МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

# ***Курсовая работа***

По**Социальному управлению**

На тему:**Управление конфликтами в организации**

**Архангельск**

**1998**

## План:

**I.** Введение …………………………………………………………… 3

**II.** Основная часть:

1. природа конфликтов …………………………… 4

* объективные причины возникновения ……… 4
* личностные особенности конфликтующих … 5

1. два класса конфликтов …………………….…... 7
2. модели конфликтов: ………………………….. 10

* деловой спор ……………………………..….. 10
* формализация отношений ……………….…. 11
* психологический антагонизм ………….….... 12

1. разрешение конфликта: анализ и беседа ……. 13

**III.** Заключение: функции и эффективность конфликта ………….. 15

**IV.** Практическая часть ……………………………………………... 20

**V.** Список литературы ………………………………………………. 23

Приложение ………………………………………………………. 24

## I. ВВЕДЕНИЕ

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и не желательное.

Для того чтобы сформулировать основные принципы подхода, который позволит нам эффективно «работать» с конфликтами, нужно ответить, по меньшей мере, на несколько главных вопросов. Как возникают конфликтные ситуации в трудовых коллективах? Можно ли избежать их отрицательных последствий? Как выбрать правильную линию поведения в конфликте? От чего зависит его исход? Постараемся очертить некоторые принципы практического подхода к решению задачи управления конфликтными явлениями в коллективе.

Значительная часть конфликтов представляет собой продолжение, отображение вполне объективных, не зависящих от воли конфликтующих противоречий. Конечно, трудно обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют иногда большая дистанция, множество «посредников». До превращения в конфликтное взаимодействие противоречие проходит определенные этапы (см. схему).

Один из центральных этапов – идентификация лиц, групп, организационных структур, блокирующих деятельность, движение к намеченным целям. Взаимная идентификация участников событий превращает объективно существующую проблемную ситуацию в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации. Последняя может оказаться ложной, неверно осознанной. Конфликтные взаимодействия, начавшись, могут изменить всю обстановку, создать новую проблемную ситуацию или способствовать ее пониманию участниками. До тех пор пока не ликвидирована проблемная ситуация вместе с лежащими в ее основе целями участников, основа для конфликтов остается. Вступающие в противоборство участники конфликта реагируют друг на друга как на препятствие, блокирующее достижение целей, т. е. оценивают цели друг друга как конкуриру­ющие. С этой точки зрения конфликт есть механизм, так или иначе устраняющий блокирование, препятст­вия. Следовательно, конфликт по своей природе при­зван создавать необходимые условия для удовлетворения потребностей его участников.

Здесь мы имеем дело исключительно с человеческими конфликтами - с конфликтами между отдельными людьми, группами людей, системами групп и т. п. Мы специально это подчеркиваем, чтобы акцентировать внимание на деятельностной природе конфликтного взаимодействия. Поэтому же в анализе конфликтного взаимодействия присутствует категория цели.

Попытка определения конфликта без категории цели приводит к чрезмерно расширенному толкованию этого типа взаимодействия. Любые живые существа, начиная с простейших, так или иначе, борются за свое существо­вание, в том числе и друг с другом, и, отказавшись от категории цели, мы неизбежно будем вынуждены всякую такую борьбу объявить конфликтом. В то же вре­мя приписывание конфликтному взаимодействию кате­гории цели позволяет выделять в качестве конфликту­ющих сторон только те, которые способны к целесооб­разному, сознательному поведению, т. е. к осознанию своей позиции, позиций других участников конфликта, планированию своих действий, сознательному исполь­зованию средств.

Отсюда же следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть *деятелями*, субъектами своего поведения. Это заставляет иногда отказывать в имено­вании «конфликтующие стороны» даже людям и груп­пам людей, и рассматривать их в качестве орудия, ин­струмента, средства чьих-то конфликтных взаимодей­ствий, если только подобные «инструменты», кроме то­го, сами не достраивают всю ситуацию до конфликтной и для себя самих.

Если согласиться с приведенными выше определениями и рассуждениями, то окажется, что конфликт - один из самых древних способов взаимодействия су­ществ, способных к самосознанию. Угроза конфликтом со стороны «своих» должна быть одним из самых древних и интимных механизмов стимулирования определенного поведения, так же как и поощрение. При этом избегание конфликта, во многих случаях являющееся мотивом деятельности, может быть как прямым уходом в сторону, покиданием арены борь­бы, так и конструктивным устранением самой кон­фликтной ситуации за счет ее перестройки или уничто­жения. В первом случае конфликт оказывается нераз­решенным, незавершенным, так как либо ситуация «замораживается», либо конфликт просто прерывается на какое-то время. Все множество мыслимых исходов во втором случае - пути разрешения данного конфликта.

## II.

## ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ

## Объективные причины возникновения

Итак, в общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны – объективную и субъективную. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтогенных, т. е. объективно являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Так, например, в одной организации мы столкнулись с недостаточной определенностью прав сотрудников отделов технического контроля ряда цехов. Это приводило к хронической напряженности в отношениях между рабочи­ми цехов и работниками ОТК, на которых оказывалось систематическое давление. Примечательно, что неотрегулированность их взаимоотношений тянулась годами, столь же затяжными были и конфликты. Объективность этой конфликтной ситуации лишний раз подтверждалась тем, что работники отдела технического контроля, как и рабочие в цехах, за эти годы менялись, а конфликт оставался. Независимо от конкретных особенностей людей, в него втянутых, суть конфликта целиком опреде­лялась той противоречивой ситуацией, в которой оказа­лись его участники. Следует сказать, что ситуаций, где отчетливо проступает объективное происхождение кон­фликтов, в реальной производственной практике возника­ет не так уж мало. Недостаточно гласно осуществляется распределение отпусков, нарушается график их распреде­ления - и возникают конфликты. Не продуман перевод коллектива на бригадные формы работы, нарушены их принципы - легко возникают конфликты и осложнения с руководством, да и в отношениях работников между собой.

Устранение конфликтов, вызванных такими причи­нами, может быть достигнуто только изменением объек­тивной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Теперь обратимся ко второй стороне возникновения конфликтов - субъективной, «человеческой».

## Личностные особенности конфликтующих

Нередко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Со многими из них мы спокойно миримся, считая их естественными и неизбежными. Про­блема начинается тогда, когда эти преграды вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

В институте было решено начать исследовательские работы по новой перспективной тематике. В ходе предва­рительных обсуждений с руководством института заве­дующий одной из лабораторий настаивал на включении этой тематики в план работы именно его лаборатории, что не встретило серьезных возражений. Однако окончательное решение было принято в пользу другой лаборатории. Если руководитель, проанализировав ситу­ацию, придет к выводу, что для такого решения есть основания и что дело от этого не проиграет, а выиграет, то он оценит принятое решение как обоснованное и кон­фликт не возникнет. Если же он сочтет, что решение неправильное, принято по каким-то неясным или недело­вым соображениям, то ситуация станет конфликтной.

Начало конфликта, как правило, связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, переубеждая оппо­нента.

Кто является этим оппонентом? Конкретный человек или - реже - группа людей протеста: руководитель, принявший соответствующее решение, работник, который подвел своих товарищей, и так далее. Оппонентом может также оказаться человек, на которого вступающий в конфликт возлагает ответственность за создавшуюся ситуацию, хотя мера его «вины» проблематична.

Руководителю часто приходится сталкиваться с кон­фликтами этого типа, когда подчиненный предъявляет ему претензии за какие-то не удовлетворяющие его обстоятельства: плохие условия труда, невозможность получить отпуск в удобное время, отсутствие перспектив продвижения и т. д. В этой ситуации у руководителя часто возникает ответная реакция протеста, связанная с тем, что речь идет об обстоятельствах, от него не зави­сящих, и он считает претензии подчиненного несправед­ливыми. Следует иметь в виду, однако, что руководитель в глазах подчиненных воспринимается не только как конкретный человек на конкретном рабочем месте, но и как представитель всей администрации. Именно поэтому он и выступает для своих подчиненных лицом, несущим ответственность за трудовую ситуацию в целом.

В свою очередь и руководитель за не удовлетворяю­щую его ситуацию - плохую работу коллектива, нездо­ровую атмосферу - нередко возлагает ответственность на кого-то из своих подчиненных, видя в нем источник проблем, что определяет его пове­дение и действия по отношению к этому человеку, хотя, возможно, даже удаление его из коллектива ситуацию не изменит.

Конфликты такого типа потенциально чреваты серьез­ными осложнениями, так как оппонент воспринимает предъявляемые ему претензии как необоснованные обви­нения, а это вызывает у него ответную конфликтную реакцию. В своем крайнем выражении ситуации такого типа могут напомнить поиск «козла отпущения», когда человек, попавший в тяжелую для него ситуацию, свои переживания по ее поводу реализует в том, что «срывает гнев» на первом попавшемся ему под руку.

Следует подчеркнуть, что в большинстве случаев человек пытается поначалу разрешить возникшую ситуа­цию «мирным путем». Умение разрешить трудную ситуа­цию, не доводя ее до конфликта, — признак социально-психологической культуры человека. В то же время, чисто личностные неблагоприятные проявления в слож­ной ситуации могут резко обострить ее, вызвав конфликт.

Среди этих личностных особенностей, осложняющих урегулирование сложных ситуаций и способствующих переходу взаимодействия в конфликтное, - склонность настаивать на своем, не считаться с доводами других, категоричность и безапелляционность суждений, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера, приписывание ему злонамеренных и корыстных мотивов.

Так проводилось психоло­гическое обследование работниц с выраженной склон­ностью к конфликтному поведению (по мнению экспертов из их окружения) и - в противо­положность им - тех, кто характеризовался окружающи­ми самым наилучшим образом.

Можно было предположить, что лицам с благоприят­ным стилем общения свойственна склонность избегать конфликтных ситуаций, что они скорее готовы уступить и т. д. Ничего подобного. Они так же попадали в конфликт­ные ситуации, обнаруживали свои рассуждения и разногласия с другими, выясняли отношения и так далее. Но в одном они явно отличались от «конфликторасположенных»: в сложной ситуации столкновения интересов они были настроены на разрешение ситуации с учетом не только своих интересов, но и интересов партнера, стремились к поиску решения, которое по возможности удовлетворя­ло бы интересы обеих сторон. «Конфликторасположенные» же в сложных ситуациях проявляли выраженную склонность к разрешению ситуации только в свою пользу, причем любой ценой, пренебрегая интересами партнера.

На этом примере хорошо видно, что дело не в том, чтобы избежать любых противоречий, борьбы мнений, столкновений точек зрения (это и невозможно), не в бегстве от противоречий, а в умении правильно вести себя в конфликтной ситуации.

Навыки анализа сложных ситуаций и выработка решения предполагают определенный уровень социально-психологической культуры руководителя. Исследования показывают, что ориентация руководителя исключитель­но на производственные аспекты, пренебрежение сферой межличностного взаимодействия приводят к неудовлетво­ренности и напряженности в отношениях с подчиненны­ми. Это не только осложняет процесс руководства коллек­тивом, но и может стать причиной серьезных психологиче­ских проблем для самого руководителя. Невысокий уро­вень психологической компетентности нередко становится причиной неадекватного поведения, приводит к «повы­шенной стрессоуязвимости» руководителей.

Что значит психологическая подготовленность к управлению конфликтными явлениями в коллективе? Это прежде всего готовность к конструктивному разреше­нию конфликтов. Это навыки анализа ситуации, управле­ния ее развитием, прогнозирования последствий, принятия оптимального решения, устранения отрицательных ее последствий, извлечения по возможности положительного ее эффекта.

## 2. ДВА КЛАССА КОНФЛИКТОВ

Конфликты можно подразделить на две большие группы, два класса. Способы разрешения конфликтов первого класса обусловлены или обязательным разру­шением структур всех конфликтующих сторон, кроме одной, или, по меньшей мере, полным отказом всех конфликтующих сторон, кроме одной, от стремления достичь своих целей. Эта одна сторона и выигрывает конфликт. Главная характеристика такого способа раз­решения конфликта - отсутствие компромиссного исхо­да, при котором конфликтующие стороны либо прими­ряются с частичным удовлетворением своих интересов, либо как-то согласуют свои цели, либо, наконец, пол­ностью отказываются от конфликтного взаимодействия. Иногда, по-видимому, характер самих целей таков, что, с одной стороны, их достижение является жизненно важным, а с другой - они достижимы лишь в соответ­ствии с принципом «все или ничего». К подобному взаимодействию может приводить и установка, которой следует в своем поведении хотя бы одна конфликту­ющая сторона. Все такие конфликты - *антагонистические*.

На макросоциальном уровне антагонистическим яв­ляется, например, классовый конфликт, который может то разгораться, то затухать, но компромиссом между классами не закончится. На примере классового конфликта, кстати, особенно отчетливо видно различие между конфликтующими сто­ронами и составляющими их индивидами. Конкретный владелец предприятия нередко имеет друзей среди на­емных работников даже своего предприятия, и эти друзья не испытывают какой-то личной вражды по отношению к нему. Но, тем не менее, и тот, и другие - части антагонистически конфликтующих сторон.

Антагонистические конфликты не редкость и в об­ществе без антагонистических общесоциальных кон­фликтов, но здесь они происходят на микросоциальном уровне. Победа в таком конфликте не требует обязательного разрушения всех конфликтующих сторон. Но в этом случае главная характеристика конфликтного взаимодействия заключа­ется в том, что любое продвижение к своей цели одной из конфликтующих сторон создаст *абсолютное* препят­ствие для продвижения к своим целям остальных, не­зависимо от того, является ли это препятствие объ­ективным или входит в структуру мотивов деятельности.

Способы разрешения конфликта и на микросоциальном уровне при антагонистическом взаимодействии не включают компромиссные исходы. Конечно, это при­дает особую остроту и напряженность такому взаимо­действию. На время конфликта вовлеченные в него противные стороны становятся антагонистами, но не обязательно «вечными» врагами. Наиболее яркими при­мерами подобных конфликтов являются любые спортив­ные игры с выбыванием проигравшего. Более сложный, но также очевидный случай - борьба общества с нару­шителями закона. Антагонистический характер может приобрести взаимодействие отдельных организаций и организационных структур, выполняющих предписан­ные им функции, например санитарно-эпидемической станции и завода, когда санитарно-эпидемическое уч­реждение требует немедленного прекращения функционирования предприятия, осуществляющего вредные вы­бросы в окружающую среду. При любом исходе дан­ного конфликта: отказе от требования прекратить рабо­ту предприятия или ее прекращении - одна из кон­фликтующих сторон не достигает своих целей. Антаго­нистический характер могут приобрести и конфликты между группами или индивидами внутри одной орга­низации.

Характер конфликтов второго класса иной. Хотя и в этих случаях продвижение одной из конфликтующих сторон к своей цели препятствует продвижению осталь­ных, но здесь существует мера продвижения, мера удовлетворения интересов, потребностей. Сама цель формулируется в терминах этой меры, а иногда - и как направление движения. В данном случае можно гово­рить о противоречивости целей как главном, необходи­мом признаке конфликта, так как продвижение к каж­дой цели связано с интересами различных групп людей, являющихся работниками одной или разных органи­заций.

Например, взаимопротиворечивы такие цели завода: выпускать больше приборов, обладающих максимальной надежностью, затрачивая при этом как можно меньше живого и овеществленного труда в условиях неизмен­ной технологии, неизменной организации труда и про­изводства. При наличии резервов в течение некоторого времени удастся двигаться в сторону всех целей одно­временно. Но как только резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется воз­можным только при «жертвах» на остальных. Если управление организовано так, что за отдельные направ­ления ответственны различные подразделения (напри­мер, отделы заводоуправления), противоречивость це­лей воплотится в конфликтное взаимодействие специа­лизированных групп работников: успех любой из них будет означать неуспех остальных.

Однако такие конфликты допускают не столь дра­матические исходы, как конфликты первого типа. Здесь возможны более разнообразные разрешения: ком­промиссы (временные или постоянные), иногда - конструирование общей (глобальной) цели. Эти конфликты в отличие от первых будем называть *к**омпромиссными*.

В то же время в силу разных обстоятельств, и не в последнюю очередь из-за плохой информированности и «необразованности» оппонентов, компромиссные кон­фликты могут протекать острее антагонистических и даже перерастать в них. Конфликтное взаимодействие людей невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников. Несомненно, долгий, застойный кон­фликт без перспектив разрешения приобретает, независимо от своего начального характера, черты антагони­стического, оппоненты могут постепенно превратиться в антагонистов. Обратный переход - от антагонистиче­ского конфликта к компромиссному - по-видимому, тоже возможен, но наверняка более сложен и не про­текает стихийно.

Итак, необходимыми признаками конфликта явля­ются наличие противоречивых целей, направлений дви­жения или намерений и наличие конфликтующих сто­рон, т. е. субъектов, способных к деятельности, а не просто к поведению. Собственно конфликтная деятель­ность состоит в таком преобразовании среды (воздей­ствии на нее), которое позволяет одной из конфликту­ющих сторон достичь своей цели или двигаться в избранном ею направлении. Среда деятельности каждой из сторон, естественно, включает другие стороны, но не ограничивается ими.

## 3. МОДЕЛИ КОНФЛИКТОВ

Итак, не избегать конфликтов, а эффективно разре­шать их.

Попробуем проследить, как на основе одной и той же ситуации могут развиться разные конфликтные модели.

Изменения технико-технологического процесса в цехе привели к тому, что, по мнению начальника цеха, существование одного из участков в качестве самостоятель­ного подразделения стало нецелесообразным. На одном из совещаний была выдвинута идея слияния небольшого участка с другим, смежным по технологической линии. Однако его начальник категорически возражал против этого, утверждая, что такое объединение ничем не оправ­дано с технико-организационной точки зрения, отрицательно скажется на качестве продукции, приведет к снижению производительности труда, осложнению ситу­ации на его участке, ухудшению отношений между людьми.

Столкнулись две точки зрения. Можно ли, основы­ваясь на этом, предсказать развитие ситуации и ее последствия? Очевидно, нет. Для ответа на этот вопрос мы должны, помимо непосредственной причины конфлик­та, обратиться к другим составляющим конфликтной ситуации.

Принципиальными для развития конфликта являются такие чисто психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношение к ней, стратегии их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают конфликты совершен­но разных психологических типов, с разными моделями развития, разными последствиями для их участников.

Рассмотрим на конкретных примерах, как указанные психологические характеристики варьируют в разных типах конфликтов.

## Деловой спор

В ситуациях этого типа между участниками возни­кают разногласия по какому-то определенному вопросу, как правило, конкретному, связанному с их совместной деятельностью. Это может быть столкновение точек зрения по поводу того, какое техническое или организа­ционное решение является лучшим, как реализовать принятое решение, какова оптимальная последователь­ность организационных действий и т. д. Так или иначе, область разногласий предметна и определена. «Против­ники» верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение их становится интенсив­ным, они обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используют аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. Для отношений участников ситуации характерна доброжелательность, сохраняются элементы благоприятных отношений. В це­лом их взаимодействие можно охарактеризовать как товарищеское, основанное на взаимной заинтересован­ности.

Если описанная нами выше ситуация разногласий между начальником цеха и начальником участка будет развиваться в соответствии с этой схемой, то это означа­ет, что они предметом своей «борьбы» сделают конкрет­ное обстоятельство, вызвавшее разногласия, - решение о целесообразности или нецелесообразности слияния двух участков, не перенося эти разногласия на другие аспекты своей работы. Можно надеяться, что в этой ситуации будет принято действительно лучшее из предлагаемых решений или же будет найден третий вариант, удовлет­воряющий обе стороны.

## Формализация отношений

Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно увеличение зоны разногласий, они не относятся уже к какому-то одному вопросу, а распро­страняются на более широкий круг вопросов. Так, могут предъявляться претензии в отношении основ деловой политики, проводимой кем-то из участников ситуации, общего стиля его поведения, взаимоотношений с членами коллектива и т. д. Придя к признанию такого широкого круга имеющихся между ними разногласий (даже если это признание не имеет явного, открытого характера, возникло не в результате предварительных обсуждений, а просто как результат внутреннего убеждения), оппо­ненты, как правило, сомневаются в возможности согла­шения, а иногда просто не желают обсуждать спорные вопросы. В случае же необходимости принятия какого-то решения (например, выбора из двух предлагаемых ими альтернатив) они стремятся обратиться к каким-то внешним, официальным способам решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива»). Если один из оппонентов выше по должностному положению, он использует данные ему права окончательного решения. Взаимодействие участников ситуации уже не имеет ха­рактера товарищества, его скорее можно охарактеризо­вать просто как партнерство, когда люди связаны чисто служебным взаимодействием.

Как разовьются события в избранной нами для примера ситуации в соответствии с этой схемой? Обнаружив разногласия между собой по конкретному вопросу реорганизации в цехе, участники ситуации могут вместо ограничения зоны своих разногласий перейти, напротив, к ее расширению, т. е. начнут предъявлять друг другу претензии и в отношении других аспектов взаимодей­ствия («Вы всегда принимаете решение, ни с кем не советуясь...», «Легко вам принимать решения, выполнять-то другим придется...», и т. д.). Обсуждение переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые быстро приводят участни­ков дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Придя к этому, партнеры могут отказаться от обсуждения возникшей проблемы, избрав официальные способы принятия решения («Вы начальство - вам виднее», «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ»). Отка­завшись от совместного принятия решения, констатиро­вав взаимные разногласия и претензии, невозможность договориться, партнеры наносят, как правило, серьезный урон своим будущим отношениям. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, напротив, предпочитают по возможности ограничивать свое общение. Из их взаимоотношений уходит все личное, а поэтому такое развитие конфликтной ситуации мы назвали формализацией отношений.

## Психологический антагонизм

Когда конфликтная ситуация между людьми развива­ется по такому типу, как «психологический антагонизм», то реальная зона рассогласований между ними неопреде­ленна, с субъективной тенденцией к увеличению. Это означает, что участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоят их разногласия, однако они явно склонны их преувеличивать («У нас не может быть ничего общего...»). Это связано с тем, что отношения между «противниками» принимают форму взаимного отталкивания, любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником разногласий. Оппоненты не ста­раются прийти к соглашению, их общение вынужденное и соответственно ограничено неизбежным минимумом. Психологически участники ситуации откровенно не приемлют друг друга, попытки воздействия друг на друга если и осуществляются, то скорее в духе откровенно враждебных действий.

Если начальники цеха и участка и в прошлом неодно­кратно обнаруживали какие-то разногласия между собой, если у них накопились взаимные претензии и обиды, если они относятся друг к другу с настороженностью и подо­зрительностью, то новое столкновение точек зрения может подорвать основы их отношений. Для этого достаточно посмотреть на ситуацию предвзято и увидеть в поведении друг друга лишь намерение нанести вред. Тогда начальник участка будет считать, что своим решением начальник цеха просто под него «копает», что вообще он затеял это все лишь для того, чтобы создать для него дополнительные трудности. А начальник цеха также увидит в противодействии начальника участка реакцию по отношению к себе лично: «Он противодействует мне во всех начинаниях», «Он настраивает против меня коллектив».

Таким образом, не сам предмет, не сам факт разно­гласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников.

## 4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА: АНАЛИЗ И БЕСЕДА

То значение, которое имеет общение участников кон­фликтной ситуации для ее исхода, делает понятным, почему многие специалисты считают центральным момен­том конфликта переговоры. В ходе переговоров уточня­ется предмет конфликта, выясняются позиции участников, закладываются основы решения конфликтной ситуации. Успешное проведение переговоров может способствовать быстрому и оптимальному разрешению конфликта, на­против, неудачи в их проведении осложняют ситуацию, нагнетают напряженность в отношениях сторон.

Предполагая провести беседу со своим оппонентом (если сам руководитель является одной из сторон конфликта) или с участниками конфликта (если перед ним стоит задача разрешения конфликта между членами коллектива), руководитель должен предварительно, по возможности полно, проанализировать создавшуюся ситуацию. Именно поэтому не рекомендуется идти на сложный разговор, повинуясь внезапному решению, без предварительной подготовки. Предварительный анализ ситуации является необходимым компонентом эффективного проведения беседы. Он предполагает выяснение того, кто является участником конфликтной ситуации, чьи интересы и каким образом затронуты в конфликте, кто является его инициатором и какую цель он преследу­ет, какова реакция других членов коллектива, на создавшуюся ситуацию и т. д. Помимо уточнения основ­ных объективных обстоятельств конфликтной ситуации, стоит попытаться составить своеобразный психологиче­ский портрет участников конфликта, т. е. по возможности уяснить себе, какие особенности их личности, их характеров сыграли роль в возникновении конфликта, что вообще характерно для их поведения в трудовом коллек­тиве. Это необходимо, чтобы найти те «точки», где может быть достигнуто сближение позиций участников кон­фликтной ситуации, чтобы учесть их психологические особенности, которые могут нежелательно обострить конфликт.

Предполагая провести беседу со своим оппонентом (если сам руководитель является одной из сторон кон­фликта) или с участниками конфликта (если перед ним стоит задача разрешения конфликта между членами коллектива), руководитель должен предварительно, по

Помимо общего анализа ситуации и обрисовки ха­рактеров ее участников, предварительная подготовка к проведению беседы с участниками конфликта предпола­гает формулировку цели беседы и ее основной схемы. Если руководитель не до конца уяснил позиции сторон, то целью беседы может быть уточнение позиций оппо­нентов. Если они ему ясны, и он видит конструктивный выход, то целью беседы может быть обсуждение предла­гаемого руководителем решения конфликта. Цель перего­воров может состоять и в устранении напряженности между участниками конфликта, в создании основ их делового сотрудничества в дальнейшем. Не следует ста­вить перед собой все цели сразу: и разобраться в ситуа­ции, и тут же попытаться договориться, снять напряжен­ность и разрешить ситуацию. Такое «одномоментное» решение конфликта возможно только в относительно простых ситуациях. Чем сложнее конфликт, тем риско­ваннее пытаться решить все проблемы сразу, ибо непро­думанное решение может нанести серьезный вред возник­шей ситуации.

Начиная беседу, необходимо продемонстрировать собеседникам свое доброжелательное и искреннее жела­ние разобраться в ситуации и понять ее участников. Если руководитель сразу обнаружит свое недовольство возникшей проблемой и желание поскорее устранить ее, то участники конфликта не почувствуют интереса к себе и своим проблемам и беседа может не получиться. Полезно в начале беседы вслух сформулировать ее цель, чтобы придать разговору более целенаправленный характер. Например: «Мне хотелось бы еще раз услы­шать ваши токи зрения по поводу создавшейся ситуа­ции и тех вариантов решения, которые вы считаете приемлемыми».

Проводя беседу с участниками конфликта, руково­дитель должен сохранять контроль над ситуацией, т. е. управлять ходом разговора, направляя его в нужное русло, в соответствии со сформулированной целью беседы.

Ученым С. Кратохвилом разработана так называемая «техника конструктивного» спора, нап­равленная, на овладение участниками переговоров эффективными приемами их проведения. Конструктивный стиль спора, по мнению автора, характеризуют конкрет­ность (обсуждение конкретного предмета конфликта, отсутствие обобщений, переноса разговора на другие области взаимодействия, ссылок на прошлые, не имеющие отношения к делу неудачи или ошибки партнёра); активность обеих сторон, их вовлеченность в ситуацию, заинтересованность в разговоре; четкое, открытое изло­жение своей позиции и внимание к позиции и доводам собеседника, желание понять их; соблюдение эстетиче­ских принципов поведения сторон по отношению друг к другу, использование только деловых аргументов, избега­ние всего, что может задеть личность партнера.

Переговоры должны протекать динамично. Сложность беседы, ее эмоциональная значимость для собеседников нередко быстро вызывает у них своеобразное чувство психологической усталости. Надо стремиться закончить беседу до того, как кто-то из участников беседы начина­ет ею тяготиться, даже если для этого придется отложить завершение разговора. Это вытекает из общего требо­вания к окончанию переговоров, связанного с их завер­шением на позитивной ноте. Собеседник должен уйти с чувством готовности к дальнейшим контактам. Важно также обязательно подчеркнуть достигнутое при обсуж­дении (даже если вам и не удалось достичь своей цели и вы в целом не удовлетворены результатом), чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли впустую («Я рад, что мы поговорили, теперь я гораздо лучше представляю себе создавшуюся ситуацию») и т. д. Ощущение бесплодности проведенного разговора настраивает его участников на пессимистический лад и создает у них негативные установки по отношению к продолжению переговоров.

С. Крахотвил предлагает использовать следующие критерии оценки результатов спора: беседу следует считать удавшейся, если в результате нее:

1. партнеры получили какую-то новую информацию, что-то уточнили в своем видении ситуации или позициях партнеров;
2. смогли хотя бы частично снять напряженность в отношениях, проявления взаимной недоброжелательности;
3. пришли к большему взаимопониманию и сближению своих позиций;
4. смогли установить проблему, разрешить ситуацию.

Конечно, именно последнее является наилучшим результатом, но даже любого другого исхода достаточно, чтобы считать проведение переговоров хотя бы частично удавшимися. Если же в результате спора партнеры не узнали для себя ничего нового, напряженность между ними сохранилась или даже усилилась, они чувствуют свою разобщенность, невозможность или нежелание изменить ситуацию, то переговоры следует оценить отрицательно.

Итак, анализ ситуации, обдуманный выбор линии поведения, эффективно проведенное обсуждение ситуации с ее участниками способны превратить зарождающийся конфликт в инструмент эффективного решения проблем, поиска наилучшего решения и даже средство улучшения отношений людей.

## III. ФУНКЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНФЛИКТА

Со времени выхода в свет основного труда Л. Козера «Функции социального конфликта», по-видимому, не было описано ни одной новой функции конфликта. Козер насчитал не менее тринадцати функций. Однако все они являются предметом скорее социальной психологии, чем социологии и тем более организационной науки. Тем не менее, имеет смысл, вначале хотя бы перечислить эти функции, предварительно объединив однотипные. Функциями конфликта являются:

группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ;

установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация, как индивидов, так и групп;

получение информации об окружающей социаль­ной среде;

создание и поддержание баланса сил, и в част­ности власти, социальный контроль;

нормотворчество;

создание новых социальных институтов.

Конфликты, развивающиеся в организации, могут выполнять любые из приведенных функций, возможно кроме последней. Хотя границы между организацион­ными и неспецифическими конфликтами неопределен­ны, представляется, что первые две группы функций имеют наиболее отдаленное отношение к организации, если их специально не уточнить. В некотором уточне­нии нуждаются и другие функции, так как в приведен­ном выше варианте они неспецифичны. Все перечис­ленные выше функции характерны для конфликта вообще.

Образование групп через конфликт может быть след­ствием не только внеорганизационных причин. Когда инструкции не закрепляют жестко отдельных функций за индивидуальными рабо­чими местами, допускают ту или иную свободу в тех­нологии выполнения предписанной работы, группообразование в рамках организации в значительной степени будет подчинено ее нуждам. Сам же процесс группообразования, сопровождаемый нормотворчеством и имеющий целью создание более или менее стабиль­ных межгрупповых и внутригрупповых отношений, зачастую конфликтен. Адаптация к организационным нормам, в особенности новичков, во многих случаях не достигается никакими иными путями, кроме кон­фликтных взаимодействий. Действительно, просто невозможно рассказать обо всех неформализованных организационных нормах, которым следуют работники и целые подразделения. Далеко не каждый оказывается способным к получению информации и усвоению норм через отстраненное наблюдение, и лишь положительные санкции. Выражение «на ошибках учатся», когда работник реагирует на отрицательные санкции, как раз и свидетельствует о распространенности «обучающего» конфликта. Функции адаптации к организационным нормам и нормотворчества имеют несомненное отноше­ние к организациям. И все же особый интерес пред­ставляют те функции конфликтов, которые органически связаны с главными признаками производственной ор­ганизации. Центральными признаками производственной организации и всех ее подразделений, как уже отмечалось, являются внешняя нацеленность и формальная институализированность. Именно эти признаки и определяют ведущую функцию организационного конфликта.

Организа­ция как инструмент является аналогом овеществленного труда, а организация как субъект воплощает в себе живой труд. Поэтому функции конфликтных взаимодействий, имеет смысл рассматривать с точки зрения субъекта, для кото­рого данная организация - по преимуществу *организа­ционный инструмент* его собственной деятельности. Таким субъектом может быть владелец предприятия или группа держателей основной части пакета акций.

Сразу же надо оговориться, что, во-первых, не вся­кая вышестоящая организация может быть субъектом по отношению к данной и, во вторых, такая организа­ция может быть не единственной. Таким образом, каждая из них оказывается субъектом деятельности для данной организации в различных областях - в снабжении и сбыте, финансовых операциях, взаимодействии с парт­нерами и т. д. Каждую из таких организаций, являющихся полным или частичным (функциональным) субъектом для данной, будем называть *надорганизацией.* С этой точки зрения всякая организация яв­ляется одновременно надорганизацией для своих относительно самостоятельных подразделений, выполня­ющих функции ее инструмента.

Надорганизация по своему формальному статусу должна быть расположена *вне* и *над* конфликтующими организационными структурами и, следовательно, не принимать участия непосредственно в конфликте. Зачастую в практике наблюдается противоположное: руководитель надорганизации, а значит, и надорганизация в целом вовлекаются в конфликт на стороне одного из оппонентов. Такое участие выравнивает фактические статусы надорганизации и подчиненной ей организации или подразделения, что в любом случае обнаруживает какую-то дисфункцию.

Вертикальные конфликты, т. е. конфликты по ли­нии руководитель - подчиненный, выполняют для надорганизации в первую очередь диагностическую функ­цию: возникновение вертикального конфликта может быть следствием дисфункций. Горизонтальные кон­фликты, т. е. конфликты между соподчиненными струк­турами, также могут быть следствием дисфункций, если, например, их основу составляют ненадлежащие личные качества работников (в том числе и руководителей) или специфические межличностные и групповые взаимодействия, не являющиеся организационными, но развивающиеся в рамках организации. Однако зна­чительная часть горизонтальных конфликтов в органи­зации не дисфункциональна, т. е. происходит не из-за дисфункций и не ведет к ним.

Конечно, диагностика дисфункций в организации очень важна, но она может проводиться и без конфлик­та. Конфликт - это острое проявление дисфункции. Способ обнаружения организационных неполадок, рассчитанный лишь на критическую, острую стадию их развития, - вряд ли хорошая основа для суждения о конфликте и тем более для поиска в нем позитивных для организации свойств. Далее мы обратимся только к горизонтальным конфликтам, поскольку лишь они и могут выполнять некую ведущую для организации функцию.

Из всех свойств организации как субъекта своей деятельности стоит выделить главное - способность хо­тя бы частично определять цели своей деятельности на основе предоставленного организации и институционально гарантированного права. С этой точки зрения конфликт предстает перед надорганизацией как взаимо­действие *целеполагателей.*

Когда мы говорим о целеполагателях, мы всегда имеем в виду людей, так как формулирование целей организации производится лю­дьми. Организационные конфликты, как и сами органи­зации, эмпирически предстают перед исследователем в действиях и самосознании составляющих их и участвующих во взаимодействиях людей, и в частности тех, которые берут на себя функции целеполагателей либо в соответствии со своим организационным статусом, либо в противоречие ему. В любом случае необходимым условием целеполагания является наличие опережа­ющего самосознания индивида или коллектива.

С различными, и особенно несовместными, целями непосредственно связаны возможные траектории разви­тия, альтернативные состояния организации. Поэтому в конфликтных взаимодействиях организация должна придавать и придает принципиальное, главное значе­ние тому будущему, которое как бы прорисовывает, демонстрирует конфликт. Конфликт целеполагателей - это конфликт возможных целей и линий развития организации, детерминанты же конфликта – представления несовместных целей. Но речь не идет о том, что все будущие состояния в каком-либо смысле более прогрессивны, чем настоящие. Например, организация может ставить своей главной целью сохранение существующего состояния независимо от его общественной оценки или объективной прогрессивности.

Для надоргацизации конфликтные взаимодействия подчиненных ей организаций или подразделений, яв­ляющихся частичными целеполагателями своей дея­тельности, оказываются индикатором не столько предшествующей истории развившихся дисфункций, сколько того, что *может* произойти в *будущем* с целями организации и ее отдельными частями, со средствами и другими составляющими деятельности. Индикация будущего и есть ведущая функция организационного конфликта, ее удобно назвать *проспективной.* Если данное обстоятельство осо­знается руководителями надорганизации и если в их распоряжении есть необходимые организационные сред­ства, эти руководители получают возможность такого управления конфликтом или конфликтными ситуация­ми, которое обеспечит движение подчиненных им орга­низаций и подразделений в нужном направлении.

Провозглашение проспективной функции организа­ционного конфликта в качество ведущей и признание возможности управления со стороны надорганизации конфликтными взаимодействиями с помощью организа­ционных средств даст основу для выявления и других функций организационного конфликта, связанных с этой главной. Во-первых, конфликт позволяет увидеть не только возможное будущее организации, но и пути движения к нему как в сознании людей, так и в объективно существующей среде - физической и организационной. Во-вторых, организационный конфликт сам оказывается непосредственным созидателем будущего, и в первую очередь - организационных норм. Сюда же примыкают социализирующие и адаптационные функции конфликта. В-третьих, поскольку проспективная функция отделяет будущее от настоящего, она делает организационный конфликт и разрушителем существу­ющей организационной действительности, т. е. суще­ствующих организационных отношений, норм, ценно­стей. В этом своем качестве независимо от тех выгод, которые сулит конфликт в будущем, он вызывает отри­цательное отношение подавляющего большинства лю­дей, оказавшихся под угрозой его деструктивных воздействий.

Именно деструктивные свойства, разрушительные способности конфликта делают бессмысленной попытку определения универсальной эффективности конфликта, безотносительно к оппонентам и к надорганизации. Победа в конфликте одного из оппонентов всегда делает взаимодействие неэффективным для другого. Вообще говоря, надорганизации безразлично, какие именно из подчиненных ей организаций или подразделений вый­дут победителями в конфликте. С организационной точ­ки зрения для нее выгоден тот исход, который приво­дит к достижению ее целей, к повышению эффектив­ности ее деятельности. Поэтому определение эффектив­ности конфликта ситуативно по своему характеру и имеет смысл только по отношению к конкретному взаимодействию.

Таким образом, убеждение многих руководителей в том, что конфликты в производственном коллективе необходимо глушить, что работа идет тем лучше, чем меньше кон­фликтов в организации, имеет под собой лишь эмоцио­нальные основания, характерные для любого напуган­ного конфликтами человека.

## IV. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В коммерческом банке (где я проходил практику), как и в любой другой организации, существуют различные конфликты. И это отнюдь не всегда является отрицательным показателем какой бы то ни было деятельности этой организации. Из некоторых конфликтов можно почерпнуть что-то положительное, с помощью них можно выявить и исправить недостатки как системы организации в целом, так и разногласия между отдельными членами коллектива. Причем изменения, которые влечет само разрешение конфликта, не всегда могут быть направлены именно на улучшение ситуации, они могут просто нормализовать ее или привести к исходному состоянию.

Итак, рассмотрим несколько примеров конфликтов, действительно имевших место в данной организации. Один из них – конфликт, возникший из-за неточного определения обязанностей сотрудников и сроков их выполнения, то есть чисто производственный конфликт.

*Пример 1.*

Банк является сложным механизмом, все части (отделы) которого должны четко и отлажено работать. Один из отделов – операционный. В нем особенно тесно переплетается работа всех сотрудников: сведения, вовремя поданные одним «операционистом», обеспечивают своевременность и правильность выполнения своих функций вторым «операционистом».

На начальной стадии деятельности банка, именно тогда, когда не было четкой устоявшейся системы организации труда, происходили нарушения сроков и порядкоочередности проведения банковских операций по счетам клиентов, что вызывало их справедливые нарекания. Такие ситуации периодически имели место, а в некоторых случаях при проведении проверок эти недочеты (не вовремя производились отчисления со счета клиента в федеральный бюджет, пенсионный фонд и т. п.) обнаруживались государственными органами, и банку начислялись пени, штрафы. В такой ситуации каждый из «операционистов» видел причину этих нарушений в недостаточно четкой работе другого. Выявить действительно виновного работника в каждом конкретном случае не всегда удавалось, и это, безусловно, не способствовало нормальному климату в отделе, соответственно и его работе в целом.

В итоге, для нормализации работы «операционистов» руководство банка приняло следующие меры:

Был проведен тщательный анализ всех случаев допущения «операционистами» ошибок.

На основании проведенного анализа детально распределены и расписаны должностные обязанности каждого «операциониста». Разработан график документооборота в целом по банку, строго регламентирующий время передачи информации внутри банка (между его отделами) и четко указывающий ответственных за выполнение каждого пункта.

Введен жесткий ежедневный контроль за всеми выполняемыми операциями.

В результате предпринятых мер удалось стабилизировать работу банка, полностью исключить нарушения сроков выполнения банковских операций, так же улучшился климат в данном отделе, а значит и его производительность.

В общем, такого рода конфликты являются указателем неблагополучной работы коллектива, то есть организации его работы, и разрешение таких конфликтов возможно только при изменении объективной ситуации и условий труда, в которых оказались люди.

Другой пример основан на «человеческом», субъективном аспекте конфликта, то есть противоречия заложены в самих людях, их действиях, поступках и поведении – чисто личностных неблагоприятных проявлениях. К этим проявлениям относится склонность настаивать на своем мнении, категоричность суждений, импульсивность, неумение слушать и убеждать, склонность к обвинению партнера и многие другие отрицательные качества человека.

*Пример 2.*

Один из руководителей банка при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит отрицательный климат в отдел, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были *частично* высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание высшего руководства банка. Здесь надо также отметить, что сам этот руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось. Поэтому для полной нормализации обстановки в отделе сейчас проводятся индивидуальные доверительные беседы с руководителем отдела и с каждым из сотрудников.

Из этого примера хорошо видно, что разрешить конфликт, возникший из-за каких-то личностных проявлений, порой бывает сложнее, чем производственный, поскольку его успешный исход зависит не только от знаний руководителя и умения правильно вести себя в критической ситуации (анализ ситуации, управление ей, прогноз последствий, принятие оптимального решения, устранение отрицательных последствий), но и от желания самих конфликтующих.

Итак, мы рассмотрели два примера. Естественно, существует множество различных видов конфликтов, но основных все-таки два: возникших по объективным причинам или возникших по субъективным причинам. Так, например, производственный конфликт может перерасти в межличностный (если из-за недоработанной системы труда возникают разногласия между людьми, затем перерастающие в личную неприязнь) или наоборот (если из-за личностных противоречий появляются негативные изменения в системе организации или происходят постоянные сбои в ее работе). Так же могут произойти конфликты между группами людей, целыми организациями, могут развиваться по линии руководитель – подчиненный или подчиненный – подчиненный; бывают так же и другие конфликты. Но каков бы ни был конфликт не стоит его избегать и надо помнить, что он является своего рода сигналом к действиям, которые должны изменить ситуацию и в результате должны в той или иной степени привести к улучшению работы организации, к ее усовершенствованию в целом.

## V. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Шамкалов, Ф.И., «Американский менеджмент» – М.: Наука, 1993.
2. Деминг, В., «Выход из кризиса» – Тверь: Альба, 1994.
3. Гришина, И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990.
4. Дип, С., Сесмен, Л., «Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам» – М.: Вече, 1995.
5. Шаленко, В.Н., «Конфликты в трудовых коллективах» – М.: изд-во МГУ, 1992.
6. Кравченко, А.И., «Трудовые организации: структура, функции, поведение» – М.: Наука, 1991.
7. Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., «Руководитель и коллектив: взаимодействие» – М.: Знание, 1990.
8. Бородкин, Ф.М., Коряк, Н.М., «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука, 1989.
9. Поляков, В.Г., «Человек в мире управления» – Новосибирск: Наука, 1992.
10. Попов, А.В., «Теория организации американского менеджмента» - М.: изд-во МГУ, 1991.
11. Уткин, Э.А., «Профессия менеджер» – М.: Экономика, 1992.
12. Иосефович, Н., «Ты – босс!: Как стать толковым руководителем» – М.: Вече, 1995.
13. Заренок, Н.Н., «Культура управления» – Минск: Вышэйш. шк., 1990.
14. Хачатуров, С.Е., «Организация производственных систем» – Тула: Шар, 1996.
15. Каппони, В., «Сам себе авторитет» – СПб.: Питер, 1995.
16. Гансова, Э.А., «Социально-экономическое управление» – Киев: Выща шк., 1988.
17. Липсиц, И.В., «Не повторить ошибок» – М.: Экономика, 1988.
18. «Социальное управление: словарь-справочник» – М.: изд-во МГУ, 1994.

**Схема.**

**Развертывание конфликта.**

Ограниченные Проблемная ситуация Противоречивые

средства цели

Попытка

достижения

цели

Ложная

идентификация

Ситуация блокирования

Идентифи-

Ложные кация

конфликтные

ситуации

Конфликтные ситуации

Конфликтные

взаимодействия

Ситуации разрешенного

конфликта

* основное направление развития;
* обратное воздействие.