**О деструктивности конфликтов**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Саваоф Баалович был всемогущ. Он мог все. И ничего не мог. Потому что граничным условием уравнения Совершенства оказалось требование, чтобы чудо не причиняло никому вреда.

А. Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу

На взгляд школьника, получившего «двойку», она деструктивна. Особенно, если вечером попало от родителей. На взгляд учителя — конструктивна, ведь плохая отметка — стимул для улучшения учебы. А если так и произойдет на самом деле, да и сам ученик заметит позже эту зависимость, то и с его точки зрения «двойка» станет скорее конструктивной, хотя и неприятной. Многие добром вспоминают именно строгих учителей. Но если, получив плохую отметку, подросток замкнется в себе, начнет избегать занятий, испортит отношения дома и в школе, то и учитель не станет считать поставленную «двойку» конструктивной.

**Деструктивность конфликта — характеристика субъективная.**

Можно говорить о деструктивности методов, если в результате их конфликт вместо поступательного развития перешел в кризис. Деструктивны методы, соответствующие технологиям ранних фаз, применяемые в фазах поздних. Например, конфронтационные, военные методы, деструктивны в политической и управленческой фазах, а политические — в управленческой. А вот управленческие не будут деструктивными и в ранних фазах, хотя, как правило, далеко и не оптимальны. В каждой фазе наиболее конструктивны собственные фазовые методы, но лишь при условии ориентации на перевод взаимодействия в коммуникацию. Использование военных методов для войны до победного конца, направленных на преодоление главной преграды — другого субъекта, деструктивно при любых условиях, ибо затягивает конфликт в кризисную петлю, превращая его в череду кровавых разборок, сплошную вендетту, нескончаемую кровную месть.

В свою очередь сам конфликт можно называть деструктивным, если не удалось избежать кризисов. Но любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов. Но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), да и само общество должно быть на столь ж высоком уровне развития.

Однако на ограниченном временном интервале можно классифицировать конфликты как конструктивные и деструктивные по основанию: «препятствуют они или не препятствуют достижению целей организации». Такой тип классификации допустим при проектном типе деятельности фирмы (т.е. соответствует критерию «реализуемость проекта»).

Можно говорить и о «нежелательных конфликтах». Это конфликты по поводу различий, не существенных для реализации конкретных проектов, но приводящие к расходованию ресурсов организации в целом.

Тем не менее, сказать, что конфликт способствует или мешает деятельности организаций, можно лишь после его завершения. И значит, нам остается одно: научиться жить, работать и отдыхать в конфликте.

**Когда начинается конфликт?**

Отелло: Обманут только тот, кому сказали, что обманут он.

Шекспир

Конфликт начинается с того момента, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ориентации другого субъекта или начинает односторонние действия по обеспечению своих интересов (т.е. по поводу различий), но пока еще, не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эскалации которого, он может быть назван предконфликтной фазой.

Существует заблуждение, что напряженность возникает перед конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предполагает работу с еще не начавшимся конфликтом. А напряженность возникает в сознании людей при появлении ощущения противоречия между различием интересов, ценностей взаимодействующих субъектов и ограниченной ресурсной возможностью обеспечить их не за счет другого. То есть когда конфликт уже начался и, следовательно, профилактика уже бесполезна (точнее, невозможна), как прививка от тифа обитателю тифозного барака.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать напряженность — признаком конфликта (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает. В случае кризисов (т.е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность усиливается.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает напряженность — следствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения (о способах выхода из затруднения — напряженность безысходности).

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

• Инцидент (информационный) — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

• Инцидент (деятельностный) — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентаций.

• Конфликтная ситуация — развитие конфликта в конкретный временной период.

• Субъекты конфликта — участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

• Предмет конфликта — конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

• Конфликтные отношения — форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Чтобы точно описать конфликт, надо:

• установить его действительных участников;

• изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;

• выявить их отношения в предконфликтной фазе;

• выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;

• узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;

• выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;

• определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.

• каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики.

**Пространственные характеристики конфликта**

сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты конфликта. Временные характеристики представлены такими параметрами, как длительность, частота, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные параметры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказывает сама личность — ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте Можно выделить конфликтный тип личности. Само понятие конфликтности личности означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур среди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (Демидов, Рябушинский, Морозов, Форд, Якокка), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они — конфликтные личности.

**Что делать с конфликтом?**

Я ничему не удивлялся. Мне было просто очень интересно. «Вода живая. Эффективность 52%. Допустимый осадок 0,3» ... «Зелье приворотное... «Кровь порченая обыкновенная»... «Меч кладенец»...

А. Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу

**Формы работы**

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки[[1]](#footnote-1).

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»);

2) попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно — для самого инициатора интриги).

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности используемых определений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип «работы с конфликтом». Но представляется, что не так существенна типология самого конфликта, как типология форм, его проявления. Однако следует отличать классификацию форм проявления конфликта и его фазы, часто называемые «видами конфликта», но самостоятельно конфликтом, по определению, не являющиеся.

1 Предотвращение конфликта, называемое порой «профилактикой», как способ избежать его в самом начале — возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Однако для руководителя организации, который предполагает свой быстрый карьерный рост (как для иного политического лидера), иногда «бывает выгодно» замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период «деятельности» на этой должности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современной теории конфликта принято под профилактикой понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

2 Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее — изменения законодательства и функций государственных структур в сообществе в целом, изменения в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы (государственной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

3 Термин «разрешение конфликтов» обычно употребляется в двух значениях: 1) как прекращение конфликта самими участниками и 2) как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействия, его участники), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

**Стили поведения**

.Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса — Килменна[[2]](#footnote-2). Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с главным источником конфликта — различием интересов и ценностных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: 1) мерой удовлетворения собственных интересов; 2) активностью или пассивностью действий; 3) мерой удовлетворения интересов другой стороны; 4) индивидуальными или совместными действиями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса — Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рис. 4).

Рис. 4. Сетка Томаса — Килменна

Исходя из предложенной модели выделяют следующие способы регулирования конфликтов:

• конфронтация (соревнование) как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны;

• приспособление, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;

• уклонение (избегание), для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;

• конкуренция — соревновательное взаимодействие, не ориентируемое на обязательный ущерб другой стороне;

• компромисс как метод взаимных уступок;

• сотрудничество, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

**Резюме**

1. Следует различать два подхода к конфликту. Сторонники первого описывают конфликт как явление негативное. Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям компании по действиям в конфликтных ситуациях.

2. Конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Он имеет три фазы: конфронтаиионную (военную), компромиссную (политическую), коммуникативную (управленческую).

3. Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется кризисом. Таким образом, управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды. Переход в кризис или выход из него — главный фактор, определяющий деструктивность или конструктивность методов работы в конфликте. Напряженность не возникает раньше, самого конфликта, а является его признаком. После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает, а в случае кризисов — усиливается.

1. В изложении типологии ошибок и описании традиционно упоминаемых форм работы с кон­фликтом используются некоторые положения из книги: Основы финально-психологической теории /Под общ. ред. А.А. Бодалева и А.Н. Сухова. — М., 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. Метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом X. Килменном в 1972 г. [↑](#footnote-ref-2)