

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ И СТИЛЕЙ СОВРЕМЕННОГО ГЛОБАЛЬНОГО КОНФЛИКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МЕЖКУЛЬТУРНОМ ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

INTERRELATION OF MULTICULTURAL SENSITIVITY AND STYLES OF MODERN GLOBAL CONFLICT MANAGEMENT IN MULTICULTURAL BUSINESS COMMUNICATION

I. Belyakova

Summary. The subject of the study is the relationship between intercultural sensitivity and the styles of modern conflict management. The object of the study is the concept of intercultural sensitivity as a component of intercultural competence. Applying the retrospective and comparative analysis to the studies of leading foreign authors, the author examines the mutual influence of intercultural sensitivity and known strategies of business conflict management. Synthesizing the findings, the author explores the interpretation of the concepts of intercultural sensitivity, intercultural awareness and intercultural competence. The main conclusion of the study is the fact that communicators with high intercultural sensitivity are more effective in intercultural interaction, including business. The author also concludes that such communicants are able to choose an adequate strategy in overcoming intercultural differences and resolving conflicts.

Keywords: intercultural communication, globalization, communicator, intercultural sensitivity, conflict management.

Белякова Ирина Геннадиевна

*К.псх.н., доцент, Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте РФ
ig.belyakova@migsu.ru*

Аннотация. Предметом исследования определена связь между межкультурной чувствительностью и стилями современного конфликтного менеджмента. Объектом исследования является понятие межкультурной чувствительности как составляющей части межкультурной компетентности. Применяя ретроспективный и сопоставительный анализ к исследованиям ведущих зарубежных авторов, автор рассматривает взаимовлияние межкультурной чувствительности и известных стратегий делового конфликтного менеджмента. Синтезируя полученные данные, автор исследует трактовки понятий межкультурной чувствительности, межкультурной осведомленности и межкультурной компетентности. Основным выводом исследования является тот факт, что коммуниканты с высокой межкультурной чувствительностью более эффективны в межкультурном взаимодействии, в том числе и деловом. Автор также делает вывод о том, что такие коммуниканты способны выбрать адекватную стратегию в преодолении межкультурных разногласий и конфликтов.

Ключевые слова: межкультурная коммуникация, глобализация, коммуникант, межкультурная чувствительность, конфликтный менеджмент.

Вследствие быстрого развития технологии, возрастающей социальной мобильностью, глобализацией экономики, возникновением культурного разнообразия межкультурные человеческие контакты на индивидуальном и организационном уровне возрастают [9]. Широкомасштабное расширение человеческих контактов, с одной стороны, требует чувствительности людей к культурному разнообразию; с другой стороны, расширение неизбежно вызвало и будет продолжать создавать больше конфликтов в разных ситуациях. Таким образом, управление конфликтами или конфликтный менеджмент и межкультурная чувствительность привлекли большое внимание исследователей в последние десятилетия [12, 18].

Заметим, что понятие конфликта в межкультурном деловом общении вошло в теорию современного управления еще в 1981 году [24]. При анализе делового или организационного конфликта отмечалась важная роль руководителя в распределении ресурсов и управлении

конфликтами. Жизненно важными назывались усилия руководства организаций по оказанию влияния на конфликтную ситуацию, отношения сторон или их поведение. В дополнение к этому, эффективное управление конфликтами требует понимание источников, лежащих в основе и провоцирующих тот или иной конфликт. Основные факторы, которые служат источниками конфликта, идентифицируются как (1) коммуникационные элементы, возникающие из-за различного рода непонимания и недоразумений, в процессе общения (2) структурные нарушения, связанные с распределением и осуществлением организационных ролей и (3) личные несоответствия, связанные с индивидуальными культурно-социальными различиями.

Отметим, что мы также можем рассматривать и классифицировать межкультурные конфликты с несколько другой перспективы, то есть со стороны участников конфликта. В мультикультурной среде конфликты могут возникать у отдельного индивида, проявляться во вза-

имоотношениях между людьми и существовать между группами. Они могут быть описаны как (1) внутри личностный конфликт, (2) межличностный конфликт и (3) межведомственный конфликт. В каждой из этих категорий возникают разные проблемы, связанные с компонентами конфликта, и каждый требует различные подходы в их управлении и преодолении.

Несмотря на отрицательный эффект конфликта, он может принести продуктивные результаты при эффективном управлении, такие как «улучшение отношений» [23], «более эффективное решение задачи» [1], «более творческий подход к решению проблем и инновации» [17].

В условиях глобализации качественный состав рабочей силы изменился. Современные организации отошли от однородного, гомогенного с точки зрения культурно — этнического состава рабочей силы к гетерогенному объединению работников. Этот новый мультикультурный кадровый конгломерат ярко демонстрирует различия в таких областях, как стили общения, стили выполнения задач, отношение к рабочему времени, стили управления, конфликтный менеджмент и множество других межкультурных различий.

Подчеркнем, что поскольку мульти — культурная рабочая сила стала реальностью из-за глобализации бизнеса и миграции, межкультурные конфликты привлекают сейчас больше внимания, чем обычно, в организациях как внутри отдельных стран, так и глобально во всем мире.

Таким образом, в современных организациях, крайне важно для всех членов организации: понимать и понимать природу культурных различий; понимать свои собственные культурные установки и поведение; понимать культурных установки других индивидов и их поведение; понимать, каким образом эти разные установки могут создавать многокультурные конфликты, требующие затрат времени, материальных средств и усилий.

Считаем необходимым отметить существенные отличия в формах конфликтов, упомянутых выше, так как без понимания этих различий трудно выстраивать методики их эффективного разрешения. Внутриличностный конфликт является по сути и по названию внутренним, однако, его последствия могут оказывать глубокое воздействие как на индивида, так и межкультурные взаимодействия в многонациональном коллективе, и, также важно отметить, что это самая сложная форма конфликта для анализа и управления. Внутриличностный конфликт — это в основном конфликт между несовместимыми тенденциями, несоответствия стереотипов восприятия и поведения индивида с не-

обходимыми и диктуемыми обществом и ситуацией требованиями.

Межличностный конфликт возникает за счет взаимодействия человеческих факторов в организации. Мы имеем дело с двумя классами факторов в качестве источников конфликта. Это личные наборы качеств, потребностей и навыков, при этом конфликт может возникнуть, если эти наборы трудно координируются. Взаимодействие между актерами с различными установками, ценностями и потребностями может вызывать конфликтное поведение и существенно повлиять на деловые отношения. Вторым фактором может быть функциональный момент, связанный с тем, что от индивидов на определенных должностях ожидаются наборы поведения, связанные с их положением. Здесь мы можем говорить о некоей предсказуемости и ожидаемости моделей поведения; их нарушение зачастую приводит к межкультурному деловому конфликту.

Заметим, что способы управления организационным конфликтом столь же разнообразны, как и его причины, происхождение и контексты. Цель управления конфликтами, независимо от того, кем этот процесс осуществляется, сторонами ли конфликта или с участием вмешательства внешней стороны, должна достичь всю структуру конфликтной ситуации. Эффективный конфликтный менеджмент будет направлен на устранение или минимизацию нарушений, лежащих в основе конфликта и выработку приемлемого решения.

Повышенное культурное разнообразие в разных условиях требует умения адаптироваться к незнакомой среде и учиться работать и жить продуктивно с людьми разных культурных традиций, возрастает важность такой способности как межкультурная чувствительность [11]. Ряд исследований показали высокий процент неудачных назначений экспатриантов из-за неспособности экспатриантов к адаптации к социальной и бизнес-среде принимающей культуры [4]. Было также установлено, что высокая межкультурная чувствительность связана с высокой межкультурной коммуникационной компетенцией, такой как межкультурная адаптация и хорошие межличностные отношения с представителями разных культур [16].

Основываясь на важности эффективного управления конфликтами и чувствительности к культурным различиям, многие организации активно развивали различные программы обучения для улучшения как умения воспринимать интересы сотрудников, так и навыки управления конфликтами, направленные на снижение стресса, улучшение отношений и повышение эффективности работы [6]. Была выражена надежда на то, что с помощью этих учебных программ сотрудники могут повысить свою ос-

ведомленность и понимание в отношении культурных различий и эффективно преодолевать межкультурные конфликты. Однако, в немногих исследованиях были изучены эти два понятия в связке друг с другом. Целью этого исследования явилось изучение потенциальной взаимосвязи между межкультурной чувствительностью и стилями управления конфликтами в межкультурном организационном контексте.

Перейдем к рассмотрению некоторых стилей конфликтного менеджмента. Многочисленные исследователи пытались изучить поведение людей в конфликтных ситуациях и определить наиболее эффективные и наиболее конструктивные подходы к решению конфликтов. Так, М. Рахим и Т. Бонома классифицировали стили конфликта по двум признакам: забота о себе и забота о других [18]. Эти два измерения приводят к пяти различным стратегиям управления конфликтами: интеграция, обязательство, доминирование, избегание и компромисс.

Рассмотрим кратко суть вышеупомянутых стратегий. Интеграция выражается в большой заботе участника конфликта как о себе, так и о других. Эта стратегия включает в себя усилия по достижению интегративного решения, отвечающего потребностям обеих сторон. Обязательство представляет собой низкую заботу о себе и большую заботу о других, что связано с попыткой удовлетворить потребности другой стороны, жертвуя своими. Доминирование выражается в большой заботе о себе и низкой заботе о других. При использовании этого стиля человек пытается достичь собственных потребностей, не учитывая потребности другого. Избегание — это стиль, в котором человек демонстрирует низкую заботу как о себе, так и о других. Наконец, стратегия компромисса заключается в умеренном уровне беспокойства как за себя, так и за других. Этот стиль предполагает поиск промежуточной позиции каждой стороной, что не слишком эффективно для достижения взаимоприемлемого решения. Пользователи данной стратегии частично, но отнюдь не полностью удовлетворяют потребности каждой стороны конфликта.

В этой связи важно отметить, что рядом исследователей были предложены некие переменные факторы, а, именно, культурные, индивидуальные и ситуационные переменные, которые влияют на поведение коммуникаторов в конфликте. Несмотря на решительную поддержку культурного влияния на предпочтение стиля конфликта рядом ученых, другие исследования привели к отличным от первых результатам. Например, Л. Дрейк привел примеры, где, во время переговоров между представителями американского и тайванского бизнеса стили решения конфликтов диктовались не культурными переменными, а личностными и ситуационными [14]. К. Томас также утверждал, что индивиды дают скорее

случайные, а не привычные реакции в разных конфликтных ситуациях [22]. Однако, другие исследователи выступали против теории непредвиденных обстоятельств. Как писали Е. Штернберг и Л. Сориано, индивиды вполне последовательны в своих способах разрешения конфликтов [19].

Отметим, что по мнению многих исследователей личность — это еще один важный фактор, который может повлиять на выбор стилей деловых конфликтов. Так, К. Терхун подчеркнул, что участники, которые проявляют агрессивность, доминирование, авторитаризм и подозрительность, как правило, эскалируют конфликт, в то время как те, кто проявляет эгалитаризм, доверие и открытость, склонны смягчать конфликт [21]. Е. Штернберг и Л. Сориано также отмечали, что предпочтительные стили конфликтов индивидов быть спрогнозированы исходя из личностных и интеллектуальных факторов [19].

Подчеркнем, что еще одним важным моментом является, вывод, что различные факторы могут действовать вместе, влияя на предпочтение индивида в выборе стратегии конфликта. Таким образом, на выбор стилей управления конфликтами могут влиять совместно культурные, личностные, ситуативные и некоторые другие факторы. Индивиды, восприимчивые к культурным различиям, могут быть более чувствительны к межкультурным конфликтам, чем индивиды с низкой чувствительностью. В результате коммуниканты, имеющие разные уровни межкультурной чувствительности, могут прибегать к различным стратегиям борьбы с конфликтами в межкультурной коммуникации. Многогранный характер конфликта не только расширяет эту линию исследований, но и приводит к рассмотрению возможного влияния межкультурной чувствительности человека на его коммуникативную предрасположенность к конфликтам.

Хотя исследования в области межкультурной чувствительности в последние годы значительно возросли, концепция по-прежнему страдает неоднозначной концептуализацией. Например, Г. Чен и У. Староста критиковали, что предыдущие исследования по межкультурной чувствительности неправильно смешали три взаимосвязанных, но разных понятия: межкультурная чувствительность, межкультурная осведомленность и компетентность в области межкультурной коммуникации [11].

Согласно Г. Чену и У. Старосте, компетенция в области межкультурной коммуникации является зонтичной концепцией, состоящей из когнитивных, аффективных и поведенческих способностей человека в процессе межкультурной коммуникации. Межкультурная чувствительность — это аффективный аспект межкультурной

коммуникативной компетентности, относящийся к «способности человека вырабатывать позитивные эмоции к пониманию и оценке культурных различий, которые способствуют адекватному и эффективному поведению в межкультурной коммуникации. Межкультурная чувствительность связана с эмоциями человека во время межкультурных столкновений. Г. Чен и У. Староста пришли к выводу, что человек с межкультурной чувствительностью должен обладать шестью личными атрибутами: самооценкой, самоконтролем, открытостью мышления, эмпатией, вовлеченностью во взаимодействие и навыком не сие минутного («оттянутого») вынесения суждения [13].

Самооценка, на наш взгляд, реализуется в способности человека выражать оптимистичный взгляд и уверенность в межкультурном взаимодействии. То, как индивид оценивает себя, оказывает решающее влияние на его общение с другими. Дж. Тедрески обосновал, что люди с низкой самооценкой имеют более высокую вероятность, чем люди с высокой самооценкой, прибегать к жестким стратегиям, таким как принуждение и легитимность в социальных взаимодействиях [20]. Самоконтроль — это способность человека сознательно регулировать поведение в ответ на ситуативные ограничения и осуществлять разумно грамотное поведение. Индивиды с высокоразвитым самоконтролем способны корректировать свое поведение в соответствии с ситуацией. Считается, что самоконтроль имеет отношение к организационному конфликту. Д. Колдуэлл и С. О'Рейли обнаружили, что люди с высоким уровнем самоконтроля имеют более низкую вероятность втянуться в межличностный конфликт, чем люди с низким уровнем самоконтроля [7]. Р. Барон также отметил, что индивиды с высоким уровнем самоконтроля демонстрировали более высокие предпочтения в выборе примирительных стратегий разрешения конфликтов, таких как сотрудничество и компромисс [3].

Открытость мышления — это способность человека открыто и правильно объяснять свои мысли и принимать объяснения других. Открыто мыслящие индивиды более склонны рассматривать и интегрировать идеи другого человека, чем индивиды с более узким мышлением. Исследователи обнаружили, что люди с открытым мышлением могут предпочесть адаптивные и гибкие подходы к разрешению конфликтов с учетом взглядов противника.

С позиции межкультурного общения эмпатия — это способность индивида проецировать себя на точку зрения другого человека, чтобы принимать разные роли, как того требуют разные ситуации. Согласно Дж. Хакансону и Х. Монтгомери, эмпатический человек способен понимать чувства и желания других людей, ощущать чужие эмоции и воспринимать сходство между собой и другими. Поскольку эмпатический человек обладает

способностью воспринимать и понимать ситуацию другого человека, он может видеть ситуацию под новым углом, что, безусловно, будет играть важную роль, когда конфликт существует [15].

Вовлеченность подразумевает способность человека чувствовать тему и ситуацию общения, чтобы свободно и надлежащим образом инициировать и прекратить межкультурное взаимодействие. Индивиды, обладающие этим качеством, чувствительны и внимательны к себе, другим и обстоятельствам и, таким образом, могут соответственно реагировать на ситуацию. С другой стороны, согласно Д. Сегалы, люди с низким уровнем вовлеченности склонны чувствовать себя замкнутыми или дистанцированными от взаимодействий, потому что они часто сосредотачиваются на мире внутреннего, частного опыта или озабочены другими мыслями или целями [8].

Наконец, решение задержать вынесение суждения относится к способности человека избегать опрощенного мнения об оппонентах и способствовать ощущению удовольствия от культурных различий. Люди склонны судить о человеке, объекте или проблеме на основе их нынешних знаний о цели, что, однако, часто приводит к ограниченному или предвзятому суждению, особенно когда отсутствует важная информация о целях [2]. Люди, которые признают отсутствие соответствующей информации при вынесении суждений, как правило, делают менее экстремальные оценки и готовы изменить суждение по мере поступления дополнительной информации.

Отметим, что в приведенном выше обзоре литературы раскрывается потенциальная связь между межкультурной чувствительностью и стилями конфликтного менеджмента. Вышеупомянутая связь была изучена и детализирована в ходе эмпирического эксперимента, проведенного Т. Ю и Г. Ченом. Результаты дают ясную поддержку аргументации, что индивиды имеют более или менее предпочтительные стили управления конфликтом. Результаты показывают, что, чем более индивиды воспринимают себя в качестве чувствительных коммуникантов, тем более вероятно, что они будут использовать интегрирующие и компромиссные стратегии в конфликтном менеджменте, и тем меньше вероятность того, что они будут использовать избегающие и доминирующие стили.

Как утверждалось во многих вышеприведенных исследованиях интеграционная стратегия относится к эффективному конфликтному менеджменту, в то время как доминирование и избегание были расценены как неэффективные стратегии. Понятно, что интеграция — идеальный способ управлять конфликтом из-за максимальной степени, в которой стиль отвечает потребностям каждой стороны. Это позволяет человеку работать со своим коллегой во взаимодействии и вести себя так,

как будто это касается лично его. Напротив, доминирование отражает озабоченность индивида исключительно самим собой, а избегание показывает низкую уверенность человека в эффективности межкультурной коммуникации. Хотя компромиссная стратегия требует от обеих сторон отказаться от некоторых потребностей в достижении промежуточной цели, компрометирующий стиль лучше, чем отсутствие решения. Поэтому компромисс является одним из любимых стилей для индивидов с высокой межкультурной чувствительностью, столкнувшихся с конфликтными ситуациями. Другими словами, такой индивид при этом пытается получить положительные результаты от межкультурного взаимодействия, как для себя, так и для других.

Таким образом, поскольку люди с межкультурной чувствительностью способны воспринимать различные сигналы в своем окружении и ставить себя на место партнеров по межкультурной коммуникации, они прекрасно понимают, что именно происходит в таком межкультурном взаимодействии, и, следовательно, могут признать существование различий. Им нравится решать проблемы, связанные с культурными различиями, и иметь высокую уверенность в себе в управлении культурными взаимодействиями. Поэтому они вряд ли будут игнорировать потребности оппонентов, избегать проблем или использовать жесткие стратегии, которые могут привести к большей напряженности. Отметим, что стратегия доминирования, безусловно, заставляет другую сторону чувствовать себя запуганной, а стратегия избегания может вызвать разочарование и фрустрацию.

Важно подчеркнуть, что коммуниканты с низким уровнем межкультурной чувствительности обычно испытывают значительное беспокойство, разочарование, неуверенность в ситуациях делового межкультурного общения. Они в значительной степени основывают свои суждения о межкультурных различиях на их устоявшихся представлениях и обычно склонны не учитывать эти различия. Таким образом, неудивительно, что эти коммуниканты либо пытаются использовать жесткие стратегии в деловом общении, такие как доминирование, потому что они рассматривают все различия как агрессивные и реагируют соответственно, либо стремятся избежать возникающих и потенциальных проблем. На наш взгляд, интересна позитивная взаимосвязь между межкультурной чувствительностью и стратегией обязательства. Хотя этот стиль согласно многим исследователям отвечает потребностям не самого коммуниканта, а его оппонен-

та, как бы игнорируя его личные интересы, тем не менее именно этот стиль может быть признан как посреднический в конфликтном менеджменте.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что коммуниканты с высокой межкультурной чувствительностью более эффективны в межкультурном взаимодействии, в том числе и деловом. Соответственно, именно они способны выбрать адекватную стратегию в преодолении межкультурных разногласий и разрешения конфликтов, типичных для современного глобального общества. Также можно констатировать сложность и объемность всей системы управления конфликтами. Мы видим, что различные факторы могут влиять на выбор индивида в определении стратегий поведения и разрешения конфликта, причем межкультурная чувствительность является одним из решающих факторов. В результате исследования возникло четкое понимание взаимосвязи между межкультурной чувствительностью и стилями управления конфликтами.

Нельзя не согласиться с тем, что требуется дополнительное исследование этой проблемы. Результаты такого исследования могли бы стать основой для некоторых практических советов для руководителей — практиков. Выводы смогут побуждать индивидов адекватно воспринимать различные социокультурные сигналы в их окружении и выбирать эффективные стратегии для преодоления культурных различий. Организации смогут начать использовать оценку межкультурной чувствительности, с тем чтобы, принимать нужные в сложных ситуациях решения, такие как выбор сотрудников для определенных заданий, выбор и подготовка членов команды для контроля и разрешения конфликтов в организациях и разработка учебных программ для создания лучшей рабочей среды и повышения производительности и эффективности.

Результаты этого исследования могли бы способствовать разработке и внедрению программ межкультурной подготовки. Программы межкультурного обучения следует направлять на то, чтобы помочь слушателям общаться более эффективно, справляться с неизбежными стрессами, сопровождаемыми межкультурным взаимодействием, развивать и поддерживать межличностные отношения с индивидами разных этнических и культурных слоев и выполнять различные задачи в новом деловом социокультурном контексте в условиях глобализации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 208–222). Thousand Oaks, CA: Sage.

2. Anderson, N. H. (1981). Foundations of information integration theory. New York: Academic Press.
3. Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281–296.
4. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theory framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.
5. Copeland, L., & Griggs, L. (1985). *Going international*. New York: Random House.
6. Brislin, R., & Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
7. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1982). Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 124–127.
8. Cegala, D. J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence. *Communication Education*, 30, 109–121.
9. Chen, G. M. (2005). A model of global communication competence. *China Media Research*, 1, 3–11.
10. Chen, G. M. (2007). A review of the concept of intercultural effectiveness. In M. Hinner (Ed.), *The influence of culture in the world of business* (pp. 97–115). Germany: Peter Lang.
11. Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997a). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Human Communication*, 1, 1–16.
12. Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997b). Chinese conflict management and resolution: Overview and implications. *Intercultural Communication Studies*, 1, 1–16.
13. Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1–15.
14. Drake, L. E. (1995). Negotiation styles in intercultural communication. *The International Journal of Conflict Management*, 6(1), 72–90.
15. Hakansson, J., & Montgomery, H. (2003). Empathy as an interpersonal phenomenon. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20(3), 267–284.
16. Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421–443.
17. Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
18. Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
19. Sternberg, E. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115–126.
20. Tedeschi, J. T. (1990). Self-presentation and social influence: An interactionist perspective. In M. J. Cody and M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication* (pp. 301–323). Clevedon, England: Multilingual Matters.
21. Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingleb (Ed.), *The structure of conflict* (pp. 193–234). New York: Academic Press.
22. Thomas, K. W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2, 484–490.
23. Van De Vliert, E. (1997). Enhancing performance by conflict-stimulating intervention. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 208–222). Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Wilson, J. A., & Jerrell, L. S. (1981). Conflict, malignant, beneficial or benign. *New Directions for Higher Education*, 38, 105–123.

© Белякова Ирина Геннадиевна (ig.belyakova@migsu.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте РФ