропускать увертюру), но и в рваных джинсах и футболке. Молодой человек не раз говорил девушке, что опера — это не поп-концерт, и она должна одеваться более консервативно, например, как Нина из соседнего отдела, которая тоже увлекается классической музыкой. Сразу после ритуального поцелуя Александр накричал на девушку. Настя слабо оправдывалась. На концерт молодые люди все-таки пошли, но Александр был обижен и не получил удовольствия от музыки. Расстались они холодно, и молодой человек не звонил Насте почти неделю.

**Case № 55.** Под Новый год у папы с его 13-летним сыном произошла ссора, в результате чего был испорчен не только новогодний вечер, но и часть школьных каникул. Все случилось из-за пустяка: сын не захотел отправиться в ванну мыться. Рассказывая потом о конфликте, папа недоумевал: «Обычно этот вопрос у нас не вызывал никаких затруднений. Но тут что-то заклинило. Возможно, я приказал слишком резко или сделал это в неподходящий момент. А потом, как я чувствовал, для сына дело пошло “на принцип”: он хотел настоять на своем, показать характер. Я тоже не сдавался. В конце концов, насильно загнал его в ванну и запер на час, пока не вымоется. Он вымылся, конечно, но потом мы несколько дней не разговаривали».

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Авдулова Т. П.* Эго-состояния в общении: распознавание скрытых мотивов / Т. П. Авдулова [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2012/02/24/ego\\_sostojaniya\\_v\\_obshhenii.html](http://www.elitarium.ru/2012/02/24/ego_sostojaniya_v_obshhenii.html) (дата обращения: 10.01.2014).
2. *Анцупов А. Я.* Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — СПб. : Питер, 2005. — 288 с.
3. *Анцупов А. Я.* Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — СПб. : Питер, 2007. — 490 с.
4. *Бендюков М. А.* Психология трудового конфликта / М. А. Бендюков. — СПб. : Изд-во ПГУПС, 2011. — 88 с.
5. *Берковиц Л.* Агрессия: причины, последствия и контроль / Л. Берковиц. — СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. — 510 с.
6. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. — М. : Эксмо, 2008. — 566 с.
7. *Вагина М. В.* Использование метода кейс-стади как образовательной технологии // Вестник Северо-Западного отделения Российской академии образования. — 2013. — № 1 (13). — С. 16–18.
8. *Варданян М. Р.* Практическая педагогика: учеб.-метод. пособие на основе метода case-study / М. Р. Варданян [и др.]. — Тобольск : ТГСПА им. Д. И. Менделеева, 2009. — 188 с.
9. *Васильев Н. Н.* Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике / Н. Н. Васильев. — СПб. : Речь, 2005. — 283 с.
10. *Грановская Р. М.* Психология в примерах и притчах / Р. М. Грановская. — СПб. : Речь, 2012. — 277 с.
11. *Гришина Н. В.* Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты / Н. В. Гришина. — СПб., 1993. — 87 с.
12. *Гришина Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2008. — 538 с.
13. *Грузкова С. Ю.* Кейс-метод: история разработки и использования метода в образовании / С. Ю. Грузкова, А. Р. Камалеева // Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал. — 2013. — № 6 (26) [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа : <http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/6201324> (дата обращения: 01.08.2013).
14. *Гуревич А. М.* Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А. М. Гуревич. — СПб. : Речь, 2006. — 144 с.
15. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. — СПб. : Питер, 2009. — 378 с.
16. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт / А. К. Зайцев. — М. : Academia, 2001. — 464 с.
17. *Конфликтология* / под ред. А. С. Кармина. — СПб. : Лань, 1999. — 443 с.
18. *Лигинчук Г. Г.* Конфликтология : учеб. курс (учеб.-метод. комплекс) / Г. Г. Лигинчук [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — Режим доступа :

[http://www.e-college.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html?go=part-008\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html?go=part-008*page.htm) (дата обращения: 23.12.2013).

19. *Майерс Д.* Социальная психология в модулях / Д. Майерс. — СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. — 510 с.

20. *Меньщикова А. Л.* Трудности в общении, конфликты и пути их преодоления : учеб. пособие / А. Л. Меньщикова. — СПб. : Рубеж, 2004. — 78 с.

21. Мир конфликта: субъект и реальность / под ред. В. В. Горшковой. — СПб. : СПбГУП, 2014. — 288 с.

22. *Морозов А. В.* Деловая психология / А. В. Морозов. — М. : Академический проект, 2005. — 1035 с.

23. *Пезешкиан Н.* Торговец и попугай. Восточные истории и психотерапия / Н. Пезешкиан. — М. : Генезис, 2004. — 155 с.

24. *Почебут Л. Г.* Социальная психология / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. — СПб. : Питер, 2010. — 672 с.

25. *Рай Л.* Развитие навыков тренинга / Л. Рай. — СПб. : Питер, 2003. — 208 с.

26. *Сатир В.* Как строить себя и свою семью / В. Сатир. — М. : Педагогика-пресс, 1992. — 190 с.

27. *Скуратовская Н. С.* Кейс-метод в оценке персонала / Н. С. Скуратовская // Справочник кадровика. — 2007. — № 5. — С. 98–104.

28. *Урбанович А. А.* Психология управления / А. А. Урбанович. — Минск : Харвест, 2003. — 637 с.

29. *Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. — Красноярск : Фонд ментал. здоровья, 1996. — 157 с.

30. *Чикер В. А.* Методология и методы социально-психологических исследований / В. А. Чикер. — СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2010. — 135 с.

31. *Шевчук Д. А.* Конфликты: избегать или форсировать?: все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни / Д. А. Шевчук. — М. : Гросс-Медиа : Российский бухгалтер, 2008. — 438 с.

32. *Шейнов В. П.* Управление конфликтами: теория и практика / В. П. Шейнов. — Минск : Харвест, 2010. — 912 с.

33. *Эйдемиллер Э. Г.* Психология и психотерапия семьи / Э. Г. Эйдемиллер, В. Юстицкис. — СПб. : Питер, 2008. — 668 с.

## ОБ АВТОРАХ

**КОРОТКИНА Татьяна Ильинична**, доцент кафедры социальной психологии СПбГУП, кандидат психологических наук. Сфера научных интересов: психология отношений в малой группе; стратегии поведения в конфликте; транзактный анализ как метод изучения, разрешения и предупреждения конфликтов; социально-психологический тренинг как активный метод обучения продуктивному и бесконфликтному общению.

Автор более 60 научных работ по социальной психологии, психологии общения и отношений, социально-психологическому тренингу как активному методу обучения. Соавтор монографии «Практикум по социально-психологическому тренингу» (1994, 1997, 2000, под ред. Б. Д. Парыгина).

**МЕЛЬНИКОВА Алла Александровна**, профессор кафедры социальной психологии СПбГУП, доктор культурологии. Сфера научных интересов: этнопсихология, лингвокультурология, лингвопсихология, социолингвистика. Научные интересы в области конфликтологии: конфликты глобализации, этнический, культурно-лингвистический, социально-психологический аспекты конфликтов.

Автор более 80 научных статей и монографии «Язык и национальный характер: взаимосвязь структуры языка и ментальности».

**ВАГИНА Марина Викторовна**, доцент кафедры социальной психологии СПбГУП, кандидат психологических наук. Сфера научных интересов: психология девиантного поведения, психология и психотерапия семьи; психология стресса и совладания с ним (преодолевающего поведения).

Автор более 20 научных работ, посвященных формированию самооценки, психологии зависимого поведения, эмоциональному выгоранию, реакции на фрустрацию, использованию метода кейс-стади как образовательной технологии.



**ВИДАНОВА Юлия Игоревна**, доцент кафедры социальной психологии СПбГУП (2007–2014), кандидат психологических наук, доцент. Сфера научных интересов: конфликтология, организационная психология, психология стресса и совладания с ним (преодолевающего поведения).

Автор более 40 научных работ, посвященных психическому выгоранию, преодолению стресса, стилю руководства и взаимоотношениям в организации.

**БЕРЕЖНАЯ Елена Алексеевна**, старший преподаватель кафедры социальной психологии СПбГУП. Сфера научных интересов: конфликтология, психодиагностика личности и группы, психология искусства, психология художественного восприятия, телесно-ориентированная психотерапия, этническая и кросс-культурная психология.

Автор более 20 научных публикаций.

**В серии «БИБЛИОТЕКА ГУМАНИТАРНОГО УНИВЕРСИТЕТА»** выходят в свет книги, подготовленные преподавателями Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов — ведущими российскими учеными и педагогами. Все книги этой серии рекомендованы Министерством образования Российской Федерации, Учебно-методическими объединениями высших учебных заведений Российской Федерации в качестве учебников, учебных пособий для студентов вузов страны. Эти книги предназначены также для широкого круга читателей, интересующихся проблемами российской науки, культуры и духовности.

#### **В этой серии изданы:**

1. **Марков А. П.** Отечественная культура как предмет культурологии. 1996.
2. **Крутик А. Б.** Основы финансовой деятельности предприятия. 1996.
3. **Соколов А. В.** Введение в теорию социальной коммуникации. 1996.
4. **Герцман Е. В.** Античная музыкальная педагогика. 1996.
5. **Иконникова С. Н.** Очерки по истории культурологии. 1998.
6. **Марков А. П., Бирженюк Г. М.** Основы социокультурного проектирования. 1998.
7. **Жирков Г. В.** Между двух войн: журналистика русского зарубежья. 1920–1940 годы. 1998.
- 8, 18. **Наумов В. В., Гринёва Н. М.** Немецкий язык. Фонетика. Грамматика: вводно-коррективный курс. 1999, 2004 (2-е изд.).
9. **Запесоцкий А. С.** Стратегический маркетинг в туризме. 1999.
- 10, 26. **Каган М. С.** История культуры Петербурга. 2000, 2006 (2-е изд.), 2008 (3-е изд.), 2010 (4-е изд.).
11. **Лисовский В. Т.** Духовный мир и ценностные ориентации молодежи России. 2000.

12. **Вдовенко Т. В., Дельва А. Е., Точилина М. В.** Английский язык. 2001.
13. **Гительман Л. И.** Зарубежное актерское искусство XIX века: Франция. Англия. Италия. США. 2002.
14. **Фатиев Н. И.** Логика. 2002 (2-е изд.), 2006 (3-е изд.).
15. **Парьгин Б. Д.** Социальная психология. 2003.
16. **Комиссаренко С. С.** Культурные традиции русского общества. 2003.
- 17, 21. **Сенников Н. М.** Профсоюзное право: курс лекций. 2003, 2004 (2-е изд.).
19. **Иванов В. Г.** Этика: в 2 ч. 2004.
20. **Стрекалова Н. Д., Копейкин Г. К.** Управление персоналом. 2004.
22. Экономика и управление на предприятии социально-культурной сферы: учеб. пособие / под ред. Н. Н. Погостинской, А. Г. Столбова. 2004.
23. **Марков А. П.** Проектирование маркетинговых коммуникаций: Рекламные технологии. Связи с общественностью. Спонсорская деятельность. 2005.
24. Основы звукорежиссуры: творческий практикум / под ред. Н. И. Дворко. 2005.
25. Основы режиссуры мультимедиа-программ / под ред. Н. И. Дворко. 2005.
27. **Тарханов В. И.** Informatics: практикум по чтению: английский язык: учеб. пособие. 2006.
28. Основы подготовки специалистов-хореографов: хореографическая педагогика: учеб. пособие. 2006, 2012 (2-е изд.).
29. **Санкин Л. А.** Социально-культурная деятельность. Теория и методика организации деятельности общественных объединений: учеб. пособие. 2006.
30. **Лашманова Н. В.** Информационные системы маркетинга: учеб. пособие. 2006.
31. Multimedia. Практикум по чтению. Английский язык. 2006.
32. **Абрамов В. В.** Безопасность жизнедеятельности. 2006, 2010 (2-е изд.).
33. **Палагута И. В.** Искусство Древней Европы. 2007.
34. **Лобок Д. В., Морозов В. Б.** Профсоюзное движение. История, теория, практика: Курс лекций. 2007.
35. **Воронов И. А.** Информационные технологии в физической культуре и спорте. 2007.

36. Физическая культура, обучение и здоровье: основы самостоятельной тренировки студентов вузов: учеб. пособие. 2008.
37. **Путькина Л. В., Пискунова Т. Г.** Интеллектуальные информационные системы: учеб. пособие. 2008.
38. **Кириллова Н. Н., Афанасьева А. Л.** Практическое пособие по лингвокультурологии: французский язык. 2008.
39. **Костюк Е. Б.** Популярные музыкальные направления и жанры XX века: джаз, мюзикл, рок-музыка, рок-опера. 2008.
40. **Лашманова Н. В., Абабкова М. Ю.** Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. 2009.
41. История Конституции России : хрестоматия / под ред. Р. А. Ромашова. 2010, 2013 (2-е изд.).
42. **Горшкова В. В.** Диалог как технология социальной работы: учеб. пособие. 2010.
43. **Павлов В. Н.** Электронная аппаратура в творчестве звукорежиссера : учеб. пособие. 2011, 2015 (2-е изд.).
44. **Эсаулов В. П., Власова М. С., Метлюк В. В.** Налогообложение объектов социально-культурной сферы : учеб. пособие. 2011.
45. **Акимов В. Б.** Техника и технология медиапроизводства : учеб. пособие. 2011.
46. Спортивные игры : учеб. пособие. 2011.
47. **Запесоцкий Ю. А.** Основы брендинга : учеб. пособие. 2011.
48. **Горшкова В. В., Афанасьева О. В.** Современное семейведение : учеб. пособие. 2012.
49. **Федотовская Е. Ю.** Статистика : учеб. пособие. 2012.
50. **Погостинская Н. Н.** Финансовый менеджмент. Практикум : учеб. пособие. 2012.
51. **Балибалова Д. И.** Финансовое право: краткий курс лекций. 2013.
52. **Балибалова Д. И.** Социально-правовая защита прав и интересов женщин в России : учеб. пособие. 2013.
53. **Путькина Л. В., Пискунова Т. Г., Антипова Т. Б.** Информатика и математика для гуманитарных вузов : учеб. пособие. 2014.
54. **Макаров Е. И., Лобок Д. В.** Трудовые конфликты: история, теория, методы мониторинга : учеб. пособие. 2014.