

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

«СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ  
КАК К ИНСТРУМЕНТУ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ  
КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ»

Выполнил: Чекаловец А.К. (  )

Научный руководитель: Арышева А.П., доцент, к.пс.н. (  )

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
I СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК К ИНСТРУМЕНТУ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие конфликтной компетенции.....	6
1.2. Виды конфликта в организации .....	15
1.3. Стратегии разрешения конфликта в организации .....	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	54
Приложение	

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе возрастает интерес к изучению конфликтов в социально-профессиональной сфере. Конфликт в таком контексте рассматривается как объективное явление социального взаимодействия, так как представляет собой форму предельного обострения естественных противоречий, характерных для общества. В условиях современного мира конфликты проявляются на всех уровнях отношений, затрагивая все сферы жизнедеятельности человека. Умение разрешать конфликты и управлять ими стало важнейшей характеристикой профессионализма специалистов, осуществляющих свою профессиональную деятельность.

Один из передовых подходов к изучению поведения личности в конфликте – анализ и диагностика уровня конфликтной компетенции. В настоящий момент этот подход не получил активного применения в сфере профессиональной деятельности и разрешения конфликта в организации, ограничиваясь изучением его возможности в рамках образовательной среды в отношении преподаватель-ученик, и в военной сфере (Балыхина Т.М., 20017)[4],(Беляева Т.Б., 2008) [7], (Денисов С.Ф., Драгомир В. И. Овчинникова Т.М., Колотова О.И., 2017) [15]. В случае же изучения вопроса конфликтной компетенции в рамках организационной структуры в другой сфере – приходится иметь дело с большим количеством вариантов и методов применения в связи с соответствующим разнообразием способов коммуникации и взаимодействия.

Цель данной работы – изучение и анализ отечественной и зарубежной литературы по вопросу использования знаний о конфликтной компетентности при разрешении конфликтов в организации для дальнейшего использования и рекомендаций в практической деятельности руководителей и менеджеров по персоналу.

Задачи:

1. Теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по конфликтной компетенции.
2. Теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по видам и классификациям конфликта в организации.
3. Теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы по стратегиям и тактикам разрешения конфликта.
4. Анализ применяемых стратегий и тактик разрешения конфликтов в зависимости от вида конфликта, возможности использования знаний о конфликтной компетенции.
5. Формулирование предложений, рекомендаций по результатам проведенного анализа.

Объект – конфликтная компетентность.

Предмет – конфликтная компетентность личности в условиях рабочей среды и трудовых конфликтах.

Предполагаемый результат проводимого анализа – выводы о возможностях и вариантах интеграции знаний о конфликтной компетентности в сферу психологии труда и организационной коммуникации.

Методологической и теоретической основой следования послужили труды отечественных и зарубежных психологов и экономистов в области изучения конфликтной компетенции, видов конфликтов в организации, стратегий и тактик разрешения таковых конфликтов.

Большое значение имели научные исследования и концепции обобщающие принципы и пути интеграции знаний о конфликтной компетентности в практическую деятельность руководителя организации.

При проведении исследования и изложения материала были применены общенаучные подходы и методы научного познания (анализа и синтеза, индукции и дедукции, логического моделирования и др.).

Научная новизна аттестационной работы – в исследуемой литературе не предпринималось попыток провести и сделать выводы о возможности предварительной аттестации и обучению сотрудников управлению конфликтов в соответствии с их уровнем компетенции.

Теоретическая и/или практическая значимость работы – принципиально новый подход к разрешению конфликтов, с использованием знаний о врожденных и приобретенных характеристиках конфликтной компетенции.

Структура литературного обзора позволяет логически проследить от понятия конфликтная компетентность в общем понимании (раздел 1), через сущность и виды конфликтов непосредственно в рабочей среде (раздел 2), к пониманию возможностей использования знаний о конфликтной компетенции при выборе стратегии разрешения конфликта в организации (раздел 3).

# I СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНФЛИКТНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК К ИНСТРУМЕНТУ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие конфликтной компетенции

В современном обществе возрастает интерес к изучению конфликтов в социально-профессиональной сфере. Конфликт в таком контексте рассматривается как объективное явление социального взаимодействия, так как представляет собой форму предельного обострения естественных противоречий, характерных для общества. В условиях современного мира конфликты проявляются на всех уровнях отношений, затрагивая непосредственно все сферы жизнедеятельности человека. Умение разрешать конфликты и управлять ими стало важнейшей характеристикой профессионализма специалистов, осуществляющих свою профессиональную деятельность. Понятие «конфликтологическая компетентность» рассматривается в философской, социологической и психологической науках, при этом существует много точек зрения в отношении определения данного феномена. Анализируя работы Г. С. Бережной, С. М. [8], Емельянова [19], М. М. Кашапова [22], В. А. Шемятихина, В. В. [46], Шерниязовой [47] и др., можно сделать вывод о том, что конфликтологическая компетентность специалиста – это интегративное свойство личности, включающее в себя систему конфликтологических знаний и умений, конфликтологической готовности к разрешению противоречий; систему внутренних психических состояний, свойств личности специалиста, способствующих продуктивному решению профессиональных конфликтов. Конфликтологическая компетентность

является составной частью профессиональной компетентности. Она рассматривается как составляющая социально-психологической компетентности и включает в себя компоненты перцептивной, коммуникативной, межличностной и управленческой компетентностей, реализуя при этом прикладные (ситуативные) аспекты профессиональной деятельности. Исходя из данного определения конфликтологической компетентности, можно сделать вывод, что одним из основополагающих факторов формирования конфликтологической компетентности является направленность работника на конструктивное межличностное взаимодействие. Для осуществления такого взаимодействия между субъектами профессиональной деятельности необходимо обладать развитым коммуникативным потенциалом для осуществления конструктивной коммуникации (Пажаева Т.Д., 2017) [37].

Коммуникативный потенциал, в свою очередь, как научное понятие по-разному интерпретируется в психологической литературе. С точки зрения таких авторов как Л. А. Петровской [26] и Г. М. Андреевой [2] - в определении данного понятия включают такие составляющие, как коммуникативные свойства личности и коммуникативные способности. Коммуникативные свойства человека характеризуют развитие потребности в общении, отношение к способу общения, а коммуникативные способности включают: способность владеть инициативой в общении, способность проявить активность, эмоционально откликнуться на состояние партнеров общения, сформировать и реализовать собственную индивидуальную программу общения, способность к самостимуляции и к взаимной стимуляции в общении. Для специалиста, компетентного в разрешении конфликтов, необходима направленность личности на конструктивное межличностное взаимодействие в социально-профессиональной среде.

Наиболее полное определение данного понятия дает Е. М. Сгонникова [41], обозначая его как интегративное качество личности, включающее мотивационно-ценностный, когнитивный, эмоционально-волевой, рефлексивный и организационно-деятельностный компоненты, отражающие стремление к приобретению конфликтологических знаний, осознание профессиональной ответственности за принимаемые решения и применение навыков конструктивного разрешения конфликтов в адекватных ситуациях. Для развития конфликтологической компетентности исследователь предлагает комплекс приемов, а именно: способы воздействия, направленные на анализ и критическое осмысление поступков субъектов профессионального взаимодействия; формирование самооценки и построение программы самосовершенствования для конструктивного разрешения конфликтов.

Для конфликтной компетентности существуют два уровня:

- первый предусматривает способности к распознаванию признаков случившегося конфликта, его оформлению для удержания воплощенного в нем противоречия, и владение способами регулирования для разрешения;
- второй предусматривает умение проектировать необходимые для достижения определенных результатов конфликты и конструировать их непосредственно в ситуациях взаимодействия; владение способами организации продуктивно ориентированного конфликтного поведения участников и сторон взаимодействия.

В вопросе о формировании конфликтологической компетентности, авторы чаще всего обращаются к компонентам ее составляющих. В настоящее время отсутствует общепринятый исследователями подход к рассмотрению структурных составляющих конфликтной компетентности и нет единых критериев для выделения ее компонентов.

Основные возможности по предотвращению конфликтов в организации связаны с деятельностью, качествами и характеристиками

личности. Таким образом, в процессе формирования конфликтологической компетентности происходит не только приобретение знаний о конфликтологии, но и разностороннего опыта деятельности.

Конфликтная компетентность связывается как с результатом деятельности, так и с конкретной деятельностью – решением конфликтных проблем. Компетентность при этом определяется как результативность сформулированных и решенных субъектом проблемных задач в определенной сфере деятельности (в поле его компетентности). Основным показателем результативности решения конфликтной ситуации служит качество разрешенных, устраненных субъектом противоречий. Изначально было заложено представление о конфликтах как о чем-то, чего не должно быть (конфликт – болезнь коллектива). В результате выделяются две проблемы: во-первых, не умения работать с конфликтами; во-вторых, страх конфликтов (Хасан Б.И, 1996) [45]. Однако, стабильное государство, здоровое общество характеризуется тем, что там умеют работать с конфликтами. Существенное влияние на отношение к конфликту оказывает профессиональная деятельность. Агрессивный образ конфликта «склока», «дрязги» затрудняет выделение конструктивных функций конфликта, проявляющихся в споре, дискуссии, полемике. Если же человек в ситуации ведет себя агрессивно, то другой воспринимает его как противника, которого надо разгромить. Поэтому конфликт воспринимается как поле битвы. В то же время толерантная личность не всегда будет соглашаться с правом другого на его образ мыслей, его вариант действий, поскольку возникает острая необходимость изменить в позитивную сторону образ конфликта, сложившийся у оппонента. Толерантное восприятие оппонента характеризуется влиянием на становление образа непосредственно конфликтной ситуации степени совпадения «картины» конфликтной ситуации у оппонентов. Разночтения в трактовке проблем, событий и отдельных деталей отношений порождают конфликтное

взаимодействие (деструктивное или конструктивное). Именно толерантное поведение является конструктивным воздействием на конфликтную, фрустрирующую ситуацию, особенно на её восприятие. Толерантность как основа любой личности гуманистически сформированной проявляется в терпимости к чужому образу жизни, поведению, обычаям, мнениям, идеям, верованиям, а также в отсутствии или ослаблении негативного, конфликтогенного реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор. «Толерантность», в переводе с французского, означает отношение, допускающее, что другие могут думать и действовать иначе, нежели ты сам. Толерантность является составной частью конфликтной компетентности. В её основе лежит способность человека адекватно оценивать реальную ситуацию с одной стороны, и возможность предвидения выхода из ситуации – с другой. Толерантность также охватывает все аспекты конфликтной компетентности, например, адекватную оценку себя и партнера в конфликтной ситуации, эффективное общение и т.д. Толерантность способствует успешному формированию умения выстраивать конструктивные отношения. Толерантность конкретной личности может проявляться по-разному в различных ситуациях. Толерантность как личностный фактор, включающий в себя намерения субъекта, его ценности и внутренние смыслы, влияет на детерминацию поведения в конфликте (Кашавкина О.И., 2011)[21]. Люди способны действовать вопреки обстоятельствам, оставаться собой даже при сильном внешнем давлении, преобразовывать ситуацию по своему желанию. Проблема детерминации поведения в конфликте активно изучается, но однозначного решения пока не найдено. Однозначное объяснение той или иной активности человека лишь с точки зрения ситуационного или же личностного подхода по отдельности будет некорректным. С.Л. Рубинштейн [27] подчеркивал, что внешние условия не прямо и непосредственно определяют конечный результат, а

преломляясь через действие внутренних условий, собственную природу данного явления. При этом внутренние условия выступают как причины, а внешние причины выступают как условия, как обстоятельства.

В реализуемом группой отечественных ученых - М.М.Кашапов [22], А.В. Бузмакова [10], М.В.Башкин [6], Рейская Ю.К. [38], В.В.Пехтерев [37], Н.И.Добина [16] и др. подходе - конфликтная компетентность понимается как интегративное качество личности, характеризующееся наличием в своей структуре когнитивного, мотивационного, регулятивного компонентов. Данные компоненты неаддитивно образуют целостную структуру конфликтной компетентности, которая обладает превентивной, прогностической, конструктивной, рефлексивной и коррекционной функциями, обеспечивающими реализацию профилактических мер в межличностном взаимодействии, а также адекватное распознавание и конструктивное разрешение личностью конфликтов. Конфликтная компетентность как компетентность в области межличностных отношений является видом коммуникативной компетентности, обладает ее существенными качественными признаками:

- сложностью структурной организации, имеющей интегральный характер; связанностью со структурой процесса коммуникации и его эффективностью;
- динамичностью структурных компонентов;
- возможностью их совершенствования.

Базовым качеством в структуре конфликтной компетентности личности является субъективный локус контроля как показатель регулятивного компонента данной компетентности. Выбор личностью оптимального типа реагирования в конфликте определяется степенью развития у нее креативности. Основными психологическими механизмами, обеспечивающими взаимосвязь особенностей личности и оптимального

типа реагирования в конфликте, являются механизмы функциональной динамичности, психологического соответствия.

Установлено, что конструирование развивающих конфликтов является одним из основных средств организации профессиональной среды. Она формируется под влиянием следующих факторов:

- а) наличие рефлексивной среды;
- б) открытость позиций;
- в) направленность на рефлексию, креативность (показ образца, формирование обобщающих приемов);
- г) объективация в коллективе личностных смыслов;
- д) созидательно направленная поисковая активность участников конфликтного взаимодействия.

В качестве единицы анализа конфликтной компетентности профессионала обоснована конфликтная проблемность. Поскольку именно проблемность несет в себе наиболее существенные свойства, функции и специфику процесса разрешения конфликтов. Одновременно обосновано, что своевременное и адекватное распознавание конфликтной проблемности в процессе межличностного взаимодействия является генетически исходной основой актуализации и реализации конфликтной компетентности личности профессионала. Умение устанавливать надситуативную проблемность в разрешаемой конфликтной ситуации обеспечивается:

- а) правильным использованием усвоенной информацией;
- б) использованием не только приобретенными знаниями, а самим собой, имеющим эти знания и умения.

Важной характеристикой конфликтной компетентности является конфликтность как интегративное качество личности, представляющее собой симптомокомплекс компонентов и проявляющееся в потребности поиска конфликтных ситуаций, которое характеризует личность, с одной стороны, как неспособную принять точку зрения оппонента и найти

конструктивное решение для предотвращения перерастания конфликтной ситуации в инцидент (деструктивная функция конфликтности), а с другой стороны – проявление конфликтности способствует актуализации социальной смелости, коммуникативных и организаторских склонностей субъектов совместной деятельности (конструктивная функция конфликтности).

Снижение толерантности к фрустрации ведет к увеличению вероятности агрессивного поведения. Низкая толерантность к фрустрации и связана с нарушениями, аномалиями чувств и эмоций. Фрустрационная толерантность уменьшается по мере накопления опыта. Воспитание толерантности к отрицательным психологическим воздействиям в условиях конфликтного взаимодействия обуславливает необходимость формирования толерантности мышления профессионала, которая характеризуется повышенной способностью понимать тех, кто мыслит иначе. Своевременная реализация такого качества позволяет профессионалу успешно возражать оппоненту на его же языке. Толерантность мышления неразрывно связана с речевой толерантностью. Примером исповедальной формы обращения может служить следующая фраза: «Я хочу Вас попросить». Посредством выявления показателей подобного рода удавалось определить "плацдармы", на которые можно было опираться в ходе обучения специалистов умению обнаруживать надситуативную проблемность в решаемой производственной ситуации.

Именно надситуативный тип мышления выражается в «широте взглядов», «глобальном подходе к проблеме», открытой познавательной позиции, склонностью к толерантности. Умение устанавливать надситуативную проблемность в процессе решения конфликтных ситуаций способствует не только активизации мыслительной деятельности, но и оказывает большое влияние на личностное развитие специалиста. Надситуативный уровень характеризуется совокупностью отношений

участника конфликта к проблемной ситуации в целом, к себе самому и своей деятельности. Именно поэтому надситуативный уровень разрешения проблемности связан с самоактуализацией творческого потенциала. Надситуативный уровень обнаружения проблемности характеризуется ориентацией на актуализацию нравственного, духовного пласта профессионала, а также выходом субъекта аналитической деятельности за пределы конкретной ситуации. Противоречие, существующее в ситуации, становится стимулом для профессионального саморазвития. Для профессионалов с надситуативной проблемностью характерны критичность мышления, стремление к доказательности своей профессиональной позиции, способность вести дискуссию, адекватная самооценка. Специалисты с надситуативным уровнем мышления в целом более успешны в профессиональной деятельности. Уровень надситуативной проблемности характеризуется осознанием человеком необходимости изменения, совершенствования некоторых особенностей своей личности (Самсонова Н., 2003) [39]. Такое состояние субъекта выражается в поиске средств целенаправленного формирования своих профессионально-значимых и личностных качеств. Помимо включенности в ситуацию, надситуативное мышление одновременно характеризуется конструктивным выходом за пределы решаемой ситуации, расширением и углублением анализа познаваемой и преобразуемой ситуации и себя в ней. Важным признаком надситуативного уровня является преобразующая направленность мышления на себя как основного субъекта познания и разрешения профессиональной проблемной ситуации. Надситуативный уровень профессионального мышления позволяет смотреть вглубь тех проблем, которые возникают по ходу разрешения проблемных ситуаций, что соответственно позволяет на качественно ином уровне осознавать и решать те задачи, которые ставит практика.

## 1.2. Виды конфликта в организации

Существует множество разнообразных характеристик понятия конфликт. Большинство из них описывают конфликт в широком смысле, социальный конфликт, другие выделяют конфликт в организации. Но все из них имеют различия в деталях, поэтому приведем несколько таких определений.

Г.И. Козырев [25,2001, с.6], доктор социологических наук, понимает под социальным конфликтом «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности».

Julie Gatlin, Allen Wysocki, and Karl Kepner in their article «Understanding Conflict in the Workplace» define conflict as «sharp disagreement or opposition of interests or ideas. In other words, what I want does not match what you want. When conflict occurs in the workplace, it can reduce morale, lower work productivity, increase absenteeism, and cause large-scale confrontations that can lead to serious and violent crimes»[49].

Одни из ведущих конфликтологов России А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов дают следующее определение: «конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности»[3].

Два последних отмечают именно негативный аспект конфликтов, но, изучив материал по данной теме, можно с уверенностью заявить, что не все конфликты ограничиваются отрицательными последствиями.

Наиболее нейтральное определение дал доктор экономических наук А.Я. Кибанов [23]. Он считает, что «конфликт – это нормальное

проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон».

Таким образом, конфликт это «нормальная» разновидность развития отношений двух сторон, имеющих разные взгляды на проблему, которое, как уже отмечено, обычно имеет как положительный, так и отрицательный характер.

Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

С одной стороны, конфликты показывают существование определенной проблемы. Что уже положительно сказывается на организацию, ведь руководство, не зная о существовании проблемы, естественно, не может ее решить. Более того, сразу выделяется, как минимум, два пути решения появившейся проблемы. При правильном, успешном разрешении конфликта, компания может увеличить эффективность производства, используя подход, мнение одной из сторон. Например, это может быть инновационная идея, которую предложил работник, но которую сложившийся коллектив, обычно мыслящий консервативно, не принимал. Если рассмотреть внутриличностную составляющую конфликта, он также может помочь человеку самоутвердиться, добиться уважения со стороны коллег, со стороны начальства, что тоже благотворно скажется на эффективности работы коллектива.

С другой стороны, не всегда удается удачно и вовремя разрешить конфликтную ситуацию. Причиной этого обычно служит неопытность управляющего персонала, менеджеров. Отсутствие базовых знаний в сфере психологии, непонимание причин возникновения конфликта, незнание

теории разрешения конфликтов негативно сказывается на эффективности их ликвидации, а, следовательно, и на эффективности работы организации в целом. Также часто случается, что конфликт выстраивается непосредственно на почве личной неприязни двух сторон. Таких конфликтов нужно избегать, следить за атмосферой в коллективе, и стараться пресекать на корню ни к чему хорошему они не приведут.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство конфликтов несут в себе как разрушительны, так и позитивные последствия.

Выделяют следующие виды конфликтов в организации:

Внутренний конфликт может иметь сложную структуру. Его типичной причиной является противоречащий мнению работника приказ непосредственного начальника или другого руководителя. В общем случае можно выделить четыре конфликтующих уровня:

- 1) личный (совесть, вера);
- 2) групповой (ближайшее окружение – семья, начальники, подчиненные, коллеги);
- 3) административный (требования должности и закона);
- 4) общественный (современная мораль, обязанности гражданина).

Нередко внутренний конфликт определяется рассогласованием между тем, что у человека есть; тем, чего он хочет; тем, что надо делать и тем, что человек в состоянии сделать.

Межличностный конфликт чаще всего возникает между двумя людьми (парный конфликт). Главная задача менеджера или руководителя состоит в том, чтобы не дать конфликту распространиться на всю группу. Нередко такой конфликт связан с психологической несовместимостью участников, их желанием повысить свою самооценку за счет другого.

Межгрупповой конфликт нередко возникает между структурными подразделениями организации из-за борьбы за ограниченные ресурсы, желания добиться расширения зоны своего влияния и власти. Задача

менеджмента, как правило, заключается в управлении конфликтами, т.е. привлечении внимания к противоречиям, их конструктивному разрешению и противодействие деструктивной борьбе амбиций.

На рисунке 1 приведена схема, показывающая составляющие конфликта (Хасан Б.И., 2003)[43].



Рис. 1. Элементы конфликта

Как следует из схемы, одним из элементов является объект конфликта. Другими словами, его можно назвать объективной причиной конфликта. Она назревала задолго до возникновения конфликта и является тем самым противоречием, которое побуждает противоборство между сторонами конфликта. Стороны принято называть оппонентами.

Оппоненты – это участники конфликта, которые хоть и соперничают между собой в его рамках, не обязательно являются заклятыми врагами. Обычно, они обладают разным весом, влиянием на исход спора. Часто одной стороной является начальство, другой – подчиненный. Конечно, в такой ситуации, изначально весы наклонены в пользу начальства. Но, в зависимости от сущности объекта конфликта, бывает, что это преимущество нивелируется.

Инцидент – то самое действие, разжигающие конфликт, раскрывающее существование противоречий. После инцидента конфликт переходит в открытую форму. Другими словами, его можно назвать

поводом. Нередко инцидент не имеет ничего общего с объектом конфликта.

Предмет конфликта – «это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо объективных обстоятельств, есть и личные причины заинтересованности в конфликте».

Приведем простой пример конфликта. Оппоненты – сотрудники какого-либо отдела компании с одной стороны и руководство этого отдела с другой. Объектом конфликта является недовольство коллектива стилем управления начальства. Эта проблема вынашивается, накапливается какое-то время. Но до инцидента вторая сторона может только подозревать о наличии такой неприязни. Инцидент же может быть абсолютно любым, простой случайностью (один из подчиненных был не в духе, а начальник, проходя мимо, случайно толкнул беднягу, который после этого не смог сдержать в себе недовольство) или же вытекающим из проблемы, закономерным действием (руководство в очередной раз перешло на высокий тон).

Предпосылкой конфликта в организации является социальная напряженность в коллективе. Социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта (Щербаков И.Д., 2014) [48].

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние.

К внутренним факторам относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;

- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;

- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;

- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;

- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;

- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

Внешние факторы:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;

- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;

- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Наиболее очевидно межличностные конфликты проявляются во взаимных обвинениях, спорах, нападках и защите. Примечательно, что по имеющимся данным периоду наглядного проявления конфликта предшествует период «подготовительного напряжения» в 6-8 раз более длительный. Кроме того, в 12-16 раз больше времени уходит на «остывание» участников конфликта до их обычного состояния, когда восстанавливается способность спокойно оценивать ситуацию, не предвзято относиться к происходящему.

Таким образом, реально конфликт занимает примерно в 20 раз больше времени, чем его внешнее проявление, которое чаще всего и воспринимается как «собственно конфликт».

В самом общем виде причины конфликтов могут быть сведены к трем группам. Одна группа причин определяется самим содержанием взаимодействия (совместной деятельности) участников конфликта, другую группу образуют особенности их межличностных отношений, третью — их личностные особенности. Среди причин первой группы социальная психология управления ограничивается факторами, зависящими от деятельности участников конфликта, так как только в этом случае имеют смысл действия по его регулированию, то есть следует рассматривать причины, имеющие ту или иную психологическую составляющую (Микитюк А.О. Самохвалова С.М, 2019) [30].

С этих позиций целесообразно обратиться к классификации В. Линкольна, в которой выделяются следующие причинные факторы конфликтов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные (Евдокимов А.И., 2017), [18]. Информационные факторы связаны с неприемлемостью информации для одной из конфликтующих сторон. В качестве информационных факторов могут выступать:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории конфликта;
- слухи: невольная дезинформация;
- преждевременная информация и информация, переданная с опозданием;
- ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- интерпретация выражений типа «приблизительно», «существенно», «намеренно», «чрезмерно» и т. п.;

- посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т. п.

Поведенческие факторы — это различные характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон. Чаще других причиной такого отторжения выступают проявления превосходства, агрессивности и эгоизма, а также случаи, когда кто-либо:

- угрожает личной безопасности (физической, финансовой, эмоциональной и социальной);
- подрывает самооценку;
- не оправдывает положительных ожиданий, нарушает обещания;
- постоянно отвлекает, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение;
- ведет себя непредсказуемо, грубо, преувеличенно.

Фактор отношений составляют особенности взаимодействия между сторонами конфликта, которые могут привести к возникновению состояния неудовлетворенности. Часто такая неудовлетворенность порождается не только уже сложившимся взаимодействием, но и неприемлемостью для одной из сторон предложений относительно его дальнейшего развития.

Важнейшими факторами отношений являются:

- вклад сторон в отношения, баланс сторон в отношениях;
- важность отношений для каждой из сторон;
- несовместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения;
- различия в образовательном уровне, классовые различия;
- история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов;
- ценности групп, к которым принадлежат стороны, и их давление на отношение сторон.

Ценностные факторы включают асоциальные ориентации, способные вызвать чувства неприятия другой стороны конфликта. Ценности различаются по силе действия и важности. К основным из них относятся:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты);
- групповые и профессиональные традиции, нормы, способы действий;
- религиозные, культурные, региональные и политические ценности;
- традиционные системы убеждений и связанные с ними ожидания: представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем; способы и методы оценки уместности, практичности, справедливости; отношение к прогрессу и сохранению старого.

Структурные факторы представляют собой относительно стабильные обстоятельства, независящие от конфликтующих сторон, но часто определяющие возникновение у них отрицательных отношений друг к другу. Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются «внешними» по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. В качестве структурных факторов могут выступать политическая система, система оплаты труда, уровень развития средств труда и т. д.

Но что приносят люди в конфликт? Все конфликты можно условно поделить на холодные и горячие. Холодный конфликт основан на поиске информации, изучении альтернатив, оценке действий и их последствий, наконец, на выборе из нескольких альтернатив наилучшей. Холодный конфликт демонстрирует рациональный, рассудочный, взрослый подход к нему, свободный от эмоций.

Горячий конфликт основан на чувствах, эмоциях, может выйти за рамки социальных и служебных ограничений, нередко связан с переходом из сферы деловых отношений в сферу личных или межличностных.

Горячий конфликт демонстрирует иррациональный, неконтролируемый разумом, эмоциональный, детский подход к нему.

Как правило, каждый конфликт содержит как холодные, рассудочные, так и горячие, эмоциональные компоненты (Кови, С, 2009) [24].

Но для анализа конфликта удобнее их классифицировать по источникам (Ларионов В.Г. Мельников О.Н., 2003) [28]:

#### Структурные конфликты

Конфликты между подразделениями, в которых нарушаются интересы одного из них. Таким может быть, например, конфликт между бухгалтерией и рекламным отделом.

#### Инновационные конфликты

Они возникают каждый раз, когда в организации что-нибудь меняется: структура, распределение функций, полномочия, внедряются новые технологии. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников.

#### Позиционные конфликты.

Их иначе называют конфликтами значимости. По сути они сильно напоминают детские споры «кто главнее». Такие конфликты могут возникнуть непосредственно как на межличностном, так и на групповом уровне. Особенно характерны такие конфликты для организаций с линейно-штабной структурой. На межличностном уровне и на уровне «человек – группа» такие конфликты возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада отдельного сотрудника в работу всего коллектива.

#### Конфликты справедливости.

Эта разновидность конфликтов близка к позиционным. Конфликты справедливости возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но не в сфере символического признания (кто важнее?), а в связи с распределением материального вознаграждения. Например, сотрудников

попросили выйти на работу в выходные, чтобы справиться с авралом и посулили хорошую премию. В итоге из явившихся в выходные на работу премию получили не все. Чаще всего конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неопределенностью критериев премирования.

#### Соперничество за ресурсы

Соперничество за ресурсы в организациях существует всегда. Но принимает характер конфликта тогда, когда исполнители, между которыми распределен ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач. Типичным соперничеством за ресурсы может оказаться дележка оргтехники.

#### Динамические конфликты

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Как известно, любая группа проходит определенные этапы развития, в том числе и этапы борьбы за лидерство и сплочения. Можно по-разному относиться к этому факту, но быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага вне группы, то появляется кандидат на эту роль среди своих. В дальнейшем у него появляются все шансы стать козлом отпущения и виновником всех неудач.

Можно сделать вывод, что конфликты в организации могут очень серьезно снизить эффективность работы. Реальная задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы их конструктивного решения. Для этого нужно понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

### 1.3. Стратегии разрешения конфликта в организации

Разрешение конфликтов – сложный многоступенчатый процесс, который, основываясь на диагностике конфликтов, выражается в предупреждении, сдерживании, регулировании конфликтов. Управление конфликтами характеризуется в выработке стратегий конфликтного поведения, в подавлении или стимулировании конфликтов, в снижении уровня конфликтных деструкции. Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает участник взаимодействия, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. Большинство людей достаточно гибко используют различные стратегии конфликтного взаимодействия в зависимости от ситуации, даже не имея специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений важно для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом, именно поэтому целесообразно сделать краткий обзор основных стратегий разрешения конфликта.

Тактические методы исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая предполагает две базовые тактики (Бутенко С.В., 2018) [11]:

- соперничество,
  - приспособление
- и три производные тактики:
- уклонение,
  - компромисс,
  - сотрудничество.

Рассмотрим существующие на практике разновидности методов управления конфликтом на основе классификации К.Томаса, дополненные и другими, часто встречающимися (Панфилова А.П., 2019)[33].

1. Уклонение (по К. Томасу) - Уход от конфликта — наиболее популярный метод управления

Суть данного метода управления конфликтом: группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически. Его преимущество: решение такого рода принимается очень быстро.

Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации.

Показание к его применению — очень высокая цена издержек возможного конфликта.

Причины применения данного метода:

- тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта;
- давление более важных обстоятельств;
- охлаждение разгоревшихся страстей;
- сбор дополнительной информации и уход от принятия немедленного решения;
- более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт;
- ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины;
- страх перед противоположной стороной;
- неудачное время надвигающегося конфликта.

Типичное поведение в случае разрешения конфликта методом ухода от него:

- чаще всего отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой;
- затягивание решения проблемы;
- применение замедленных процедур для подавления конфликта;
- использование секретности во избежание конфликта;
- обращение к существующим бюрократическим и юридическим нормам, как к основе разрешения конфликта.

Метод неприменим в случаях:

- важности проблемы (тогда избегание похоже на «страусиное» поведение);
- перспективы длительного существования основ данного конфликта, поскольку метод применим лишь на относительно короткое время;
- когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Считается, что результат конфликта при таком методе управления вмещается в схему «выигрыш-проигрыш».

2. Метод бездействия — разновидность метода «ухода от конфликта»

Суть данного метода управления конфликтом: никаких действий и расчетов не производится вообще.

Данный метод оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий.

Последствия этого метода непредсказуемы, хотя может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот событий.

3. Приспособление (по К.Томасу) - Метод уступок и приспособления

Администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных притязаний.

Данный метод используется в случаях разрешения конфликтов:

- когда администрация обнаруживает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, показать свою рассудительность;
- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для Вас (следует удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);
- когда формируется стратегический потенциал для будущих спорных ситуаций;
- когда наблюдается явное превосходство другой стороны и Вы ей проигрываете;
- когда стабильность наиболее важна;
- когда в результате разрешения конфликта данным методом повышается управленческая квалификация подчиненных и изучаются собственные ошибки.

Наиболее вероятный результат метода: «проигрыш-выигрыш».

#### 4. Метод сглаживания

Данный метод разрешения конфликта, используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, а также в странах традиционного коллективизма.

Метод показан в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.

Метод основан на подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, а на общих чертах делается акцент: «Мы одна дружная команда и не следует раскачивать лодку».

Вероятный результат использования этого метода предполагает наличие двух вариантов: «выигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш».

#### 5. Метод скрытых действий

Данный метод разрешения конфликта, применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его урегулирования.

Причины выбора данного метода:

- стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;
- невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам;
- отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску).

Используемая техника: как джентльменские, так и далекие от них формы воздействия (кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, обман, создание помех).

Исход метода зависит от опыта и способностей противоположной стороны и может колебаться от варианта «проигрыш-проигрыш» до варианта «выигрыш-выигрыш».

Негативные последствия метода:

- скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям;
- акты саботажа;
- распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству;
- возможность возникновения сильного социального конфликта на почве скрытности.

6. Метод «быстрого решения»

Его суть: решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно.

Данный метод разрешения конфликта используется:

- при лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;
- когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации;
- когда обе стороны желают участвовать в поиске наиболее лучших вариантов соглашений;
- когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений;
- при расчете, что быстрое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Наиболее вероятный результат применения метода: ближе к модели «выигрыш- выигрыш», но для этого необходимо взаимное согласие сторон.

Его преимущества: быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе дебатов, подготовка решений на основе принципа консенсуса.

#### 7. Компромисс (по К. Томасу) - Метод компромисса

Компромисс — вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

В демократических странах является классическим методом в разрешении конфликтов.

Суть метода: управление конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

Метод компромисса применяется в случаях:

- когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости;

- когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;

- достижения временных соглашений по комплексным проблемам;

- достижения целесообразных решений в условиях давления фактора времени;

- выхода из ситуации, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;

- когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений типа: «дай-возьми»;

- если обе стороны имеют достаточно времени;

- ограниченности ресурсов;

- нежелательности исхода «выигрыш-проигрыш».

Технология метода:

- переговоры;

- каждая сторона вносит свой вклад в движение к компромиссу;

- поиск приемлемых решений.

Ограничения для применения метода компромисса:

- нереалистичность первично занятой позиции по причине ее неадекватной оценки (например, преувеличения);

- принятое решение слишком аморфно и не будет эффективным;

- в случае оспаривания участниками принятых обязательств.

Результат компромисса: нет откровенно проигравшей стороны и нет явного победителя.

Достоинства метода:

- возможность решения спорных вопросов для обеих сторон;

- фокусирование внимания на взаимных интересах;
- использование объективного критерия в ходе переговоров;
- ведение переговоров на основе уважения достоинства обеих сторон;
- разработка взаимовыгодных решений.

8. Сотрудничество (по К.Томасу) - Метод сотрудничества — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации

Применяется в случаях:

- выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса;
- когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;
- выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе;
- выработки соглашения на основе принципа консенсуса;
- когда есть время для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеих сторон;
- соблюдения принципа обязательности конфликтующих сторон и умения использовать процесс сотрудничества.

Специфические действия конфликтующих сторон:

- ориентация на разрешение проблемы;
- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;
- поиск интегрируемых решений;
- выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть;
- подход к конфликту как к вызову.

Методика решения конфликта через решение проблемы, предложенная Аланом Фили, заключается в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;

- когда проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Ограничения в применении метода: необязательность сторон, неблагоприятные временные условия.

Результат применения метода: «выигрыш-выигрыш» для обеих сторон.

9. Соперничество (по К.Томасу) Метод силы — стремление одной стороны навязать другой свое решение

Применяется в следующих ситуациях:

- когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);
- в жизненно важных для организации ситуациях, когда сильная сторона осознает свою правоту;
- против социальных групп с деструктивным поведением. Вероятные модели поведения:
  - навязывание стратегий типа «выигрыш-проигрыш»;
  - использование конкуренции;
  - использование власти путем принуждения;
  - требование подчинения.

Данный метод эффективен в ситуациях, при которых администрация имеет значительное преимущество перед работниками.

Результат применения метода: «выигрыш-проигрыш».

Важно понимать, что не бывает «правильных» или «неправильных» стратегий, – бывают уместные или неуместные. Каждая из этих стратегий эффективна только в определенных условиях, и ни одна из них не может быть выделена как самая лучшая. Опытный менеджер должен уметь эффективно использовать каждую из указанных стратегий и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства, а также принимая во внимания собственные предпочтения в выборе стратегий разрешения конфликта (Денисов С. Ф., Денисова Л. В., 2017) [14].

Кроме того, на выбор стратегии конфликтного взаимодействия также влияет то обстоятельство, что этапы конфликта и этапы управления им находятся в определенном соответствии. Учет этого соответствия позволяет определять приоритетные направления работы руководителя с конфликтами и выбор адекватной стратегии. Например, на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации в процессе прогнозирования или предупреждения конфликта основные усилия должны быть сосредоточены на работе с субъектами, создающими конфликтные ситуации или склонными к созданию таких ситуаций, здесь применима стратегия уклонения/избегания. На этапе осознания конфликтной ситуации в ходе предупреждения конфликта важно не упустить работу с субъектами, которые осознают возникшие конфликтные ситуации. В этом случае необходимо удержать их от перехода к активным действиям при предупреждении деструктивных конфликтов или направить их действие в легитимное русло при стимулировании конструктивных конфликтов (стратегии компромисса, сотрудничества)(Первошикова, Д.А., 2005) [36].

Для менеджера любого уровня умение эффективно разрешать и предупреждать производственные и трудовые конфликты является профессиональной компетенцией, а в передовых компаниях умение строить конструктивный конфликт и вовсе фигурирует среди корпоративных ценностей.

Действительно, зная признаки возникновения конфликтной ситуации, закономерности развития конфликтов, выявляя мотивы и цели участников конфликта, осознавая свои истинные интересы в конкретной ситуации, владея методами анализа конфликтной ситуации и организации совместного поиска решений, менеджер гораздо эффективнее справляется со сложными управленческими проблемами (Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., 2013) [12].

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного. Именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений. Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия: во-первых, изменение отношения к конфликтам, формирование «надситуативного» отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало; во-вторых, формирование умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов, а также соблюдение принципов, способствующих разрешению конфликта – то есть формирование навыка и повышение уровня конфликтной компетенции.

Руководителю любого уровня необходимо выработать навыки рационального управления конфликтными ситуациями, что подразумевает выбор не только адекватной стратегии (или комбинации стратегий), но и набора оптимальных тактик и инструментов воздействия на оппонента.

Следует отметить, что на выбор инструментов управления конфликтом в организации в значительной степени влияет имеющийся уровень конфликтной компетенции - прежний опыт участников конфликтного взаимодействия, их отношение к текущей конфликтной ситуации и основные параметры взаимодействия (Пашутин С., 2007) [35]. Установки участников конфликта, в свою очередь, начинают определять такие характеристики конфликта, как:

- преследуемые цели,
- восприятие партнера по ситуации,
- «объем» предмета разногласий,
- характер взаимодействия с партнером,
- используемые средства воздействия на партнера.

На основе обобщения результатов анализа отмеченных характеристик конкретных конфликтов можно выделить разные модели развития конфликта: модель сотрудничества, модель кооперации, модель конкуренции.

Исходя из определенного типа взаимодействия, целесообразно делать выбор в пользу той или иной тактики поведения в конфликтной ситуации. В общих чертах тактику поведения в конфликте можно описать как совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии, причем, одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Немецкий философ и социолог Г. Зиммель утверждает, что выражение враждебности в конфликте играет положительную роль, поскольку допускает сохранение отношений в ситуациях стресса, тем самым предотвращая распад группы, который неизбежен в случае изгнания враждебно настроенных индивидов (Аллахвердова О.В.) [1]. Так, например, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступать далее определенных пределов.

С. Левин [29] выделял, что человек в рамках своей компетенции имеет как базовые стратегии не одну, а несколько стратегий реагирования на конфликтную ситуацию, поэтому каждый человек может быть научен или же переориентирован на альтернативную стратегию и тактику.

Проанализируем и сравним несколько распространённых видов конфликтов согласно классификации Я.П. Карташова [20] «Конфликты в организации», приведенных в таблице 1 (приложение), рассмотрим более подходящие способы их разрешения со стороны управляющего.

Идеологические. Представляют собой столкновение взглядов. Это достаточно широкий пласт конфликтов и выделить определенную стратегию поведения сложно. Нужно отметить, что такие конфликты могут нести альтернативный взгляд на устои организации, к ним необходимо прислушиваться и тогда, возможно, сделав правильный выбор, появиться возможность повысить эффективность работы коллектива. То есть, если оппоненты конфликта – подчиненные, руководителю необходимо вмешаться, и выслушав позиции обоих, урегулировать конфликт самостоятельно.

Социально-психологические. Могут протекать как спокойно, так и бурно. Необходимо стараться не допускать возникновения такого рода конфликтов. Ничего хорошего они, очевидно, не принесут, зато, если стороны настроены агрессивно, могут повлечь за собой плачевные последствия. Если же предотвратить такое противоречие не удалось, необходимо устранить конфликт, путем исключения взаимодействия сторон.

Бурные, быстротекущие конфликты. Обычно основаны на уже рассмотренных психологических разногласиях. Как уже было отмечено, обычно отличаются особой агрессивностью и враждебностью оппонентов. Пресекать на корню, либо устранить самостоятельно.

Острые, затяжные. Длительный характер разногласий говорит о существовании принципиальных противоречий. Со стороны урегулировать конфликт, полностью устранив объект спора, вряд ли удастся (хотя можно симметрично разделить объект спора). Нужно попытаться найти и предложить альтернативное решение проблемы, которое могло бы устроить обе стороны.

Слабовыраженные, вялотекущие. Конфликты, вызванные поверхностными разногласиями. Стоит позволить оппонентам самостоятельно разрешить спор, либо же дождаться его затухания. Но не стоит забывать про него, нужно по возможности следить за его развитием, не допустив перерастания в другой, более серьезный конфликт.

Межличностно-групповые. Так как силы сторон не равны, следует поддержать одинокую личность, если его позиция имеет право на жизнь и не вызывает принципиальных разногласий.

Групповые. Если в конфликте принимает большое количество участников, это опасно для будущего организации. Необходимо сразу обратить внимание на объект конфликта, и, даже если причина не столь серьезна, попытаться урегулировать конфликт, призвав оппонентов пойти на уступки и компромиссы. Нужно быть крайне аккуратными в разрешении групповых противоречий и продумывать каждое свое действие.

Вертикальные. Если одной из сторон конфликта является руководитель, ему стоит не зазнаваться и, беспристрастно выслушать позицию своего оппонента, если же ничего дельного в ней нет, воспользовавшись своим преимуществом, завершить разногласие.

Реальные. Имеют четкий предмет спора. Следует прибегнуть к стратегии компромиссов. Возможно, удастся составить правила совместного «пользования» объекта, которые удовлетворили бы обе стороны, или же разделить объект, если такое возможно.

Скрытые. Так как скрытые конфликты трудно распознать, они представляют из себя особую опасность (хотя, можно предположить, что раз до открытого противостояния дело не дошло, то и проблема не серьезна). Если становится известно о существовании такого рода конфликта, тут может помочь личный разговор с каждым из оппонентов, возможно удастся найти решение.

По мнению В. Г. Зазыкина [17], доктора психологических наук, профессора Российской академии государственной службы при Президенте РФ: «Действия многих оппонентов конфликта, независимо от его вида (за исключением внутриличностного), отличаются стереотипностью: применяемые тактики и приемы сменяют друг друга в определенной последовательности, сами они не отличаются разнообразием. Такая стереотипность поведения обуславливается «фокусировкой» человека на конфликт, сильным влиянием негативных эмоциональных состояний, которые специфическим образом изменяют восприятие реальности. Поэтому многие конфликты протекают по одной и той же схеме, с применением одних и тех же приемов и тактик».

В целом выделяют жесткие, нейтральные и мягкие тактики конфликтного взаимодействия (Березовская Р.А., Борисова М. М., Верещагина Л.А., 2007) [9]:

Основные характеристики тактик воздействия на оппонента таковы:

- Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в конфликтах, где объект материален.
- Тактика физического насилия (ущерба). Применяются такие приёмы, как уничтожения материальных ценностей, физическое воздействие, блокирование чужой деятельности и т. п.
- Тактика психологического насилия (ущерба). Чаще всего эта тактика используется более сильной стороной, к тому же имеющей большие

возможности для усиления собственных ресурсов. Данная тактика вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь.

- Тактика давления. Спектр приемов включает предъявление компромата, шантаж.

- Выжидание, «удержание предыдущего состояния». Эта тактика, имеющая вид прекращения конфликта, часто применяется с целью получить дополнительную информацию о противоборствующей стороне, ее ресурсах, путях их увеличения, создать впечатление своей миролюбивости.

Демонстрация усиления собственных ресурсов. Эта тактика заключается в том, что одна из сторон демонстративно дает знать другой об имеющейся реальной возможности увеличения собственных ресурсов в такой мере, что они будут значительно перекрывать ее ресурсы. Тактика призвана вызвать запрограммированную реакцию со стороны оппонента: его выход из конфликтной ситуации, так как реальные его возможности покажутся более слабыми, или принуждение к переговорам и поиску компромисса на невыгодных для него условиях.

Тактика демонстративных действий. Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания и жалобы, забастовки и т.п.).

- Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

- Тактика коалиций. Ее цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, родственников, обращение в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов.

- Тактика фиксации своей позиции – наиболее часто применяемая тактика (в 75-80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т. д.

- Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

- Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Следует отметить, что при рациональном развитии конфликта (то есть в таком конфликте, который умело контролируется) применение тактик обычно идет от мягких (фиксация своей позиции, дружелюбие, санкционирование) к более жестким и иррациональным (давление, психологическое насилие). Видный деятель в области теории конфликтологии Дж. Каконен утверждает: «Конфликты являются естественной частью социальной жизни человека, но они превращаются в проблему только через их решение (Новопашина Л. А., Хасан Б. И., 2018) [31]. Средства и методы разрешения конфликта определяют, будет ли конфликт позитивным или негативным». Представители крупного и среднего бизнеса убеждены, что рациональное ведение конфликта требует от руководителя высокой конфликтологической компетентности и управленческого мастерства. Однако зачастую использование руководителем жестких иррациональных тактик приводит к дисфункциональным последствиям – у сотрудников формируется негативная установка по отношению к руководителю, снижается мотивация, работоспособность и производительность труда, в сознании закрепляется норма насильственных способов решения производственных и организационных проблем.

Таким образом, именно нейтральные и мягкие тактики, применяемые в рамках различных стратегий, способствуют конструктивному разрешению организационных конфликтов, часто основанных на сильной взаимозависимости оппонентов. Как известно, для качественной реализации нейтральных и мягких тактик руководителю необходимо владеть арсеналом техник, способствующих сглаживанию конфликтных ситуаций (Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Волкова А.А. и др., 2016) [40] Рассмотрим несколько таких техник и методов.

*Создание конфликтных комиссий* используется для урегулирования споров и снижения уровня напряженности, сопровождающего развитие иррационального конфликта. Решением подобных проблем может заниматься и один человек — омбудсмен. Как правило, он занимается различными трудовыми конфликтами.

Омбудсмен - это должностное лицо, отвечающее за урегулирование; разногласий, между различными сторонами внутри компании, если эти стороны не могут самостоятельно решить возникающие проблемы. Омбудсмен должен пользоваться авторитетом в организации и обладать навыками разрешения конфликтов.

Обычно омбудсмен устанавливает конфиденциальные отношения со сторонами и никогда не обсуждает и не обнаруживает информацию о конфликтной ситуации без согласия участвующих сторон. Он может способствовать вовлечению в решение проблемы других лиц, но не имеет права предпринимать какие-либо действия в этом направлении без согласия участников конфликта.

*Авторитарный метод.* Использование авторитарных методов руководства — наиболее «старый» и часто используемый метод разрешения конфликтов. Пользуясь этим методом, руководство разрешает конфликтную ситуацию так, как считает нужным, и доводит свои решения до всех участников конфликта, издавая приказы, распоряжения, директивы

и т.д. Подчиненные обычно выполняют решения высшего руководства вне зависимости оттого, согласны они с этим решением или нет. Как правило, такой метод решения ориентирован на краткосрочную перспективу, не затрагивает причины возникновения конфликта, а концентрируется на преодолении его последствий. Если же причины конфликта не ликвидированы, то существует вероятность того, что рано или поздно напряженность в организации возникнет вновь.

*Переговоры.* Процесс переговоров — это широко применяемый, но тем не менее не всегда так широко признаваемый метод урегулирования конфликтов. В основном переговоры представляют собой поиск компромисса, хотя участники переговорного процесса могут использовать различную тактику. Иногда они конкурируют, используя силу или угрозы. Иногда они уступают, рассчитывая, что частичная уступка с их стороны вызовет аналогичную реакцию противоположной стороны.

Переговоры обычно начинаются с выдвижения максимальных требований, которые каждая из сторон надеется удовлетворить. Затем участники движутся в направлении принятия компромиссного решения. Слабость одной из сторон, признаки того, что она готова пойти на уступки, является сигналом, показывающим противнику, что он может завысить свои требования или занизить предложения (Хасан Б.И., Сергоматов П.А., 2002) [44].

Переговорный процесс, ориентированный на коллективный поиск взаимной выгоды, рассматривается как принципиальное согласование существующих противоречий.

*Принципиальное согласование* включает в себя четыре основных элемента: отделение людей от проблем; акцентирование внимания на интересах, а не на позициях; поиск взаимоприемлемого решения; учет целевых критериев при выборе окончательного решения; Принципиальное согласование ориентировано на определение проблемы и способствует

тому, чтобы стороны, участвующие в конфликте, совместно искали выход из создавшейся ситуации.

*Посредничество.* Для нахождения компромиссного решения в споре участники конфликта могут при обоюдном согласии пригласить посредника, который не уполномочен принимать какие-либо решения, но может давать советы, контролировать, взаимодействие конфликтующих сторон, принимать различные меры для урегулирования ситуации: Посредник может снизить степень напряженности, разъединив враждующие стороны, и привнести объективность в процесс обсуждения возникшей проблемы и поиска компромиссного решения, вновь сведя их вместе.

Широкое распространение данный метод урегулирования конфликтов получил при разрешении трудовых споров и многих других вопросов.

*Арбитраж* является альтернативой прямым переговорам. В некоторых случаях конфликтующие стороны не в состоянии разрешить существующие, между ними противоречия путем прямых переговоров. Такие ситуаций характерны для постоянно конфликтующих между собой групп, а также групп, во главе которых стоят менеджеры одинакового ранга. В ходе конфликта группы могут достичь той стадии, когда их разногласия примут необратимый характер. Тогда, не допуская перерастания конфликта в продолжительное противостояние, предпочтительно обратиться к внешнему посреднику (например, менеджеру более высокого уровня). В этом случае посредник исполняет роль арбитра: он работает с обеими сторонами, изучает обстоятельства конфликта, затем выносит обязательное для всех сторон решение (Патлах И., 2019) [34].

Преимущество подобного метода заключается в том, что конфликтующие стороны избавляются от необходимости вести прямые переговоры друг с другом, что чревато усилением иррациональности

конфликта. После принятия решения, предложенного арбитром, обе группы вновь могут вернуться к работе на основе взаимного сотрудничества.

*Интегральный метод решения конфликта* — это метод совместного принятия решений, использующий подходы рассмотренных методов разрешения конфликтных ситуаций. В основе данного метода лежит предположение, что существует решение вопроса, приемлемое для всех сторон. Участвующие в конфликте стороны вместе работают над поиском путей выхода из создавшейся ситуации, ставя на первое место суть проблемы, а не свои взаимоотношения (Патлах И., 2019) [34].

*Управление и разрешение конфликтов через посредника (медиатора)*

Медиация - это процесс, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь консенсусного соглашения, которое соответствовало бы их интересам (Смолянинова О.Г., Коршунова В.В., Безызвестных Е.А., Попова Ю.В., 2018) [42].

Медиацию (посредничество), в первую очередь, следует понимать как процесс, позволяющий продвигать конфликт в сторону его разрешения. Медиация идеально подходит для разрешения спорных ситуаций, имеющих в основе значительное число проблем и предполагающих продолжение взаимоотношений сторон, поскольку она способна создать модель взаимодействия, пригодную для разрешения будущих конфликтов.

Не смотря на то, что конфликты достаточно многообразны и многовариантны в своем развитии, существуют общепринятые формы завершения конфликтов. Для удобства, можно представить их в качестве схемы.



Рис. 2. Формы завершения конфликта

Следует пояснить значение этих форм завершения конфликта.

Разрешение конфликта – разумеется, самый благоприятный вариант завершения противоречий. Он подразумевает полное решение проблемы (Гоптарева И.Б., 1998) [13]. Для этого требуется заинтересованность обеих сторон в этом и, естественно, готовность хотя бы одного из оппонентов пойти на компромисс.

Урегулирование конфликта также означает полное разрешение противоречий, но, в отличие от предыдущего, требует еще и участия третьей стороны. Это может происходить как добровольно, так и против воли оппонентов.

Устранение конфликта – третья форма завершения конфликта. Под ним понимают ликвидацию хотя бы одной составляющей конфликта. Например, устранение самого объекта конфликта (похоже на урегулирование), или же разделение оппонентов, для исключения контакта между ними. Не лучший способ, так как не решает проблемы спора, а лишь “разделяет” элементы конфликта. Подходит для использования, если причиной разногласий стала обычная личная неприязнь между работниками, или же если конфликт обещает быть настоящей угрозой для

человеческих жизней, существования организации и т.д. и необходима быстрая ликвидация.

Затухание конфликта не является в полной мере его разрешением. Это скорее временное прекращение явного спора, и перетекание конфликта в скрытую форму. Противоречия между оппонентами остаются. Такое возможно, например, при потере актуальности объекта конфликта, при возникновении новых приоритетов и т.д.

Также возможно перерастание в другой конфликт. Это происходит при смене объекта конфликта на новый, более серьезный и значимый для оппонентов.

Поэтому, завершение конфликта не обязательно означает разрешение разногласий между оппонентами. По статистике, всего 62% всех конфликтов в организациях разрешаются. 38% же либо не разрешаются, либо еще и усугубляются. Поэтому нужно правильно подходить к выбору стратегии выхода из конфликта.

Таким образом, грамотное применение арсенала инструментов, техник и тактических приемов в процессе конфликтного взаимодействия должно отвечать следующим принципам управления конфликтами:

- рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски. Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;
- концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;
- расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;
- сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки

соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

- проведение различия между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерасти в личную вражду и оскорбления;

- относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

- ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

- временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

- нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

- при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

- решение конфликта должно быть легитимировано культурой, то есть опираться на ценности, признаваемые всеми сторонами и

окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид, и решение будет гораздо прочнее;

- ориентация на многопричинность конфликта и использование разнообразных средств. Ориентация на многопричинность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

- результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль;

- правильное ведение постконфликтного периода. Формально в это время конфликт считается завершенным, но это не так. На отношения оппонентов большое влияние оказывают справедливость и объективность разрешения конфликта. Но в то же время даже после справедливого разрешения конфликта у оппонентов сохраняются худшие, чем были до конфликта, отношения. У побежденных преобладают негативные эмоции, чувство обиды, а может быть, и унижения. Это, в свою очередь, является благодатной почвой для развертывания нового конфликта. Для создания благоприятных отношений в постконфликтный период по прошествии времени целесообразно организовать сотрудничество между бывшими оппонентами в каком-нибудь очень значимом для них деле;

- Постоянная работа по формированию навыков конфликтного взаимодействия и повышение конфликтологической компетентности сотрудников организации посредством корпоративных тренингов (Баталова И.В., 2006) [5]. В подобных тренингах моделируются различные конфликтные ситуации, в которых участникам приходится выполнять те или иные конфликтные роли. Таким образом, в процессе тренинга моделированный конфликт объективизируется, обсуждаются его причины, противоречия, содержание, мотивы оппонентов, методы

конфликтного противоборства и пр., определяются различные способы разрешения конфликта, которые отрабатываются в игровой ситуации.

Безусловно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации по управлению конфликтами в организации не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы конфликтной ситуации. Однако их хорошее знание расширяет конфликтологический кругозор руководителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

По результату проделанной работы, изучения материала можно сделать следующие выводы:

1. В ходе изучения такого свойства личности как конфликтная компетентность был сделан вывод, что это интегративное свойство личности, включающее в себя как врожденные черты личности, так и приобретенные знания и навыки о способах и видах межличностных коммуникаций, формах конфликтов и методов их разрешения.

Исходя из этого определения, становится очевидно, что такая характеристика не является ограниченной по развитию и ресурсу, и может быть изменена в следствии усилий со стороны личности или же ее окружения.

2. Классификация конфликтов имеет множество способов деления, наиболее важными при применении в психологии труда является внутренний, межличностный, межличностно-групповой и межгрупповой групповой, описывающий стороны конфликта. Так же стоит отметить классификацию В. Линкольна, в которой разделение идет в соответствии с причинными факторами конфликтов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

3. При анализе существующих на практике разновидностей методов управления конфликтом было предложена расширенная классификация на основе классификации К.Томаса, дополненная и

другими, часто встречающимися, такими как: уклонение (по К. Томасу) - уход от конфликта; метод бездействия; приспособление (по К.Томасу) - метод уступок и приспособления; метод сглаживания; метод скрытых действий; метод «быстрого решения»; компромисс (по К. Томасу); сотрудничество (по К.Томасу); соперничество (по К.Томасу). Нельзя сделать однозначного вывода о правильности применения только определенных стратегий, зачастую этот выбор должен быть сделан в зависимости от адекватной оценки каждой конкретной конфликтной ситуации.

4. Повышение уровня конфликтной компетенции позволит снизить количество конфликтов как таковых, и уменьшить напряженность существующих за счет оптимального выбора тактик и стратегий разрешений конфликта, основанном на «надситуативном» анализе конфликтной ситуации и частей ее составляющих: объект конфликта, оппоненты и значимость инцидента.

5. Для повышения уровня конфликтной компетентности и эффективности разрешения конфликтов в организациях, руководителю организации необходимо проводить обучения по методикам разрешения конфликта и направлять усилия на развитие понимания «надситуативного» уровня для каждого предмета конфликта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенного анализа, можно с уверенностью сказать, что в отношениях людей избежать противоречий практически невозможно. Особенно увеличивается риск возникновения конфликта на рабочем месте, так как это подразумевает непосредственный контакт с множеством людей, столкновение с множеством проблем, что в свою очередь порождает множество форм и видов конфликтной коммуникации.

Такое понимание ситуации актуализирует необходимость умения правильно разрешать возникающие разногласия, выбирать правильные стратегии и тактики поведения. Правильность выбора возможна только при высоком уровне конфликтной компетенции как руководителя, так и сотрудников в его подчинении. Способность личности к повышению конфликтной компетенции дает широкий спектр возможностей для обучения работника навыкам «надситуативного» анализа конфликта, и выбора на этой основе методов его разрешения.

Это поможет не только снизить негативное влияние конфликтов на организацию, но в некоторых случаях и добиться положительных результатов. Конфликты раскрывают существующие проблемы компании, помогают выявить альтернативные способы решения этих проблем.

Таким образом, нельзя поспорить с тем, что данная тема актуальна во все времена. Каждый успешный управленец должен уметь разрешать конфликты, извлекая из них ценную информацию и увеличивая эффективность работы организации, сводя к минимуму негативный аспект.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аллаhverдова О.В. Культура разрешения конфликтов. Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6, философия, политология, социология, психология и право. Санкт-Петербург, 2007. - вып. 3. - с. 127-140.
2. Андреева Г.М. Теоретические основы изучения проблемы формирования коммуникативной компетентности детей с общим недоразвитием речи и нормальным речевым развитием [Электронный ресурс] URL: [https://studwood.ru/1952543/psihologiya/teoreticheskie\\_osnovy\\_izucheniya\\_problemy\\_formirovaniya\\_kommunikativnoy\\_kompetentnosti\\_detey\\_obschim\\_nedorazvitiem](https://studwood.ru/1952543/psihologiya/teoreticheskie_osnovy_izucheniya_problemy_formirovaniya_kommunikativnoy_kompetentnosti_detey_obschim_nedorazvitiem) (дата обращения: 18.03.2019).
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 1999.
4. Балыхина Т. М. Компетентность преподавателя и администратора вуза в разрешении конфликтов высшее образование сегодня. Москва, 2007.
5. Баталова И. В. Программа тренинга конфликтной компетентности подростка. Классный руководитель. п 3. с. 80-92. Москва, 2006.
6. Башкин, М.В.. Конфликтная компетентность : метод. указания / Яросл. Гос. Ун-т им. П. Г. Демидова.— Ярославль : ЯРГУ, 2014.
7. Беляева Т.Б. Активные методы формирования конфликтологической компетентности у студентов. Психология обучения. п 7. с. 34-49. Москва, 2008.
8. Бережная Г.С. , Брызгалова С.И. Технология дифференцированной конфликтологической подготовки педагогов средней школы. Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: филология, педагогика, психология, 2012, ВАК [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-differentsirovannoy->

konfliktologicheskoy-podgotovki-pedagogov-sredney-shkoly (дата обращения: 18.03.2019).

9. Березовская Р.А., Борисова М. М., Верещагина Л.А. Позитивная психология менеджмента, монография, Москва, 2017.
10. Бузмакова А.В. Структура и содержание конфликтоустойчивости личности на этапах профессионального обучения и педагогической деятельности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук, Ярославль, 2016.
11. Бутенко С. В. Практическая психология: личность и группа. Учебное пособие / ФГБОУ ВО "КГПИ им. В. П. Астафьева". – Красноярск, 2018.
12. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников. Вестник самарского государственного технического университета. 2013. №1 (7). С. 120-130.
13. Гоптарева И.Б. Конфликт и компромисс о возможных механизмах разрешения конфликта. 1998. №6. С. 132-141.
14. Денисов С. Ф., Денисова Л. В. Управление конфликтами на предприятиях. Научное издание. — Материалы всерос. Науч. Конф. (Омск, 28 апреля 2017 г.) — Омск, 2017.
15. Денисов С.Ф., Драгомир В. И. Овчинникова Т.М., Колотова О.И. Теоретический аспект формирования конфликтологической компетентности будущих учителей. Научное издание. — Материалы всерос. Науч. Конф. (Омск, 28 апреля 2017 г.) — Омск, 2017.
16. Добина Н.И. Психологическая структура конфликтности студентов с различным социометрическим статусом специальность: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук, Ярославль, 2011.

17. Зазыкин В. Г. Стадии конфликтного противоборства: приемы, тактики. [Электронный ресурс] <http://majalis-vrn.ru/psixologiya/stadii-konfliktnogo-protivoborstva-priemy-taktiki.html> (дата обращения: 18.03.2019).
18. Евдокимов А. И. Противоречия и конфликты в трудовом коллективе. Научное издание. — Материалы всерос. Науч. Конф. (Омск, 28 апреля 2017 г.) — Омск, 2017.
19. Емельянов С. М. Учебное пособие: Практикум по конфликтологии. Питер, 2009 г.
20. Карташев Я.П. Конфликты в организации. – М., лаборатория книги, 2010 – с. 78.
21. Кашавкина О.И. Коммуникативная толерантность как психологическое качество, обеспечивающее способность студента вуза к конструктивному влиянию в коммуникативной деятельности. Сборник научных статей, Ярославль, 2011.
22. Кашапов М.М. конфликтная компетентность как основа толерантного восприятия оппонента. Сборник научных статей, Ярославль, 2011.
23. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-м, 2010. – с. 36-37.
24. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. Литагент «Альпина», 2009.
25. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб.пособие. – м.: владос, 2001. – с. 6.
26. Коммуникативная компетенция по Л. А. Петровской. [Электронный ресурс] URL: <https://studfiles.net/preview/5247637/> (дата обращения: 18.03.2019).

27. Концепция личности с. Л. Рубинштейна концепция личности с. Л. Рубинштейна [Электронный ресурс] URL: <https://psyera.ru/konceptsiya-lichnosti-s-l-rubinshteyna-1856.htm> (дата обращения: 18.03.2019).

28. Ларионов В.Г. Мельников О.Н. Типы и функции трудовых конфликтов. Управление трудовыми конфликтами. Российское предпринимательство. 2003. №5. С. 50-54.

29. Левин Л.: Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству. Олимп-бизнес, 2008 г.

30. Микитюк А.О. Самохвалова С.М. Конфликты в организации. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. [Электронный ресурс] URL: [http https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-organizatsii-2](http://https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-organizatsii-2) (дата обращения: 18.03.2019).

31. Новопашина Л. А., Хасан Б. И. Управление конфликтом: исследования и практики: материалы I универсальной молодежной научно-практической конференции, Красноярск, 2018.

32. Пажаяева Т. Д. Коммуникативный потенциал личности как фактор формирования конфликтологической компетентности выпускника вуза.

Научное издание. — Материалы всерос. Науч. Конф. (Омск, 28 апреля 2017 г.) — Омск, 2017.

33. Панфилова А.П., Модели поведения в конфликтных ситуациях. [Электронный ресурс] URL: <Http://www.elitarium.ru/povedenie-model-situaciya-konflikt-sotrudnichestvo-prisposoblenie-izbeganie-sopernichestvo-problema-obsuzhdenie-reshenie-obshchenie/> (дата обращения: 18.03.2019).

34. Патлах. И. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. журнал «Ваш бизнес». [Электронный ресурс] URL: <https://www.cfin.ru/management/people/motivation/conflict.shtml> (дата обращения: 18.03.2019).

35. Пашутин С. Управление конфликтами: роль топ-менеджера . PR в России. п 2. с. 19-23, Москва, 2007.
36. Перевощикова, Д. А. Управление конфликтами в организации. Менеджмент: теория и практика. п 3/4. с. 65-68 Москва, 2005.
37. Пехтерев В.В. Детерминанты типов реагирования военнослужащих на конфликт специальность: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук, Ярославль, 2011.
38. Рескайя Ю.К., Кашапов М.М. Взаимосвязь творческих характеристик личности и типов реагирования на конфликт (на примере врачей и учителей). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-tvorcheskih-harakteristik-lichnosti-i-tipov-reagirovaniya-na-konflikt-na-primere-vrachey-i-uchiteley> (дата обращения: 18.03.2019).
39. Самсонова Н. Конфликтологическая культура специалиста. Высшее образование в России. п 1. с. 124-127. Москва, 2003.
40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Волкова А.А. и др. Психология делового общения. Ростов-на-дону, 2016.
41. Сгонникова Е.М. Структурно-содержательная характеристика конфликтологической компетенции. Научное обозрение, 2008. - п 2. - с. 132-136.
42. Смолянинова О.Г., Коршунова В.В., Безызвестных Е.А., Попова Ю.В. Медиативные практики в образовании: поликультурный контекст, монография. Красноярск , 2018.
43. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. Учебно-методическое пособие для студентов и преподавателей высших педагогических учебных заведений. Санкт-Петербург, 2003.

44. Хасан Б.И., Сергоматов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. Учебно-методическое пособие для студентов и преподавателей высших педагогических учебных заведений. Москва, 2002.

45. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996.

46. Шемятихин В.А. Педагогические условия формирования конфликтологической компетентности преподавателей вузов. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, Екатеринбург, 2008.

47. Шерниязова В.В. Формирование конфликтологической компетентности будущих специалистов в вузе как основа профессиональной адаптации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, Челябинск, 2011.

48. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 18.03.2019).

49. Gatlin J., Wysocki A., Kepner K., Farnsworth D., Clark J.L. Understanding conflict in the workplace. [Электронный ресурс] URL: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr024> (дата обращения: 18.03.2019).

## Приложение

Таблица 1. Классификация конфликтов в организации (Я.П. Карташов)

Признак классификации	Виды конфликтов
Сферы проявления.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Производственно-экономические противоречия;</li> <li>— Различия во взглядах;</li> <li>— Разногласия в соц. сфере;</li> <li>— Разногласия из-за особенностей психики каждого человека;</li> <li>— Разногласия в семейно-бытовых отношениях.</li> </ul>
Масштабы распространения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Всеохватывающие, общие;</li> <li>— Локальные.</li> </ul>
Длительность, напряженность.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Яростные, агрессивные, краткие;</li> <li>— Острые, длительные;</li> <li>— Слабовыраженные, быстрые.</li> </ul>
Субъекты конфликтного взаимодействия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Внутриличностные;</li> <li>— Межличностные;</li> <li>— Межличностно-групповые;</li> <li>— Межгрупповые.</li> </ul>
Предмет конфликта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Реальные (<i>имеют четкий предмет конфликта</i>);</li> <li>— Нереальные (<i>не имеют четкого предмета конфликта</i>).</li> </ul>
Источники и причины возникновения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Организационные (<i>в связи с изменениями регламентов</i>);</li> <li>— Эмоциональные и социально-трудовые;</li> <li>— Деловые и личностные.</li> </ul>
Коммуникативная	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Горизонтальные (<i>оппоненты равного соц.</i></li> </ul>

направленность.	<p>уровня);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Вертикальные (<i>оппоненты разного соц. уровня, обычно между управляющими и подчиненными</i>);</li> <li>— Смешанные.</li> </ul>
Последствия для организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Позитивные (<i>созидательные, ведут к развитию компании</i>) и негативные (<i>разрушительные, приводят к деградации компании</i>);</li> <li>— Конструктивные (<i>основанные на объективных проблемах</i>) и деструктивные (<i>основанные на субъективных противоречиях</i>).</li> </ul>
Формы и степени столкновения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Открытые (<i>обычный спор, ссора</i>);</li> <li>— Скрытые (<i>стороны не знают намерения друг друга</i>);</li> <li>— Спонтанные (<i>возникшие стихийно</i>), инициативные (<i>спланированные</i>).</li> </ul>
Возможности урегулирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Антагонистические (<i>фактически непримиримые противоречия, если и разрешаются, то частично</i>);</li> <li>— Компромиссные (<i>стороны готовы идти на уступки, обычно полностью решаются и приводят к сотрудничеству</i>);</li> </ul>