

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

**Тексты лекций
для студентов специальности 1–26 02 02 «Менеджмент»**

Минск 2008

УДК 316.6 (075.8)

ББК 60.55я7

М 56

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Автор доц. Е. В. Мещерякова

Рецензенты:

доц. каф. МЭО БГУ, канд. экон. наук
Л.А.Климович

доц. каф. гражданского и хозяйственного права Академии управления при Президенте Республики Беларусь, канд. юр. наук, доцент
Т.Н.Важенкова

В текстах лекций изложены вопросы, касающиеся психологической подготовки студентов специальности «Менеджмент» к практической деятельности. Рассмотрены причины возникновения конфликтов, особенности их протекания, условия разрешения. Глубоко рассмотрены внутриличностные конфликты, лежащие в основе любого конфликта. Отдельная глава посвящена медиации, как новому для нашего менталитета способу разрешения конфликтов. Дана методика управления конфликтами в организации.

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2008 год. Поз. 64.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент».

© Учреждение образования
«Белорусский государственный
технологический университет», 2008

1. КОНФЛИКТОЛОГИЯ КАК НАУКА

1. История развития конфликтологии.
2. Предмет и объект изучения конфликтологии.

1. История развития конфликтологии

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – **столкновение, противоборство**. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликтов – явление невозможное, а внутри организации – и нежелательное. Конфликт – это индикатор проблемы, противоречия, между новыми задачами и старыми методами управления, между потребностями разных структурных подразделений и возможностями производства и т.д. И только увидев, выявив эти противоречия (иногда через конфликтные столкновения) мы можем получить возможность вывести организацию на новый уровень развития.

Конфликт – это естественное состояние человеческой психики, при котором противоречия между ее отдельными элементами являются движущей силой развития личности.

Весь процесс развития общества состоит из конфликтов и договоренностей, согласия и противоборства.

Человек – это существо социальное. Жить среди себе подобных и вступать во взаимоотношения – одна из основных потребностей человека. В процессе взаимодействия, общения людей между собой возникают конфликты.

Но одновременно в любой сложной системе существует и механизм успешного разрешения конфликтов, поэтому задача не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы снизить негативные последствия конфликта, использовать его для решения проблемы.

Конфликт может быть состоянием психики одного человека. В конфликтном состоянии могут находиться отношения между людьми в группе, состоящей из двух и более людей; между группами, являющимися частями одной системы (два отдела одного предприятия). В конфликтном состоянии могут находиться условные группы, т.е. группы людей, не знакомых друг с другом, но объединенных общими интересами (конфликты между работниками и владельцами фирмы,

межконфессиональные, межнациональные конфликты). Состояние отношений между государствами может быть конфликтное.

Независимо от этого, в любом конфликте есть общие элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа.

1. В наличии имеются конфликтующие стороны, не менее двух (*Кто?*).

2. Существует предмет разногласий (*Из-за чего?*).

3. У каждой стороны свои мотивы действий (*Почему? Ради чего?*).

4. Наблюдается реальное противоборство (*Что делают? Что происходит?*).

5. Проявляются сильные эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (*Что чувствуют?*).

6. В результате конфликтного взаимодействия вырабатываются представления о конфликтной ситуации, как правило, не совпадающие (*Что думают?*).

Можно привести следующие определения понятия «конфликт».

В словаре Ожегова слово «конфликт» толкуется как «столкновение, серьезное разногласие, спор». Альберт Хедоури, автор книг по менеджменту толкует это понятие следующим образом: «Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать тоже самое».

Психология определяет конфликт следующим образом «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями».

Академик Кудрявцев В.И.: «Конфликт – это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон».

Примем следующее определение: *«Конфликт – состояние отношений между сторонами, характеризующееся противоборством и связанное с сильными негативными эмоциями».*

Рассмотрим историю развития конфликтологии, как науки.

Проблемы конфликтов и конфликтных ситуаций волновали всегда и ученых, и общественных, и политических деятелей. Любая фи-

лософия – и религиозная, и атеистическая, оперирует понятиями добра и зла, порядка и хаоса, гармонии и разрушения.

Первые попытки осмыслить природу социального конфликта принадлежат древнегреческим философам. *Анаксимандр* утверждал, что вещи возникают из единого материального начала, приводящего к выделению из него противоположностей. *Гераклит* считал, что все в мире рождается через столкновение, что единый закон, царящий в космосе – это борьба. *Фома Аквинский* развивал мысль, что войны допустимы в жизни общества, если они справедливы. *Эразм Роттердамский* указал, что начавшийся конфликт имеет свою логику нарастания, притягивая к себе новые силы. Английский философ *Френсис Бэкон* впервые описал причины социальных конфликтов внутри страны и возможные способы их преодоления. *Эммануил Кант* считал, что состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние. Естественное состояние – это война или постоянная угроза враждебных действий. Состояние мира требует усилий. *Гегель* главную причину конфликтов определил в социальной поляризации. *Чарльз Дарвин* свою теорию посвятил проблеме борьбы за существование через столкновения.

Но общие черты конфликта как явления, типичного для различных областей человеческой жизни, начали изучать только с конца 19 в. В то время появились работы Г.Спенсера, М.Вебера, Л.Гумпловича, в которых конфликт стал рассматриваться как один из главных стимулов социального развития.

Большой интерес вызвала теория конфликта *К.Маркса*. Ключевые тезисы теории К.Маркса.

1. Чем более неравномерно распределены в системе дефицитные ресурсы, тем глубже конфликт интересов между соподчиненными социальными группами системы.

2. Чем глубже соподчиненные группы начинают осознавать свои интересы, тем более вероятно, что они будут сомневаться в справедливости распределения дефицитных ресурсов.

3. Чем больше они сомневаются в справедливости распределения дефицитных ресурсов, тем более вероятно, что они вступят в открытый конфликт.

4. Чем сильнее поляризация, тем более насильственным будет конфликт.

5. Чем более насильственным является конфликт, тем больше структурные изменения системы и перераспределение ресурсов в результате конфликта.

Таким образом, К.Маркс представил социально-структурные причины конфликта и подчеркнул его антагонистический характер. Он развивал теорию социального конфликта. Но изложенные тезисы применимы и для конфликта в организации, так как одной из основных причин конфликтов в организации является дефицит и неравномерное распределение ресурсов, в частности, власти. Более высокий уровень развития организации и, следовательно, более высокий уровень осознания подчиненными своих групповых интересов, целей и ценностей вызывает более частые конфликты, приводящие к разрешению объективных противоречий. Усиление рассогласованности интересов подчиненных и руководства вызывает более насильственные формы конфликтов.

Георг Зиммель считается первым ученым, определившим термин «социология конфликта». В качестве источника конфликта Г.Зиммель называет не столкновение интересов, но проявление ими «инстинктов враждебности», которые усиливают остроту конфликта. Смягчить конфликт можно благодаря гармонии отношений и «инстинкту любви».

Рассмотрим основные положения Г.Зиммеля, касающиеся остроты конфликта. Конфликт тем острее, чем более эмоционально группы вовлечены в него; более «сгруппированы» и сплочены; чем сильнее ранее было согласие участвующих в конфликте групп; чем больше конфликт становится самоцелью; чем менее изолированы конфликтующие группы от социальной структуры и чем больше, по представлению его участника, конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов.

Таким образом, чем сильнее эмоции, тем более вероятно, что это приведет к насилию. В межличностных отношениях чувства, вызванные прежней близостью, враждой или ревностью приведут к усилению конфликта.

Конфликт способствует социальной интеграции, определяет характер конкретных социальных образований, укрепляет принципы и нормы их организации. Острота конфликтного взаимодействия между группами ведет к сплочиванию внутри группы. Частые, но небольшие конфликты ведут к усилению внутригруппового единства. Остроту конфликта усиливает и внутренняя сплоченность группы, участвующей

щей в конфликте. Но надо ли руководителю снижать сплоченность в группе?

На основе теории Г.Зиммеля были разработаны методы разрешения конфликтов на основании консенсуса.

В современной теории конфликта (начиная с 60-х гг.) сложилось два направления, в основе которых лежат либо положения К.Маркса, либо Г.Зиммеля.

Диалектическая теория конфликта Р. Дарендорфа.

В любой организации индивиды и группы выполняют определенные роли, согласно своей принадлежности к тому или иному уровню властных структур. Однако, власть и авторитет – дефицитные ресурсы. За них идет борьба и конкуренция между подгруппами организации. Отсюда основными источниками конфликта и изменений в организации являются дефицит власти и авторитета.

Особенности протекания конфликта зависят от того, каково отношение к власти и как власть и авторитет распределены в различных ролевых подгруппах и среди личностей. Решение конфликта влечет за собой перераспределение власти, что узаконивает новые группы правящих и управляемых ролей, которые снова начинают конкурировать друг с другом. Развитие организации – это цепь повторяющихся конфликтов по поводу отношений власти.

Конфликтный функционализм Л.Козера.

Теория конфликта Л.Козера является наиболее обширной. Он рассматривает причины конфликта, его остроту, длительность и функции. В любой социальной системе обнаруживается отсутствие равновесия, напряженность, конфликтные отношения. Многие процессы, которые, как обычно считается, разрушают систему, при определенных условиях укрепляют интеграцию системы, а также ее «приспособляемость» к окружающим условиям.

Л.Козер выделяет следующие причинные цепи, описывающие, каким образом конфликт сохраняет, восстанавливает или усиливает интеграцию системы, ее приспособляемость. Этот ряд причинных зависимостей выглядит следующим образом:

1. Нарушение интеграции составных частей социальной системы приводит к вспышкам конфликтов между этими составными частями.

2. Происходящие конфликты вызывают временную дезинтеграцию системы.

3. Это делает социальную структуру более гибкой, подвижной, что, в свою очередь усиливает способность системы избавляться от тормозящих изменения факторов, способных в будущем привести к нарушениям равновесия.

4. В результате система обнаруживает более высокий, чем наблюдалось до конфликтных взаимодействий уровень приспособляемости к изменяющимся условиям.

Таким образом, согласно Л.Козеру, конфликт выполняет интегративные и адаптивные функции в социальной системе, содействуя сохранению устойчивости и жизнеспособности организации. Конфликт может содействовать более четкому разграничению обязанностей и ответственности между группами, способствовать централизации принятия решений, укреплять единство группы, усиливать социальный контроль.

Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные функции конфликта и использовать позитивные. **Негативные** функции:

- ухудшение социально-психологического климата, снижение дисциплины, производительности, вплоть до увольнения отдельных сотрудников;

- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга; представление об оппонентах, как о врагах; уменьшение степени сотрудничества; снижение его эффективности;

- появление духа конфронтации, затягивающего окружающих; чрезмерное увлечение процессом конфликтных взаимодействий в ущерб работе;

- сложный процесс восстановления деловых отношений; материальные и эмоциональные затраты на его преодоление.

Позитивные функции:

- толкает к развитию сложившуюся систему отношений, открывает дорогу инновациям;

- играет информационную и связующую роль (люди лучше узнают друг друга);

- способствует структурированию групп, сплочению коллектива;

- стимулирует активность людей, снимает синдром покорности;

- стимулирует развитие личности; в критических ситуациях люди лучше проявляются;

- снимает внутреннюю напряженность, давая ей выход;

- диагностирует обстановку и возможности оппонента, помогает понять состояние дел.

2. Предмет и объект изучения конфликтологии

На мировом уровне существует ряд организаций, которые занимаются разрешением конфликтов. Международный Институт Мира занимается разрешением конфликтов между государствами и социальными системами. Международный Хозяйственный суд рассматривает хозяйственно-экономические споры между государствами, принимает к рассмотрению только те дела, где ответчик и истец соглашаются принять юрисдикцию этого суда и соглашаются заранее с любым его решением. В «Программе мира» ООН существует раздел «Разрешение конфликтов». Самый известный институт по разрешению конфликтов – Институт Джона Мэйсона. В Австралии функционирует Центр разрешения конфликтов, ведущий практическую работу по улаживанию конфликтов и обучению этому искусству.

В 1960 г. в Мичиганском университете был создан Центр по исследованию конфликтных ситуаций. В США в 70-х гг. были организованы конфликтологические центры при военных и разведывательных организациях.

В 60-х гг. появилось новое научное направление в психологии – психология конфликта, областью изучения которой стал анализ межличностных и внутриличностных противоречий и поиск психологических средств, способствующих разрешению конфликта. С 1970 г. получила распространение и стала интенсивно внедряться методика проведения переговоров с участием посредников – медиаторов. Американские ученые сумели первыми перейти от исследований к практике. Медиаторство стало профессией. В настоящее время в Америке более половины гражданских исков улаживается в досудебном и внесудебном порядке с помощью посредников на переговорах.

В 1993 г. в Санкт-Петербурге был открыт первый в России Центр разрешения конфликтов. В 1997 г. создан Клуб конфликтологов, объединяющий профессиональных конфликтологов-медиаторов.

Объектом конфликтологии как науки является поведение и взаимодействие людей при столкновении их представлений и суждений.

Предмет изучения конфликтологии – представления о конфликте, конфликтные взаимодействия, способы разрешения конфликтов и их итоги.

Конфликтология – это наука о закономерностях возникновения и развития конфликтов и методах их разрешения и предотвращения.

2. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

1. Основные классификации конфликта.
2. Структурные элементы конфликта.
3. Границы конфликта.

1. Основные классификации конфликта

Конфликт – воспринимаемое расхождение интересов или убеждение взаимодействующих сторон в том, что их цели не могут быть достигнуты одновременно. Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают об этих особенностях, либо не придают им значения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит (когда расходятся цели отдельной личности, даже имеющей весомую власть и цели организации, декларируемые руководством); между организациями или группами одного или различного статуса (когда не скоординированы цели отдельных отделов).

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от общего числа конфликтов, будучи наиболее нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам» (в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта и очень эмоционально).

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается следующими группами причин, обусловленными: трудовым процессом; психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя; плохой коммуникацией; личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролиро-

вать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Рассмотрим основные классификации конфликтов.

1. Базовая классификация по составу участников.



Рис. 1. Классификация конфликтов по составу участников

2. По сферам общественной жизни: политические, экономические, идеологические, социальные, юридические, семейно-бытовые, социо-культурные и т. д.

3. По направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные.

4. По способу разрешения: насильственные, ненасильственные.

5. По степени выраженности: открытые, скрытые.

6. По сферам существования: деловые, семейные, имущественные, бытовые и т. д.

7. По эффекту и функциональным последствиям: конструктивные, деструктивные.

8. По критерию реальности или истинности-ложности. Конфликт считается истинным, когда объективно существуют противоречия, несовместимые интересы; конфликт ложный, если нет объективных причин для него (к конфликту приводит субъективный взгляд одного или обоих участников). Конфликт существует в силу ошибок восприятия и понимания. «Подлинный» – существует объективно и воспринимается адекватно; «случайный» – зависящий от легко изме-

няемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами; «смещенный» – имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой невидимый конфликт, лежащий в основе явного; «неверно приписанный» – стороны ошибочно поняли друг друга и неверно истолковывают проблему; «латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами.

9. По сфере разрешения: в деловой сфере; в личностно-эмоциональной.

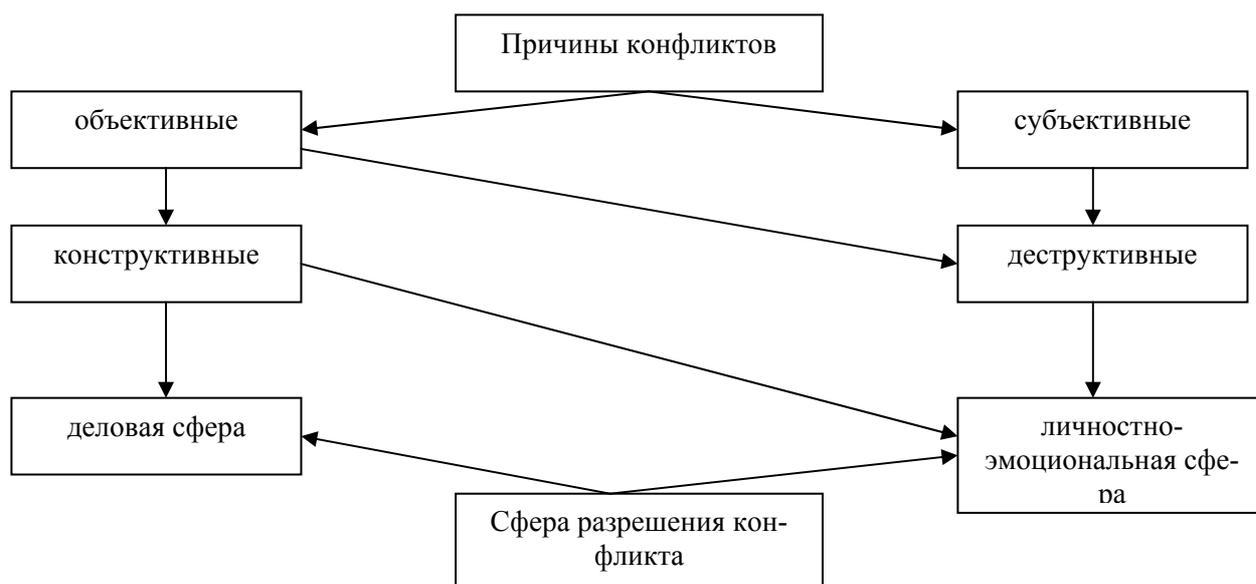


Рис. 2. Схема взаимосвязей между причинами конфликтов, их характером и сферой разрешения

2. Структурные элементы конфликта

В любом конфликте присутствуют *объект* конфликтной ситуации, определяемый либо технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо спецификой деловых и личностных отношений конфликтующих сторон; *цели, мотивы* участников, обусловленные их взглядами, убеждениями, интересами; *оппоненты* конфликта – конкретные лица; в любом конфликте есть явный *повод* для конфликта и причина, иногда не осознаваемая, а иногда скрывающаяся.

Руководителю-практику важно помнить, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Итак, определим более конкретно все перечисленные структурные элементы.

1. **Конфликтующие стороны** – субъекты конфликта, в качестве которых могут быть и составные элементы психики одного и того же человека.

Конфликтанты – отдельные индивиды или даже целые группы.

В конфликте могут быть замешаны и другие (косвенные) участники: сочувствующие той или иной стороне, провокаторы, примирители, консультанты, невинные жертвы.

Косвенные участники могут провоцировать конфликт и способствовать его развитию, содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению, поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно. Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей социальной среды, в которой протекает конфликт.

Субъекты и участники конфликта могут обладать определенным социальным статусом. *Социальный статус* – это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей. Статус может оказывать значительное влияние на положение (позицию) того или иного субъекта и участника в реальном конфликте.

2. **Предмет конфликта** – объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами. То противоречие, из-за которого возникает конфликт.

3. **Объект конфликта** – то, на что претендуют субъекты, что они делят. Все объекты подразделяются на три вида:

а) объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно;

б) объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта;

в) объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно (мнимый конфликт).

Выявить в конфликте объект иногда бывает очень сложно – он может маскироваться участниками, плохо осознаваться или совсем не осознаваться ими самими. Например, в конфликте между руководителем и подчиненным первым может казаться, что подчиненный не хочет выполнять задание как требуется, последнему – что его несправедливо обвинили в недобросовестности, а на самом деле подчиненный просто не обладает необходимыми знаниями и умениями для отличной работы.

Выявление объекта конфликта – неперемное условие анализа и его разрешения. В противном случае конфликт или не будет разрешен, или будет возникать вновь и вновь.

4. **Конфликтная ситуация** – это та ситуация, в которой заложено напряжение (имеются несогласованные интересы) и которая может привести к конфликту при определенном стечении обстоятельств.

Конфликтная ситуация содержит истинную причину конфликта. Она перерастает в конфликт в результате действий одной конфликтующей стороны по ограничению возможностей реализовывать свои интересы другой конфликтующей стороной. При этом используется силовое давление, которое может быть разным – физическое, статусное, моральное, материальное, юридическое и др. Сила в социальном конфликте – это возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника (оппонента). Сила включает всю совокупность средств и ресурсов, как непосредственно задействованных в противоборстве, так и потенциальных.

Для того чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, нужен *инцидент* – ситуативная провокация конфликтной ситуации, возникшая в результате стечения обстоятельств и явившаяся поводом для конфликта.

Пример. Деление какого-либо ресурса (льгот, наследства, квартиры). Конфликтанты – брат и сестра. Объект конфликта – дача и машина, которые надо поделить. Предмет конфликта – процесс деления квартиры. Конфликтная ситуация – отсутствие предварительной договоренности (завещания на наследство), недостатки воспитания и т. д. Инцидент – смерть того, кто этим владел. Если разработаны правила деления наследства, с которыми согласны все участники, то не возникнет ни проблемы, ни самого конфликта, если же таковых правил нет или с ними не согласен хотя бы один из наследников, то возникает

проблема. Конфликт разворачивается при несогласии решения этой проблемы через договоренности.

В некоторых ситуациях конфликты могут возникнуть вроде бы на пустом месте, из ничего, без конфликтной ситуации (очередь, транспорт). Но для возникновения такого конфликта все равно должны быть созданы соответствующие условия.

Спорная ситуация – это еще не конфликт, это различия людей во взглядах, несовпадение восприятия, оценок тех или иных событий. Но если есть угроза для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Далеко не всякая спорная ситуация ведет к конфликту. Но любому конфликту предшествует спорная ситуация.

Разберем формулу возникновения конфликта.

1. $I \rightarrow K$ (конфликт случаен);
2. $КС + I \rightarrow K$ (конфликт закономерен);
3. $КС_1 + КС_2 + I \rightarrow K$ (конфликт неизбежен),

где I – инцидент; K – конфликт; $КС$ – конфликтная ситуация.

Если конфликтная ситуация отсутствует, то вероятность возникновения конфликта невелика. При возникновении одной конфликтной ситуации конфликт закономерен, если же из одной конфликтной ситуации следует другая или появляются независимо несколько конфликтных ситуаций, то конфликт неизбежен.

3. Границы конфликта

Выделяют три аспекта определения границ конфликта: пространственный, временной, субъектный. Знание границ конфликта позволяет выбрать соответствующий способ воздействия на него для его урегулирования.

Пространственная граница конфликта – определение территории, на которой происходит конфликт. Четкое определение пространственных границ важно, в первую очередь, для социальных и международных конфликтов.

Временная граница конфликта – продолжительность конфликта во времени от начала до конца. От того, считать ли конфликт начавшимся или уже закончившимся, зависит, в частности, его юридическая оценка и решение о необходимости принятия тех или иных действий.

Начало конфликта определяется объективными (внешними) признаками поведения.

Для признания конфликта начавшимся требуется наличие трех условий:

- первая конфликтующая сторона сознательно и активно действует против другой стороны. Под действиями понимается как передача информации, так и физическое насилие;

- оппонент осознает, что данные действия направлены против его интересов;

- вторая конфликтующая сторона предпринимает ответные агрессивные действия.

Таким образом, конфликт начинается тогда, когда обе конфликтующие стороны начинают противостоять друг другу, до этого момента мы имеем конфликтную ситуацию.

Окончание конфликта – прекращение действий всех противоборствующих сторон, независимо от причин, по которым начался конфликт.

Субъектная граница конфликта определяет количество участников в конфликте на момент его начала. Расширение этой границы, вовлечение в конфликт новых лиц приводит к усложнению структуры конфликта, необходимости поиска других способов его разрешения. Кроме того, что расширение субъектной границы конфликта может полностью изменить характер его протекания, например, если в конфликт вступает очень значимая личность или целая организация.

Развитие конфликта, как правило, всегда происходит с расширением состава его участников.

3. АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА

1. Психологическая структура конфликта.
2. Конфликтогены и как их избежать.

1. Психологическая структура конфликта

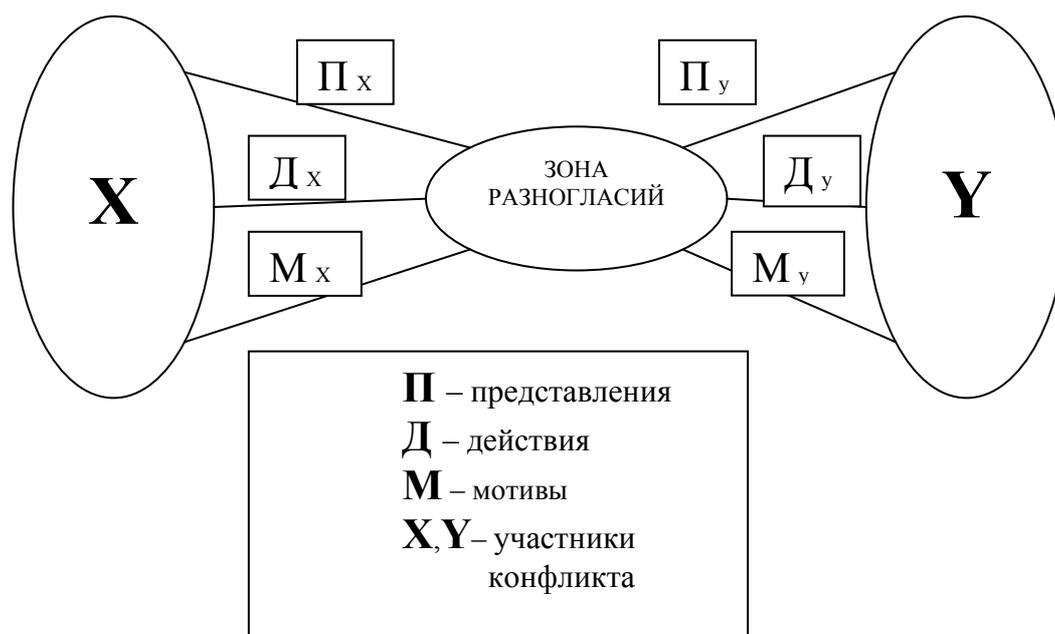


Рис. 3. Психологическая структура конфликта

Анализ конфликта целесообразно проводить по следующей схеме:

1. Определить, что привело к возникновению конфликта.
2. Рассмотреть препятствия, которые надо преодолеть для разрешения конфликта.
3. Определить ресурсы и возможности, которые имеются для урегулирования конфликта.
4. Предусмотреть все возможные последствия в результате разрешения (неразрешения) конфликта.

Конфликтологу необходимо обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов.

Социальные характеристики: принадлежность к определенному слою общества, общественной группе, пол, возраст, профессия,

служебное положение, социальная роль, наличие авторитета и пр.

Психологические характеристики: свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Есть конфликтные личности и основные их типы мы будем рассматривать дальше.

Зона разногласий.

Она включает в себя предмет спора, какой-либо факт, вопрос. Зона разногласий не всегда легко распознаваема. На поверхности может быть одно, пустяк, а внутри – более глубинные расхождения. Границы зоны разногласий подвижны (могут расширяться, сужаться в зависимости от количества спорных вопросов). При ликвидации всех расхождений она исчезает.

Представления о ситуации.

Каждый из участников составляет свое представление о конфликте, которое не всегда тождественно истинному положению вещей. Субъективное представление и интерпретация объективных фактов формируют у каждого из участников свое представление о ситуации, которое может быть трех видов: представления о самих себе; о других участниках конфликта; образы внешней среды, в которой разворачивается конфликт. Именно эти картины конфликтной ситуации, а не сама объективная реальность являются основой поведения конфликтантов. Конфликт имеет место тогда, когда, по крайней мере, один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправомерного образа мыслей и действий другого. Но, очень важно то, что никто не знает, как представляет себе данную ситуацию его оппонент, пока тот не сообщит об этом.

Для возникновения конфликта не имеет значение действительно ли ситуация такова, какой ее видят (например, произошло психологическое нападение) или имеет место только неверное суждение вовлеченных в конфликтную ситуацию людей об образе мыслей друг друга. Главное, что они толкуют поведение друг друга, как конфликтное.

Верна теорема социолога Томаса: **«Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям»**. Если кто-то видит ситуацию, как конфликтную, она становится для него конфликтной, если даже вторая сторона об этом не подозревает.

Мотивы.

Почему два человека представляют себе одно и тоже по-разному? Причины скрыты в том, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т.д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. Из-за этого же у него возникают и соответствующие мотивы – стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т.д. То, почему он выстраивает свои действия подобным образом и есть мотивы.

Мотивы могут быть как *осознанными*, так и *неосознанными*.

Каждый человек на основании своих потребностей и интересов формирует свое представление о результате (цели), которого он хотел бы достичь в данной ситуации. Если у двух людей их потребности и интересы вступают в противоречия, то и их представления о результате, которого они хотят достичь, тоже будут расходиться.

Люди нередко скрывают подлинные мотивы своего поведения, а то и сами заблуждаются относительно них.

Действия.

Когда есть различные потребности и интересы, различные представления о ситуации и цели, которые не могут реализоваться одновременно, люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели, поэтому и оцениваются ею как враждебные или некорректные. В свою очередь, и она предпринимает ответственные действия, что ведет к эскалации конфликта.

Действия конфликтантов – это надводная часть конфликта. Надо увидеть за видимыми, реальными проявлениями конфликта его невидимые, глубинные корни. При этом:

- не все действия конфликтных сторон демонстрируются;
- мы всегда более бдительно относимся к поступкам других, чем к своим собственным;
- те действия, которые воспринимаются нами как конфликтные, могут такими не быть на самом деле. Другим людям они будут казаться нормальными или случайными. Иногда при откровенном разговоре это становится ясно для других.

Конфликтные взаимодействия - это силовая борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой. Поведение одного конфликтанта вызывает соответственное изменение в поведении другого. Предпринимаются ответные действия, которые воспринимаются особенно остро. Эмоциональная составляющая растет.

Очень важно уметь не переводить конфликтную ситуацию в конфликт. Перевод этот обычно происходит в результате силового воздействия, которое всегда связано с эмоциональными переживаниями. Эмоциональный настрой может начать поддерживаться автономно, переводя конфликт в самоподдерживающееся состояние. Если же конфликтная ситуация уже успела перерасти в конфликт, то в первую очередь необходимо работать с эмоциональным состоянием участников конфликта, иначе никакие оправдания не могут быть восприняты.

2. Конфликтогены и как их избежать

Основные действия, которые могут быть оценены как конфликтные, т. е. слова, поступки, которые могут или приводят к конфликту, называются *конфликтогенами*.

Основными словами-конфликтогенами в общении являются:

- слова, выражающие *недоверие*: «вы меня обманываете», «я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.;
- *слова-оскорбления*: дурак, бестолочь, лентяй и т. д.;
- *слова-насмешки*: очкарик, лопоухий, мямля, дистрофик, коротышка и др.;
- *слова, выражающие отрицательное отношение*: «я тебя ненавижу», «я не хочу с тобой разговаривать» и т. д.;
- *слова-сравнения*: «как свинья», «как попугай» и т. д.;
- *слова, содержащие негативные оценки и ярлыки*. «Такое может сказать только неуч!». Реакция ясна;
- *слова-долженствования*: «вы обязаны», «ты должен» и т. д. Когда человеку говорят, что он должен, у него появляется сразу желание сделать все наоборот. Это нападение на право личности быть личностью. А личность в общении неприкасаема;
- *слова-обвинения*: «вы все испортили», «вы обманщик», «ты во всем виноват» и т. д.;
- *слова, выражающие категоричность*: «всегда», «никогда», «все», «никто» и т. д.
- *диагностирование мотивов действий*. «У вас никогда не хватало...», «Когда я вам говорю правду, вы отводите взгляд, – вы явно не согласны со мной и осуждаете меня».
- *отказ от обсуждения вопроса*. «Нечего тут обсуждать, я не вижу проблемы...». Но партнер-то видит. Этот вопрос его волнует и

Ваше нежелание обсуждать то, что его волнует, может привести к внутреннему напряжению у него, а иногда (если очень важная для него эта проблема), то и обидеть;

- *смена темы.* «Очень интересно...А я вчера...». «Ну что мы все обо мне, да обо мне. Поговорим лучше о вас. Ну, как вам моя новая машина?». Наверное, это было бы смешно, если бы не было так точно. Ведь нет темы интересней для нас, чем мы сами;

- *соревнование.* «Это что, вы бы посмотрели на то, сколько я вчера...». Вы опять пытаетесь принизить значимость партнера;

- *вопросы, на которые не требуется ответа или на которые невозможно ответить.* «Сколько еще вы будете опаздывать?», «Сколько можно вас учить?»;

- *обобщения.* «Вы всегда все делаете не так», «Вы всегда опаздываете!», «Вы всегда вешаете свое пальто не на место!». Речь должна идти только об одном конкретном поступке, а не обо всей жизни в целом;

- *успокоение отрицанием.* «Не нервничай!», «Не волнуйся!». Когда человек в состоянии эмоционального возбуждения, частица «не» воспринимается не сознанием, а на уровне подсознания. В подсознание идут все сигналы, на которых не останавливается внимание человека, которые не фиксируются сознанием. А подсознание частицу «не» не воспринимает. Остается то, что стоит за ней. И подумайте сами, какие слова поступают в подсознание в качестве команды в этом случае?

Партнер по общению, воспринимая перечисленные выше слова, вступает в борьбу за самого себя и пытается включить весь арсенал оборонительных и оправдательных средств. Эта конфликтная ситуация может и не стать конфликтом, пока не произойдет инцидент, – обороняющийся от этих слов не выдержит (так как не выспался, был взвинчен конфликтной ситуацией в автобусе и т. д.). Виновником конфликта является тот, кто первым стал использовать слова-конфликтогены.

Действия-конфликтогены могут быть следующие:

- создание прямых или косвенных помех для реализации планов и намерений;

- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;

- захват того, что не должно принадлежать (по мнению другой стороны);

- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации;

- унижающие действия, в том числе допрос «Почему ты так поздно?». Высказывание подразумевает необходимость оправдываться и ставит Вас и партнера по общению в неравноправное положение. А любые «перекося» в общении не приводят к конфликту, только в случае если эти перекося принимаются обоими сторонами. Вы считаете, что Вы имеете право знать эту информацию, так как волновались и переживали, а может даже и замерзли, пока его ждали. Но он не знает о Ваших чувствах, а воспринимает Ваш вопрос, как нападение на значимость его личности. Скажите о Вашем состоянии и потом ему будет легче объяснить Вам, что произошло;

- угрозы и другие принуждающие действия «Делайте, как я Вам сказал, или ...»;

- приказы. Когда Вы приказываете другому человеку, Вы явно демонстрируете свою власть над ним. Любая демонстрация власти будет вызывать внутреннее сопротивление и это негативное отношение будет переноситься и на то дело, которое необходимо выполнить. Приказы неуместны в отношениях с деловыми партнерами, и, даже с подчиненными ими нельзя злоупотреблять. Приказ можно отдать в виде совета или просьбы (от своего имени можно просить сделать то-то и то-то, если Вы уверены, что подчиненный к Вам хорошо относится, но если Вы в этом сомневаетесь, лучше обращаться от лица отдела, фирмы, организации). Но здесь существует правило – чем выше по уровню компетентности и мотивации Ваш подчиненный, тем более дружеским может быть Ваше общение с ним, чем ниже – тем наоборот, Вы должны более дистанцироваться от него;

- критика. Существуют правила критики подчиненных, которые ее делают более эффективной. В общении критические замечания приводят к образованию барьера восприятия. Если Вас что-то не устраивает в общении с партнером, используйте «Я-высказывания», которые выстраиваются по следующей схеме «Когда вы (констатация действия, нейтральное описание поведения другого человека), Я (описание Вашей реакции на это поведение), Вы не могли бы (описание того, чего бы Вы хотели бы). Например, «Когда Вы не предупреждаете, что откладываете выполнение нашей с Вами общей работы на сутки, у меня возникает ощущение, что Вы не цените наше сотрудничество. Вы не могли бы, если сталкиваетесь с препятствиями в работе, звонить мне и

сообщать о возможной задержке?»).

- физическое насилие;
- стремление к превосходству, что включает следующие проявления:

ления:

– *снисходительное отношение* – проявление превосходства с оттенком доброжелательности: «как можно этого не знать», «неужели вы не понимаете», «вам ведь русским языком сказано». Конфликтогеном здесь является и снисходительный тон;

– *хвастовство* – восторженный рассказ о своих истинных или мнимых успехах;

– *убеждение логикой*. «Не расстраивайся, все логично». Когда человек находится на «эмоциональной волне», в состоянии повышенного эмоционального возбуждения, логические выводы на него не оказывают влияния. Подобное входит в резонанс только с подобным. Помогите сначала собеседнику снять эмоциональное напряжение, а потом уже убеждайте его;

– *категоричность* – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности – предполагает свое превосходство и подчинение другого (вместо «Я считаю», «Я уверен» лучше употреблять «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что ...»).

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа: «Все бизнесмены воруют», «все женщины – обманщицы», «все врут», «это именно так и закончим этот разговор». Использование таких утверждений обычно вызывает у оппонента желание усомниться либо опровергнуть услышанное;

– *навязывание своих советов*. Есть правило – давать советы тогда, когда тебя об этом просят. Советующий всегда занимает позицию превосходства. Непрошенный совет так же «нужен» как и непрошенный гость и вызывает такую же неприязнь, за редким исключением долгого ожидания (внутренней просьбы). «Если бы вы поступили таким-то образом, у вас было бы все в порядке. Я вам советую...». Попросить можно не только словом, но и взглядом. Важно то, что человек готов их воспринять только тогда, когда он уже внутренне созрел для этого решения, т.е. и сам подошел к нему, но еще не сформулировал. В противном случае любой совет будет восприниматься как попытка показаться умнее и значимее. Большой частью человек приходит к Вам не для того, чтобы получить умный совет (он и так знает, как надо поступать), а для того, чтобы просто быть выслушанным.

– *перебивание собеседника* (повышение голоса или когда один поправляет другого). Тем самым первый показывает, что его мысли более ценны, чем мысли других. Надо стараться адекватно оценивать самого себя и понимать, что интересные для других мысли приходят в Вашу голову не так уж часто;

– *нарушение этики* – воспользовался чужой мыслью, но не сослался на автора; доставил неудобство, но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался; влез без очереди и т. д. Вроде бы и ничего страшного, но подобное поведение является очень нервирующим для окружающих, особенно если приходится с таким человеком сталкиваться каждый день и грозит конфликтом в любой момент;

– *подшучивание* (особенно если объектом его становится тот, кто не может дать достойный отпор). Осмеянный будет искать возможность отомстить, осознанно или не осознанно. Даже с приятелями, с которыми Вы привыкли друг над другом подшучивать и все было очень весело, может вспыхнуть конфликт, если в один не очень прекрасный день кто-то будет не в том настроении;

– *похвала с подвохом, ирония, язвительность*. «У Вас так хорошо получается эта работа, может Вы займетесь ею и в субботу?». Или неудачный комплимент начальника подчиненной – «У Вас такие красивые волосы, мойте их почаще!»;

– *напоминание* о какой-либо проигрышной для собеседника ситуации. Есть хорошее правило – сделал доброе дело – забудь об этом. А чтобы у человека не появилась неприязнь, дайте ему возможность отплатить Вам ответной услугой.

К этому варианту относится и заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение своего вклада.

• *проявление агрессивности*. Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно. Человек с природной агрессивностью является конфликтогеном сам по себе, и любые его действия могут привести к конфликту. Ситуативная агрессивность возникает в виде реакции на сложившиеся обстоятельства. Это могут быть неприятности, плохое настроение, самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген. Данное состояние называется *фрустрацией*. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитная реакция при фрустрации может проявляться в агрессивности.

Агрессивность является разрушительной для человеческих отношений.

Проявление эгоизма.

Корнем слово эгоизм является латинское «ego» обозначающее «я». Все проявления эгоизма является конфликтогенами, так как эгоист добивается чего-то для себя обычно за счет других.

Эгоизм очень наглядно проявляется даже в обычном разговоре – это неумение слушать другого, понять его точку зрения, посочувствовать, желание говорить только о себе. С ярко выраженным эгоистом тяжело иметь дело, его сторонятся и с ним не хотят работать в одном коллективе.

Как избежать конфликтогенов?

1. Постоянно помнить, что всякое наше неосторожное высказывание может привести к конфликту.

2. Проявляйте эмпатию к собеседнику (почувствуйте и поймите его). Поставьте себя на его место. Представьте, как отзовутся в его душе Ваши слова, действия.

Как сдерживать агрессию?

Эмоции требуют выхода, иначе все спрятанное раздражение отразится на здоровье. А Ваши жесты, позы, а иногда и мимика будут неминуемо нести след Вашего негативного состояния и на подсознательном уровне «считываться» Вашим собеседником.

Есть три способа снятия агрессивности: активный, пассивный и логический.

Пассивный – поплакаться, пожаловаться, выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, вместе с ними выводятся ферменты – спутники стресса.

Активный – он строится на двигательной активности. Адреналин – спутник напряженности «сгорает» во время физической работы. Лучше всего – разрушением целого, рассечением его на части. Хорошо помогают и спортивных игры, особенно те, где есть удары – бокс, теннис, футбол, волейбол. Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Полезны циклические упражнения: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед.

Женщинам хорошо заниматься аэробикой, танцами, так же и разбитая посуда, хотя и является свидетельством негативного состояния, но успокоиться после данной процедуры значительно легче.

Логический – приемлем для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Логическая аналитическая работа ума помогает понять, как вредны агрессивные мысли и как важно думать о людях хорошо и научиться снимать плохое отношение к че-

ловеку. Успеха добивается тот, кто мыслит категориями успеха.

4. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

1. Энергия конфликта.
2. Стадии развития конфликта. Баланс сил в конфликте.

1. Энергия конфликта

Конфликт существует потому, что люди отдают ему время, душевные силы, здоровье. И чем больше они это делают, тем выше энергетика конфликта, его накал. Прекратить любой конфликт можно, забыв о нем. Но это часто нереально, особенно когда в зоне разногласия оказываются жизненно важные для человека ценности.

Следует различать *объективные* и *субъективные* факторы, способствующие образованию конфликта.

Объективные факторы – связаны с условиями жизни, бытия, а так же с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности или социальной группы, реально имеющимися в данное время и неподдающимися изменению за короткий срок.

Конфликты внутри организаций и между организациями часто вызываются такими условиями, как ограниченность ресурсов, нечеткое распределение обязанностей, плохие коммуникативные потоки.

Объективными факторами, связанными с особенностями личности или социальной группы являются: образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон способностей и возможностей личности, ее направленность. Различие в этих качествах может привести к непониманию, а несоответствие этих качеств требованиям дела – одна из наиболее типичных причин служебных (да и не только служебных) конфликтов).

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей, делает конфликт неизбежным. Здесь главное форма, в которой он будет протекать. Если обстоятельства объективно таковы, что стороны просто не могут существовать, не вступая в противодействия друг с другом, то мирное решение невозможно. Завершиться столкновение может либо полным разрывом отношений (уход одной из сторон), либо уничтожением одной из сторон.

Субъективные факторы – это иллюзорные, кажущиеся обстоятельства, стимулирующие конфликтные действия. Люди искаженно воспринимают ситуацию, но, согласно «теореме Томаса», последствия

этого вполне реальны. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.

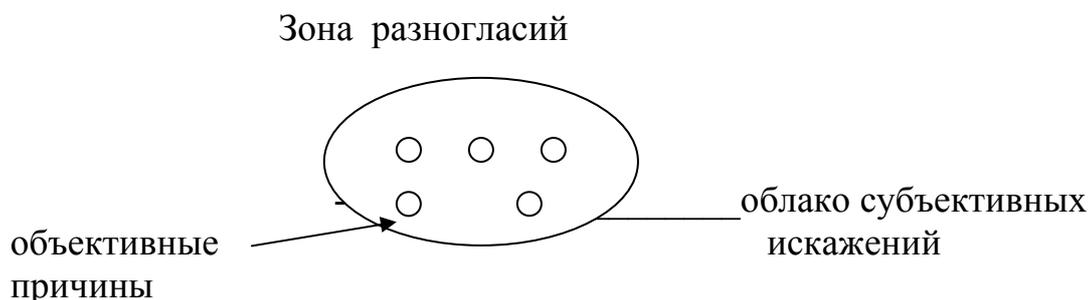


Рис. 4. Схема зоны разногласий

Таким образом, зона разногласий включает облако субъективных искажений и объективные причины конфликта.

Энергия конфликта подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников. Иллюзии есть у всех. Если два субъекта имеют разные представления об одном и том же, то каждый из них думает, что представления другого иллюзорны. И неясно, чья точка зрения правильна.

Рассмотрим иллюзорные представления, стимулирующие образование и продолжение конфликта.

1. *Иллюзия выигрыша – проигрыша.*

Обычное представление о противоборстве таково, что только кто-то один может выиграть, а другой при этом обязательно окажется в проигрыше. Но это представление иллюзорно. Очень сложно найти ситуацию, когда одна из сторон оказывается в чистом выигрыше. Даже если есть выигрыш денежный, статусный и т.д., то на этом фоне могут быть безнадежно испорчены отношения, может ухудшиться здоровье, будет потеряно доверие. Так о каком выигрыше идет речь? Даже если нет таких явных потерь, проигравшая сторона вряд ли смирится и будет мечтать о реванше, и никто не скажет, чем это закончится.

При том, что существуют следующие выходы из конфликта: выигрыш-проигрыш; проигрыш-выигрыш; проигрыш-проигрыш; выигрыш-выигрыш, фактически всегда существует вариант «выигрыш-выигрыш».

Вариант «проигрыш-проигрыш» нацелен на то, чтобы утопая, утопить противника. Сделать себе плохо, лишь бы тому было еще хуже.

Выигрыш – выигрыш. Конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который дает выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий – рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Иллюзия, что существует альтернатива только выиграть или проиграть ведет к обострению конфликта. Выигрыш достается слишком большой ценой.

2. Иллюзия «самооправдания». Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны поступков, а то и вовсе не признаваться в них. На этом механизме построены защитные реакции нашей психики

3. Иллюзия «плохого человека». Тот, кто говорит или действует не так, как нам хотелось бы, вызывает у нас отторжение. Если его поведение мешает нам реализовать наши планы, нарушает наши интересы, принижает нас, как личность, – к нему возникает неприязнь. Это может относиться как к одному человеку, так и к группе.

4. Иллюзия «зеркального восприятия». Сочетает два предыдущих варианта. У двух сторон, сталкивающихся по какому-либо поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Сходны и добродетели, которые приписывают себе и пороки, которые приписывают другому, опасения, аргументы за и против. Одна мерка для себя, другая – для чужих людей. Один и тот же поступок оценивается по отношению к себе как негативный, по отношению к другому, как позитивный.

2. Стадии развития конфликта. Баланс сил в конфликте

Во внутриличностном конфликте побеждает та мотивационная тенденция в душе человека, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах не так однозначно. Энергетический уровень усилий конфликтантов исход борьбы предрешает не всегда в их пользу. Сила позиций определяется неодинаково в разных социальных условиях. В физических конфликтах – физическая сила; может решать исход сила закона, сила авторитета, репутации, усилий, знаний. Одним из эффективных средств противостояния является информация. Для выбора способа действия в конфликте имеет значение не абсолютная величина этой силы, а соотношение, баланс сил.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою пользу. Стремление решить вопрос с позиции силы обычно выражается в ультиматумах, угрозах и т.д. с целью принудить противоположную сторону делать то, что требуется. Нередко это блеф. Поэтому объективная оценка баланса сил в конфликте играет важную роль. Рассмотрим, как влияет изменение баланса сил на разворачивание конфликта.

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах. В узком – это непосредственное столкновение сторон, в широком – процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

В процессе развития конфликт проходит несколько стадий. Длительность их различна, но последовательность одна и та же.

1. Предконфликтная ситуация.

Иногда положение дел накануне конфликта может казаться совершенно благополучным и конфликт начинается внезапно под воздействием случайного фактора. Но все равно, скрытая конфликтная ситуация должна быть.

Чаще всего на этой стадии наблюдается рост напряженности в отношениях, существуют предпосылки для конфликта, определенные противоречия, хотя и не выливающиеся в открытые конфликтные столкновения. Это потенциальный или латентный (скрытый конфликт), характеризующийся определенным психологическим состоянием людей. Это может быть эмоциональная составляющая, неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

Противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению напряженности и к появлению сильных эмоциональных переживаний.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы.

А). Возникновение противоречий по поводу определенной проблемы; рост недоверия и напряженности.

В). Стремление доказать правомерность своих притязаний; замыкание а своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.

С). Разрушение структур взаимодействия; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установки на борьбу. Переход от взаимных обвинений к угрозам.

На этой стадии конфликт не выходит за рамки конфликтной ситуации и является легко разрешимым, так как партнеры еще могут относиться друг к другу конструктивно и в состоянии ориентироваться на сотрудничество.

Для решения конфликтной ситуации на этой стадии необходимо обсуждение интересов сторон и выработка совместного решения.

Неразрешаемая конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

2. Инцидент.

Формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. С него и начинается открытый конфликт. Инцидент – это первая стычка конфликтантов. Она выступает как завязка конфликта. Инцидент не возникает случайно, он просто является последней каплей, которая переполняет чашу.

Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Энергия раздражения, медленно копившаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер. Поводом может быть что угодно, не всегда для этого взрыва необходима веская причина.

Инцидент может произойти случайно, может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, а также явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует косвенный участник конфликта, который преследует свои интересы.

Инцидент может быть четырех типов:

- объективно целенаправленный (вводится новое оборудование и возникает необходимость замены рабочих);
- объективно нецеленаправленный (повышение информатизированности производства приводит к необходимости изменения структур управления);
- субъективно целенаправленный (подчиненный идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы);
- субъективно нецеленаправленный (случайно столкнулись интересы двух или нескольких подчиненных).

Возможны следующие варианты разворачивания ситуации.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может этим закончиться: конфликтанты расстанутся; выясняют свои разногласия (путем переговоров, компромисса, ухода от конфликта хотя бы одной из сторон или игнорирования); инцидент приводит к гибели одной из сторон; инцидент становится сигналом к началу открытого противодействия.

На этой стадии конфликт можно решить при условии согласования интересов.

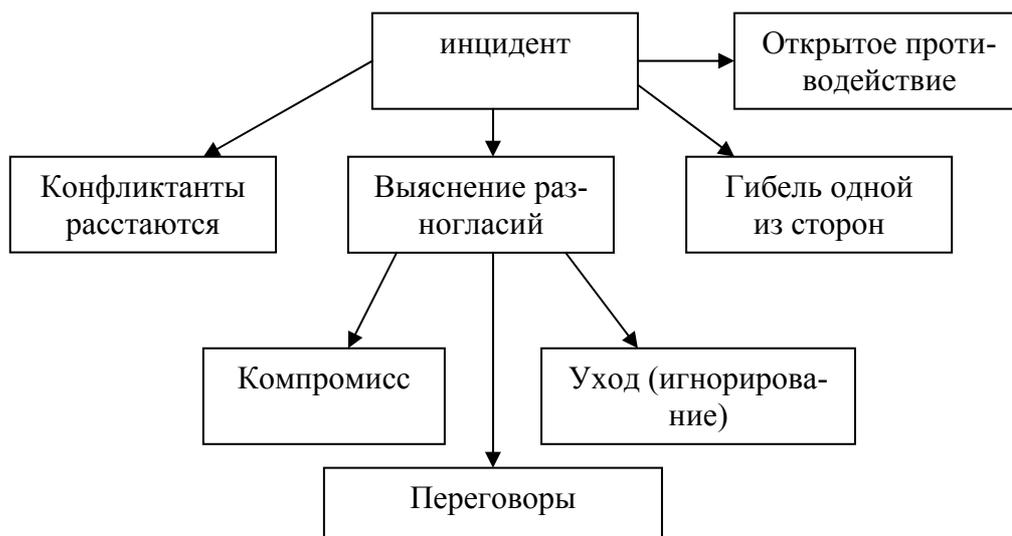


Рис. 5. Варианты поведения конфликтующих сторон на стадии инцидента

Профилактические меры, помогающие остановить развитие конфликта:

- не использовать угрозы, принуждения, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание. Упреки, претензии, попытки изменить поведение оппонента, блокирующего путь к цели выступают в качестве фрустраторов для оппонента. Если при этом задеваются важные потребности, процесс начинает накапливать сильное эмоциональное напряжение;
- воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний;
- не прерывать контакты, хотя может возникнуть сильное желание прекратить свое общение с ним (замолчать, уйти);

- осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. Напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

3. Эскалация.

Если хотя бы одна из конфликтующих сторон считает, что для достижения цели приемлемо применение силы к оппоненту, возникает риск эскалации конфликта.

Возможность открытого конфликта возрастает, если отношения с оппонентом не так важны, а требуется срочное решение проблемы.

Риск насилия возрастает, если оппонент воспринимается субъектом как обладающий недостаточной силой.

В ходе эскалации конфликт «шагает по ступенькам» – реализуется в серии отдельных актов и противодействий конфликтующих сторон. На конфликтоген следует ответ в виде ответного конфликтогена, иногда более сильного.

Негативное отношение распространяется на всю личность партнера. Он начинает восприниматься как враг. Встречи с этим человеком вызывают негативные эмоции: тревогу, раздражение, гнев, обиду. Взаимоотношения характеризуются отсутствием уступок. Себя участник конфликта видит защищающейся жертвой и тем самым находит моральное оправдание своим силовым маневрам. Вследствие этого «зеркального восприятия» возникают новые и новые инциденты по другим поводам.

Каждый оппонент ищет партнеров, союзников, разделяющих его позицию, укрепляющих его веру в собственную правоту, позволяющих воспринимать другого как порочного человека. Происходит поляризация отношений в группе.

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих споры. Уменьшается желание сотрудничать. В фазе открытого конфликта оппоненты в течение длительного периода погружены в негативные переживания. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений.

Если на первых двух стадиях конфликт можно решить при условии согласования интересов, то здесь конфликт является самодостаточным.

На этой стадии, для того, чтобы решить конфликт, надо в первую очередь, чтобы конфликтующие стороны захотели его решить, сменив отношение «Мы – враги» на «Мы – партнеры», «Вместе мы

все решим». В противном случае бесполезно усаживать людей за стол переговоров. И, в первую очередь, мирное решение конфликта должно быть им выгодно, только тогда люди будут затрачивать усилия (а смена позиции того требует) чтобы изменить свое отношение.

Эскалация может быть *непрерывной* – с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты.

Волнообразной – когда напряженность отношений то усиливается, то спадает.

Она может быть *крутой* – быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности *вялой* – медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне (хронический, затяжной конфликт).

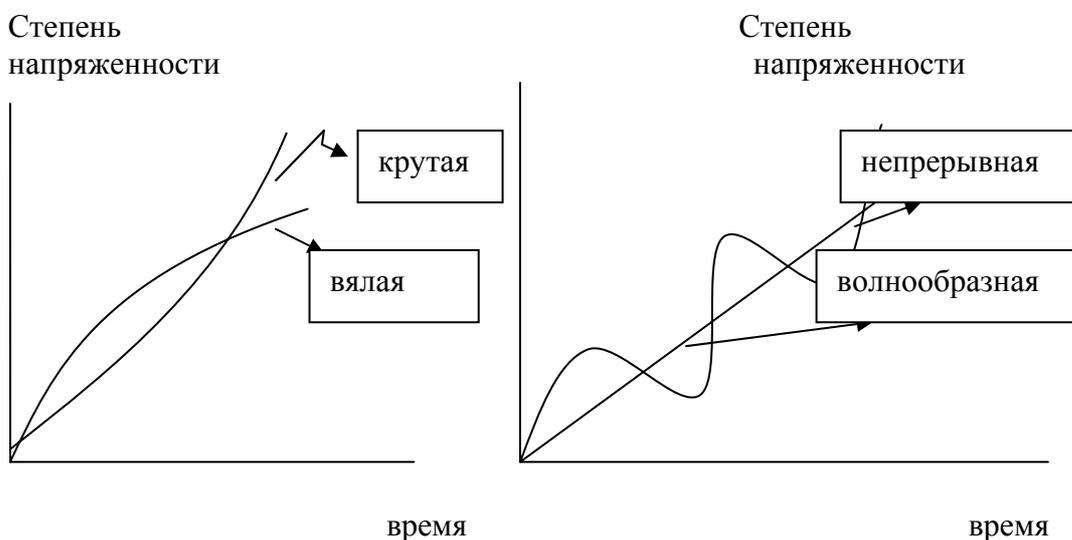


Рис. 6. Различные виды эскалации конфликта

4.Кульминация.

Эта стадия наступает, когда эскалация приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб – делу, организации, общности. Кульминация – верхняя точка эскалации. Это – кризис. Кризисом называется такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса выход один – изменение системы. В противном случае система разрушится.

Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде – одном или нескольких. Одной или обеим сторонам становится ясно, что продолжать конфликт больше не следует. Кульминация подводит сто-

роны к размышлениям о необходимости прекратить как дальнейшее обострение отношений, так и проведение враждебных действий..

Не всегда необходима кульминация, нередко стороны начинают искать выход из конфликта раньше. Здесь имеет место «предел терпимости» конфликтантов. При превышении предела они устают, начинают искать возможность уладить разногласия. «Добром не кончится», «Так жить нельзя» - надо искать пути решения проблемы.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. Иногда конфликт при этом угасает. В других случаях приводит к еще более острой кульминации (ссоры супругов).

Иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминацией – и концом эскалации – чтобы:

- а) избежать более опасных форм кульминаций;
- б) побудить к поиску решения.

Признаки, позволяющие говорить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса:

- оппонент настолько выведен из себя, что может прибегнуть к физическому насилию;
- отношения испорчены настолько, что встреча конфликтующих сторон неизбежно вызывает сильные негативные эмоции, приводящие к стычкам. Ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер;
- окружающие страдают эмоционально, физически или экономически от этих отношений;
- хотя бы один из оппонентов решает окончательно прервать отношения или опасается, что это хочет сделать другой.

Возможность преодоления кризиса и выхода из кульминации, как и на предыдущей стадии состоит из трех вариантов (силовое давление, прекращение отношений, переговоры). Но здесь отношения испорчены настолько, что переговоры могут пройти успешно только с помощью третьей стороны.

5. Завершение конфликта.

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, возможных способов достижения согласия и т.д.

На определенной стадии развития конфликта наступает момент переоценки ценностей, обусловленный расстановкой сил и осознани-

ем реальной ситуации – невозможности достичь целей или чрезмерной ценой успеха. В этом случае конфликтующие стороны пытаются искать пути примирения и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

Для того, чтобы конфликтующие стороны более четко представляли себе их плату иногда просто за их собственные амбиции, целесообразно ввести новые понятия, описывающие приобретения и потери, ожидающие их на пути продолжения конфликтных действий.

Цк – цена конфликта – интуитивное понятие – цена продолжения конфликта для каждой из сторон (можно в денежном выражении)

$$Цк=З+У+П,$$

где

З – затраты времени, энергии, сил;

У – ущерб от конфликтных действий другой стороны;

П – потери, связанные с общей ухудшающейся ситуацией (развал, беспорядок, застой).

$$Цвк=Утр-Пр,$$

где

Цвк – цена выхода из конфликта;

Утр – утрата приобретений, статуса, перспектив, уступки и т.д.;

Пр – выгоды, которое дает выход (освобождение сил, открытие новых возможностей).

Если $Пр > Утр$ – выгода от прекращения конфликта очевидна.

Но, психологически, мы способны преувеличивать утраты и недооценивать приобретения, так как утраты отчетливо зримы, а приобретения эфемерны. Тогда сопоставляем Цк и Цвк.

Если $Цк < Цвк$, то выход из конфликта дается слишком дорогой ценой.

Если $Цк > Цвк$ – то «дешевле» прекратить конфликт.

Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену. Как правило, «дешевле» всего – предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше

ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации – в вышестоящие инстанции, в суд, в арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Поэтому самое лучшее – разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной

Надо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий выхода. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Переговоры в конфликте – один из самых распространенных методов управления им. Переговоры могут проводиться как самими конфликтующими сторонами, так и с помощью третьей стороны.

Тем не менее конфликтанты втягиваются в борьбу и упускают из вида все другие возможности. Конфликтолог - третья сторона, сталкиваясь с подобным уходом в борьбу, настраивают конфликтующие стороны на рациональный подход к расчету Цк и Цвк, что нередко отрезвляет. Конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы – нейтральной или помогающей одной из сторон.

Способы завершения конфликта на данном этапе направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации – либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта конфликта. Каким образом?

1. Устранение объекта конфликта (дети дерутся из-за шоколадки – забрать ее, раз не могут мирно поделить).
2. Замена одного объекта другим (забрать шоколадку и дать две конфеты).
3. Устранение одной стороны участников конфликта (вывести драчуна из комнаты).
4. Изменение позиции одной стороны («Ты же старший, и ты же мужчина, зачем мужчине сладкое?»).
5. Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта (разделение шоколадки пополам, «применение ремня» к старшему).
6. Получение новых сведений об объекте («шоколад вреден для зубов»).

7. Создание дополнительных условий («сначала уберите в комнате а потом вместе съедим сладкое»).

8. Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников («расходитесь в разные стороны и я сама делю сладкое»).

9. Приход участников конфликта к единому решению («сядьте и подумайте о том, что вы родные брат и сестра и должны жить дружно и т.д.»).

10. Обращение к арбитру при условии подчинения его любому решению (дети идут к бабушке за его справедливым решением).

6. Постконфликтная ситуация.

Завершение непосредственного столкновения сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Конфликт редко проходит бесследно. Он оставляет субъективные последствия в душах людей и изменившуюся объективную ситуацию. Вот это влияние и называется последствием конфликта. Эти последствия могут быть деструктивными, а могут быть конструктивными, способствующими перемене дел к лучшему.

Нередко в постконфликтной ситуации у конфликтантов устанавливаются близкие отношения, а иногда отношения рушатся безвозвратно.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными договоренностями во многом будет зависеть от следующего.

1. Насколько удалось в ходе конфликта и его разрешения достичь цели.

2. Какими методами и способами велась борьба и что лежало в основе разрешения конфликта.

3. Насколько велик ущерб (материальный, эмоциональный, психологический и т.д.).

4. Насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства каждой из сторон.

5. Удалось ли в результате разрешения конфликта снять эмоциональное напряжение сторон.

6. Какие методы были положены в основу разрешения конфликта.

7. Насколько удалось сбалансировать интересы сторон.

8. Навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой или явился результатом взаимного поиска решения конфликта.

9. Какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что соглашение ущемляет их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Прочный мир можно заключить, если только каждая из сторон считает конфликт полностью разрешенным и строит свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

Постконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения, новое видение проблемы, новую оценку своих сил и возможностей.

5. КОНФЛИКТ И КУЛЬТУРА

Культура включает: всю негенетическую информацию, которой обладает человечество; знания и языковые системы, являющиеся ее носителями; способы взаимодействия с ними.

Обладание культурой предполагает обладание знаниями, полученными человечеством, умение извлекать эти знания, создавать новые, а также иметь навыки взаимодействия с материальным миром, в том числе с людьми.

Духовная культура вбирает в себя науку, искусство, религию, здравый смысл. Картина мира включает предметы в их связях другими, в их интерпретации. Кроме того, происходит символизация реального национального опыта. При этом каждый ощущает близость и теплоту своего, родного образа жизни. Все в нем упорядочено, соединено прочными связями, привычно и полно смысла. И каждый занимает в нем определенное положение. Но именно эта теплота и устойчивость своего мира при встрече с другой культурой вызывает удивление и нередко, неприятие. То, что мы не понимаем, то неверно, так не должно быть и т.д. Взаимодействие двух культур можно представить себе как неполное наложение друг на друга двух кругов. Несовпадающие части содержат больше условного, символического, относящегося не к факту, а к мнению. Общая часть представляет общечеловеческие ценности. И при несовпадении культур замечаются, в первую очередь, различия. Контраст «мы» и «они» достигается за счет приписывания всему непривычному статуса враждебности. И основная задача – найти своих и размежеваться с чужими. Достаточно одного несовпадающего элемента в облике и поведении другого человека, чтобы признать его чужим.

Но и в рамках одной национальной культуры картины мира изменяются от группы к группе. Критерии здесь разные: социальные, профессиональные, возрастные, религиозные. Каждый человек является членом многих групп. Ему приходится гибко менять свое поведение в зависимости от репертуара ролей в каждой из его групп. И во всех группах существуют свои условности, свои правила «честной игры», способы поддержания личного достоинства, награды, наказания.

Таким образом, пространство культуры – духовное пространство. Это пространство смыслов, знаний, ценностей и идеалов, норм и правил жизни. Любой конфликт разворачивается в определенном куль-

турном контексте. Во всяком обществе существует более или менее единая система морали, которая накладывает ограничения на поведение людей вообще и поведение каждого в частности.

Выделим основные моменты, характерные для протекания конфликтов в различных культурных слоях.

В каждой культуре всегда существует правовое поле законов и общественное мнение, осуждающее отступление от принципов морали и норм. Внутри одной культуры оно, как правило, одинаковое и не совпадает для разных культурных пространств.

Когда конфликтанты принадлежат к одному и тому же культурному кругу (к одной культуре), между ними имеется значительное сходство в уровне знаний и образованности и т.д. Это значит, что конфликтанты будут придерживаться одинаковых норм при ведении конфликта и, если отвлечься от особенностей их личности, будут вести себя сходным образом.

Культура ставит определенные рамки, которые ограничивают деструктивные стороны конфликта. Чем больше культурная общность между конфликтующими сторонами, тем более сходны способы их поведения в конфликте. Джентльмен – он и в конфликте джентльмен. Некорректности исключены, ход конфликта предсказуем.

Конфликтующие стороны в какой-либо сфере человеческой деятельности должны применять друг против друга лишь те средства, которые соответствуют данной сфере.

Для снижения напряженности и мирного урегулирования конфликтных отношений полезно достижение конфликтующими сторонами согласия относительно каких-либо специальных правил, регулирующих процедуры контактов между ними. В каждой обстановке есть свои правила честной игры. Культурные различия и отсутствие единых для всех правил взаимодействия в конфликте способны сильно осложнить его протекание. Разные ценностные ориентации и причины поведения толкают на обвинение другой стороны в том, что считается недопустимым для себя.

Когда исчезает единство норм, конфликт становится особенно опасным и разрушительным. Особую сложность представляет проблема конфликта в условиях межкультурных различий.

6. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда.
2. Факторы формирования комплекса неполноценности по А. Адлеру.
3. Аналитическая теория личности К. Юнга.
4. Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности.
5. Карен Хорни: социокультурная теория личности.
6. Ролевые конфликты.
7. Уровень притязаний.
8. Когнитивный диссонанс.
9. Кризисы возраста.

1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда

Два основных типа конфликта – это внутриличностный и межличностный. Внутриличностный – состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

С внутриличностными конфликтами той или иной силы сталкивается каждый человек. Результатами этих столкновений могут быть тревожность, стрессовые и депрессивные состояния и т.д. Но для конфликта, для столкновения необходимо наличие как минимум двух сторон. Что же входит в противоречие внутри нашей личности?

Участниками конфликта выступают не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.

Начнем рассмотрение внутриличностных конфликтов с анализа *психодинамической теории личности* великого австрийца Зигмунда Фрейда, оказавшего громадное влияние на духовную жизнь XX в. Родился 06.05.1856 года. Он был практиком, лечащим врачом и первый отошел от толкования психических процессов, как следствий физических травм.

Он обратился к логике душевного конфликта. Внутриличностный конфликт личности – это проявление подвижности, динамичности душевной жизни. Внутриличностный конфликт способствует развитию личности, которая может пойти как по пути раскрытия своих

способностей, так и по пути самоущемления. И вместо гармонизации наступит разбалансировка процессов, душевная борьба.

Согласно модели личностной организации Зигмунда Фрейда в психической жизни можно выделить три уровня: сознание, предсознательное и бессознательное.

Уровень сознания состоит из ощущений и переживаний, которые Вы осознаете в данный момент времени. Только незначительная часть психической жизни входит в сферу сознания. Что бы в данный момент времени не переживалось в сознании человека, это следует рассматривать как результат процесса избирательной сортировки, в значительной степени регулируемого внешними сигналами. Сортировкой этих ощущений занимается внимание. Сознание осуществляет контакт с внешним миром. Более того, определенное содержание осознается лишь в течение короткого периода времени, а затем быстро погружается на уровень бессознательного или предсознательного, по мере того, как внимание человека перемещается на другие сигналы. Сознание охватывает только малый процент информации, хранящейся в мозге.

Сфера *предсознательного*, состоит из ощущений и переживаний, которые не осознаются в данный момент, но могут легко вернуться в сознание или спонтанно или в результате минимального усилия. Предсознание помогает соединить осознаваемую и неосознаваемую области.

Самая глубокая и значимая часть – *бессознательное* – хранилище примитивных инстинктивных побуждений, эмоции и воспоминания, которые настолько угрожают сознанию, что были подавлены или вытеснены в область бессознательного. Эта неосознаваемая часть во многом определяет нашу повседневную деятельность. З. Фрейд считал, что самые значимые модели поведения оформляются и направляются импульсами и побуждениями, всецело находящимися вне сферы сознания. Более того, если эти импульсы начинают осознаваться или открыто проявляться в поведении, это встречает сильное внутренне сопротивление индивидуума. Переживания, погруженные в бессознательное, в отличие от предсознательных, полностью недоступны для осознания, между тем в значительной степени определяя действия людей.

Кроме выделения трех уровней в психической жизни, З.Фрейд выделил три основные структуры в анатомии личности: Ид, Эго и Суперэго. **Ид или «Оно»** – зависит от примитивных желаний, инстинк-

тов, биологических побуждений «Хочу», но это не только алчные требования, это детские сны и память о безопасности и уюте. Ид функционирует целиком в бессознательном, но именно Ид наполняет наше поведение энергией. Являясь исходной структурой психики, Ид выражает первичный принцип человеческой жизни – немедленную разрядку психической энергии, поступающей от биологически обусловленных побуждений. Немедленная разрядка напряжения получила название *принцип удовольствия*. Люди ведут себя определенным образом, потому что их побуждает к этому необходимость уменьшения негативного напряжения, скопившегося в бессознательном. Их цели всегда направлены на то, чтобы снять это напряжение.

Эго или «Я» - появляется в результате контакта личности с внешним миром, который пытается ограничить, ввести в рамки «Оно». «Я» разделяет внутреннее и внешнее, субъективное и объективное, желаемое и реальное. «Я» рационально формулирует планы согласования потребного и возможного, отвечая за принятие решений.

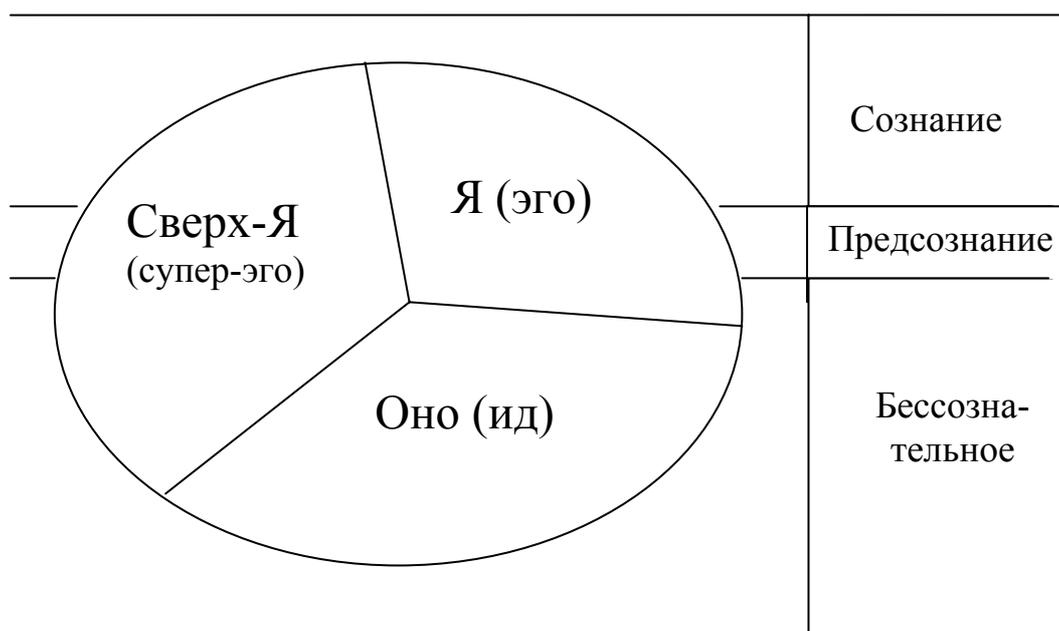


Рис. 7. Связь уровней сознания и структуры личности по З.Фрейд

Для своего функционирования Эго заимствует часть энергии у Ид, обеспечивая безопасность и самосохранение организма. Эго подчиняется принципу реальности, цель которого – сохранение организма путем отсрочки удовлетворения инстинктов до того момента, когда

будет найдена возможность достичь разрядки напряжения без ущерба для организма. Эго меняется по мере поступления нового опыта.

Если Эго получает развитие за счет связи с внешним миром, то в процессе воспитания, социализации человека получает развитие **Суперэго, «Сверх-Я»**. Это общественные нормы и стандарты поведения, закрепившиеся в структуре личности. Суперэго представляет собой морально-этическую силу личности, появляющуюся тогда, когда ребенок учится у родителей различать «правильно» и «неправильно». Суперэго отвечает за *принцип долженствования*.

Супер-эго делится на две составляющие: совесть и эго-идеал. Совесть связана с возможностью наказания, дает возможность самооценки и отвечает за появление чувства вины. Положительный аспект Суперэго – эго-идеал, формируемый из одобрения, ведущий к установлению высоких стандартов. В случае их достижения, это вызывает у индивидуума чувство самоуважения и гордости. Суперэго пытается направлять человека к абсолютному совершенству в мыслях, делах и поступках.

Человек всегда будет выбирать те действия, которые приводят к разрядке самого сильного очага напряжения. Внутриличностный конфликт происходит тогда, когда в подсознании образуется очаг тревоги, вызванный давлением Суперэго и желанием получить удовольствие (давление Ид). Чаще всего решение находится автоматически. В критической ситуации – конфликт, особенно, когда позиции сторон противоположны. Если эти части личности – Суперэго, Ид и Эго не в состоянии договориться по всем пунктам, то происходит сужение информационного поля конфликта, обсуждается только та информация, которая может быть удовлетворительно воспринята всеми «спорящими» сторонами. И для разрешения конфликтной ситуации требуется, чтобы часть информации выпала из сознания, то есть из зоны контроля Супер-эго. Особенно, если речь идет о желаниях, противоречащих основным нравственным требованиям. Возникшая потребность будет скрываться в бессознательном и пробивать себе дорогу в обход сознания. Личность не догадывается, какие скрытые, подсознательные мотивы руководят ее поведением.

Таким образом, защищается цельность личности, ее адекватность (соответствие) окружающей среде, преемственность во времени, так как человек стремится воспринимать свое поведение последовательным и непротиворечивым.

Бессознательное хранит мысли и чувства, приносящие страдания. Они не исчезают. Они в темноте бессознательного и оттуда начинают формировать программу поведения, влияя на обычную жизнедеятельность. Вытесненные мысли и импульсы не теряют активности в бессознательном и для предотвращения их прорыва в сознание требуется постоянная трата психической энергии, что ограничивает использование энергии для развития личности. Вытесненные мысли и чувства формируют подпрограммы, которые реализуются в замаскированном для сознания виде.

3. Для разрядки напряжения между потребностями и возможностью их реализации включается механизм *фантазии*. Переживания (чувства) всегда реальны, независимо от того, положено в их основу реальное действие или нет. Механизм фантазии способствует успокоению личности.

4. Если человек свои вытесненные и неприемлемые мысли и чувства переносит на других, вступает в действие защитный механизм *проекции*. Тот, кто озабочен своей карьерой, наделяет этой озабоченностью коллегу и видит конкуренцию с его стороны.

5. Защитные механизмы могут не ограничиваться психической деятельностью человека, они иногда переходят в действия. Механизм *замещения (агрессии)*. Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы. Инстинктивные импульсы переадресовываются от более угрожающего объекта к менее (раскритикованный на работе начальством сотрудник переносит раздражение дома на жену и детей).

6. *Противодействие*. Другому человеку не только приписывают свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение. Например, хулиганы. Свою враждебность приписывают другим, а затем нападают на них, объясняя это самообороной.

7. *Рационализация* – защитный механизм, дающий логическое интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием. Происходит логическое искажение реальности за счет ложной аргументации. Иррациональным импульсам приписывается разумность.

8. *Ошибки*. Даже если субъект не может объяснить какое-либо действие, снимающее напряжение в подсознании, он его все-таки совершает как ошибочное: оговорка, опiski, неловкий жест. Ошибочное действие как бы фактом своей случайности избавляет личность от обвинения в закономерности.

9. *Реактивное образование.* Неприемлемый импульс подавляется, а на уровне сознательного проявления выстраивается противоположный.

10. *Регрессия.* В качестве защитного механизма происходит неосознаваемый возврат к детским моделям поведения, включающим несдержанность, ребячливость, недовольство.

11. *Сублимация.* Механизм направлен на изменение своих импульсов таким образом, чтобы их можно было выражать посредством социально приемлемых мыслей или действий. Это единственная здоровая стратегия, которая позволяет это изменить цель и/или объект без сдерживания импульса. Многие великие достижения человечества обязаны своим появлением на свет стратегии сублимации.

Интерпретация защитных механизмов сторонним наблюдателем требует осторожности, т.к. они не осознаются самой личностью, которую защищают. Может использоваться один защитных механизм или несколько одновременно.

Но, в каждом случае функционирования защитного механизма расходуется психическая энергии, которой у каждого имеется определенное ограниченное количество. Этим ограничивается сила и гибкость Эго. Чем более эффективно действуют защитные механизмы, тем более искаженную картину наших потребностей, страхов и стремлений они создают. Происходит искажение картины реальности.

Итак, в обычной жизни защитные механизмы помогают личности преодолеть рассогласование между ожиданиями и пониманием реальной жизни. Но в критических ситуациях защитные механизмы могут привести к внутриличностному конфликту, превратив его в неосознаваемый источник недовольства собой и столкновений с окружающими.

Что указывает у человека на наличие внутреннего конфликта:

- несовпадение целей и средств их достижения;
- нарушение чувства меры в соотношении мотива и сил, затраченных на действия по этому мотиву;
- поведение, противоречащее провозглашенной цели;
- некритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения;
- человек упорно оберегает подходы к «больной» теме: прерывает разговор, не слышит то, что не хочет, прерывает ассоциации.

- проявления в поведении: фантазии, сны, шутки, описки, оговорки, забывчивость, вспыльчивость.

Меры выхода из внутриличностного конфликта (по З. Фрейду):

1. конфликт нужно вскрыть, осознать, понять его природу;
2. воспроизвести и пережить в должной полноте;
3. проанализировать корни и последствия;
4. необходимо понимание проблемы и работа с ней.

З. Фрейд разработал механизм защиты от желаний, возможность решения проблемы на более высоком уровне.

2. Факторы формирования комплекса неполноценности по А. Адлеру

Альфред Адлер (07.02.1870) создал концепцию *индивидуальной теории личности*, описав ее в книгах «Практика и теория индивидуальной психологии», «Постижение человеческой природы», «Смысл жизни», «Образ жизни», «Наука жизни». Основные тезисы индивидуальной психологии следующие.

1. Человек – единый и самосогласующийся организм. Структуру самосогласующейся и единой личности А. Адлер определял как стиль жизни.

2. Люди всегда находятся в движении к личностно значимым для них жизненным целям. Цели, которые они ставят перед собой, дают ключ к пониманию того, какое значение они придают своей жизни. Эти жизненные цели выбираются индивидуально, люди сами выбирают свою судьбу.

3. Индивидуум – это больше чем наследственность плюс окружающая среда. Люди обладают творческой силой, свободная осознанная активность является определяющей чертой человека.

4. У каждого человека есть врожденное чувство общности или социальный интерес. Необходимо гармоничное сотрудничество между обществом и человеком.

5. Поведение людей всегда зависит от мнения их о себе и об окружении, в которое они должны вписаться. Оно четко отражает индивидуальное субъективное восприятие реальности. Он говорил «Ядовитая змея подползает к моей ноге или я только думаю, что она ядовитая – эффект будет один и тот же».

Ключевые моменты концепции Адлера.

1. *Чувство неполноценности и компенсации.* Ребенок переживает длительный период зависимости, когда он совершенно беспомощен. Это ощущение неполноценности заставляет его вести борьбу за достижение превосходства над окружающими. Таким образом, все, что делают люди, имеет своей целью преодоление ощущения неполноценности и упрочение чувства превосходства. Однако ощущение неполноценности у разных людей по разным причинам может стать чрезмерным, что приведет к преувеличенному чувству собственной слабости, несостоятельности.

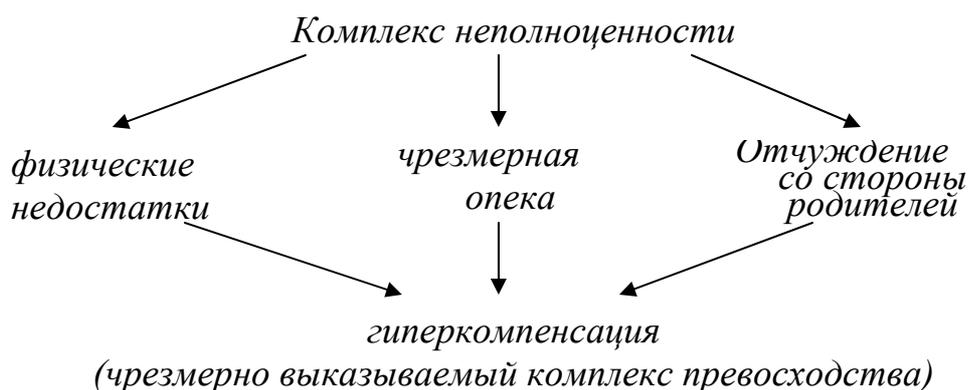


Рис. 9. Факторы образования комплекса неполноценности.

Чрезмерная опека со стороны родителей приводит к тому, что ребенок вырастает недостаточно уверенным в себе, так как за него постоянно все делали.

Отчуждение со стороны родителей не дает детям уверенности в способности быть полезными, нужными, любимыми и оцененными по достоинству другими людьми.

Поведение человека с комплексом неполноценности направлено на преувеличение своих физических, интеллектуальных или иных способностей. Он будет хвастлив, высокомерен, эгоцентричен, саркастичен, так как он может чувствовать свою значимость только опуская других людей.

2. *Стремление к превосходству.* В отличие от комплекса неполноценности, является глубоко позитивным, врожденным чувством и мотивирует человека к достижению жизненной цели, придает жизни смысл.

3. *Стиль жизни* – уникальное соединение черт, способов поведения, привычек, которые в совокупности определяют неповторимую

индивидуальность человека. Стиль жизни основан на наших усилиях по преодолению комплекса неполноценности и упрочения чувства превосходства. Стиль жизни вырабатывается к 4-5 годам и изменить его практически невозможно. Это главный стержень поведения, все, что мы делаем, направляется нашим стилем жизни.

4. *Социальный интерес* – социальное чувство, чувство общности, которые побуждают человека к тем или иным действиям; врожденный социальный инстинкт, который поддается воспитанию. Мать воспитывает чувство социальной активности, прививает чувство сотрудничества. Мать не может воспитать у ребенка социальные чувства, если будет сосредоточена только на своих детях, таким образом она гасит социальный интерес. Она должна оказывать эмоциональную поддержку как мужу, так и детям, в противном случае они будут чувствовать себя нежеланными. А любое поведение, укрепляющее в детях чувство, что ими пренебрегают и не любят, приводит их к потери самостоятельности и неспособности к сотрудничеству.

Отец должен быть позитивно настроен по отношению к жене, работе и обществу. Если муж открыто критикует свою жену – дети теряют уважение к обоим. Идеальный отец должен относиться к детям как к равным. Для их развития и воспитания плохо как то, что он эмоционально отгораживается от детей, так и если он решает все авторитарно.

5. *Творческое Я*. Стиль жизни формируется под влиянием творческих способностей личности. Эта творческая сила отвечает за цель жизни, определяет метод достижения цели. Каждый человек имеет возможность создавать свой собственный стиль жизни, который влияет на восприятие, память, фантазии и сны. Если наследственность и окружение являются строительным материалом для личности человека, то творческое Я – архитектурный стиль его жизни, формируемый в детстве, в возрасте до 5 лет.

6. *Порядок рождения*. Влияет на стиль жизни и формируемые в детстве черты характера.

а) Старший получает безграничную любовь и заботу, пока не появляется второй. Для старшего это – трагедия, он старается отвоевать любовь родителей. Он вырабатывает стратегию «Приучить себя к изоляции», нацеленную на необходимости выживания в одиночку, не нуждаясь в чьей-либо привязанности и одобрении. Скорее всего он будет консервативен, с выраженным стремлением к власти, предрас-

положен к лидерству. Хранитель семейных установок и моральных стандартов.

б) Единственный. У него нет конкуренции. Чувствителен к материнской заботе. Сильное соперничество с отцом. Ожидает защиты и заботы от всех. В характере проявляется зависимость и эгоцентризм. Труден во взаимоотношениях.

в) Второй (средний) ребенок. Родился, когда уже есть старший в семье, который более самостоятелен, более умелый. Ситуация стимулирует побивать рекорды, состязаться. Соперничающий и честолюбивый. Вырастает с ориентацией на достижения. Привык ставить высокие цели, что приводит и к высокой возможности неудач.

г) Самый младший (последний). Привык получать от всех заботу и внимание. Но в то же время он вынужден все время пользоваться вещами других, что приводит к появлению чувства неполноценности, зависимости. Мотивация деятельности – превзойти остальных.

7. *Фикционный финализм.* Поведение индивида подчинено им самим намеченным целям в отношении будущего. Наши основные цели представляют собой фиктивные цели, соотнесенность которых с реальностью невозможно ни проверить, ни подтвердить. (работа, небеса...). Если подобные цели не выполняют функции ориентира в повседневной жизни, их следует или изменить, или отбросить.

Причины неврозов.

1. Физическая неполноценность, баловство детей в детстве, пренебрежение ими, приводит к повышенной тревожности, ребенок вырабатывает стратегию защиты через повышенный эгоцентризм. В результате – нереалистичность картины мира, отсутствие навыков сотрудничества. Человек живет как в осаде, как в стане врагов. Опять необходимо придумывать правдоподобные извинения в оправдание своих слабостей. Картина мира искажается еще больше. Он сам может начать верить в то, что он превосходит остальных. И чем слабее человек, тем более он будет верить в то, что он превосходит других, так как тем сильнее искажается его картина мира. Доказывая собственное превосходство он будет принижать других.

Лечение неврозов – понимание человека и его слабостей, повышение его уровня понимания себя, выявление его ошибочных суждений о себе и окружающих, устранение ложных целей, формирование новых жизненных целей, укрепление его социального интереса.

Таким образом. ученик З. Фрейда А.Адлер из чувства бессилия ребенка вывел компенсационную теорию неполноценности. Адлер

считал процесс компенсации неполноценности творческой силой, способен привести личность к высшим достижениям. В конфликте между чувством бессилия и желанием получить высокий результат и преодолеваются слабости. При этом развивается чувство обязательности, стремление к сотрудничеству, взаимопониманию. Если личность не справляется с чувством неполноценности, то вырабатывается комплекс неполноценности (постоянное глубинное переживание собственной ущербности, а также крикливое и напористое убеждение себя и других в собственном превосходстве).

3. Типология личностей К. Юнга

Карл Густав Юнг (1875), автор *аналитической теории личности*, в отличие от З. Фрейда выделял следующие составляющие в структуре психики человека: эго; личное бессознательное; коллективное бессознательное.

Эго – центр личности, сознания, основа самосознания, мысли, чувства, воспоминания, ощущения.

Личное бессознательное – все проявления окружающей среды, не фиксируемые сознанием, а также конфликты, вытесненные комплексы и воспоминания, все, принадлежащее непосредственно самому индивиду.

Комплексы – это скопление эмоционально-заряженных мыслей, чувств и воспоминаний из прошлого (личного или родового). Комплексы могут образовываться, по К. Юнгу, кроме сексуальных переживаний, (причина, выделенная еще З. Фрейдом), за счет отношений власти отца и матери.

Коллективное бессознательное – более глубокий слой. Является общим для всех людей одной культуры и для всех человеческих существ («все духовное наследие эволюции»). Коллективное бессознательное состоит из первых психических образов – архетипов (врожденные идеи, которые заставляют реагировать на события определенным образом).

Архетипы: *анима* (женская часть, которая есть у мужчин) и *анимус* (мужская бессознательная часть у женщины); *персона* (маска человека – социальная роль); *тень*, *самость* (центр личности); *мудрец*, *Бог*.

Архетипы обнаруживаются в сновидениях, фантазиях, галлюцинациях, психических расстройствах, а также в творениях культуры.

К. Юнг разработал типологию личностей, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов. Каждая функция психики (а их четыре) может проявляться в двух направлениях: как экстравертированная и интровертированная. Экстравертированный тип – обращенный вовне, увлеченный социальной активностью, интровертированный – обращенный внутрь.

Он выделил 8 типов, классифицировав их по функциям психики: мышление, ощущение, чувство и интуиция. Мышление и чувства – рациональные функции, так как мышление оценивает все под углом «истина-ложь», а чувство – «приемлемо-неприемлемо». Эти функции образуют пару противоположностей и если человек более совершенен в мышлении, то ему явно недостает чувственности. Каждый член пары тормозит противоположную функцию. Ощущения и интуиция – иррациональные функции (уходят в бессознательное и сознанием не фиксируются). У любого индивида потенциально включены все четыре функции, но одна из них, как правил, более развита, чем остальные – ее называют ведущей. Есть еще одна, достаточно развитая, из другой пары, ее называют вспомогательной, она смягчает проявление основной. Функция, которая развита меньше остальных, как правило, пребывает в бессознательном состоянии и оказывается подчиненной.

Мышление – есть способность структурировать и синтезировать дискретные данные путем концептуального обобщения. *Мыслительный тип* – идентифицирует себя с мыслительными процессами, и человеческие отношения сохраняются до тех пор, пока они ему интересны с точки зрения интеллекта. В противном случае они легко приносятся в жертву. Чувство оказывается функцией подчиненной.

Чувство – функция, определяющая ценность вещей, измеряющая и определяющая человеческие взаимоотношения. *Чувственный тип* (более развит у женщин): главная цель – утверждение и развитие партнерства и межличностных отношений. Более всего необходим эмоциональный контакт. Мышление оказывается функцией подчиненной и способность к абстрактному мышлению сужена.

Ощущение – функция, которая говорит человеку, что нечто есть, не говоря что именно это нечто. Просто есть предмет сам по себе. *Сенсорный тип* характеризуется приспособляемостью к сиюминутной реальности. Выглядит устойчивым и земным, реальным в каждую данную минуту. Интуитивные прозрения подавляются как нереалистические фантазии.

Интуиция определяется как восприятие через бессознательное. Картины и сюжеты действительности, происхождение которых неясно, смутно, плохо объяснимо. *Интуитивный* – постоянно живет предчувствиями, его увлекает все новое и непонятное. Чаше других видит связи между явлениями, которые для других непонятны. Разум работает быстро. Для него тяжело действовать более медленно. В реальной жизни его часто не понимают. И его прозрения долго и терпеливо разрабатываются другими людьми.

Психоанализ говорит, что любое нарушение меры в сознании должно вызвать компенсаторную деятельность бессознательного. Так как для экстраверта акцент в сознательных процессах делается на внешнем, на объекте, то бессознательное встает на защиту субъекта, породит эгоцентрические тенденции. В противоположную сторону будет направлена компенсация бессознательного у интроверта (на повышение влияния объекта). Неизменно «пережимание» в одном месте вызовет определенную реакцию в противофазе. И эта реакция будет проявляться в негативной форме. Например, ярко выраженный экстраверт может стать жертвой сосредоточенности на самом себе, вплоть до депрессий. Крайне выраженный интроверт будет переживать периоды вынужденной экстравертности, то есть сосредоточенности на других, но это будет выглядеть грубо и вразрез с внешней реальностью. К. Юнг разработал тест на ассоциацию слов. Тест требует от подвергаемого испытанию лица возможно более быстрой реакции на предъявляемое слово другим словом. Заторможенность этой реакции, непонимание слова-раздражителя или его механическое повторение (совместно с другими реакциями – пульс, кожа) рассматривались как «индикатор комплекса», то есть указание на эмоционально окрашенные представления, сообщение о которых является нежелательным.

Основные разработки К. Юнга можно свести к следующим утверждениям.

1. Бессознательное реально. Его активность проявляется непрерывно. Мы всегда и во всем индивидуально и коллективно, пребываем под влиянием той энергии, которая нами не осознается.

2. Мы судим о бессознательном по косвенным его проявлениям в сознательной психике, в сновидениях, в воображении, в произведениях искусства, в символах.

3. Явные проявления психического – это всегда синтез работы эго (сознательного я), личностных комплексов индивида или группы, той или иной комбинации архетипического воздействия, имеющее

инициацию в коллективной психике, но реализующейся в том же человеке. Из взаимодействия всех этих составляющих возникают поступки, идеи и т.д.

4. Бессознательное проявляет себя через непрерывное воспроизводство символов, значение которых неоднозначно и шире личностных границ.

4. Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности

По мнению Э. Фромма, одиночество, изоляция и отчужденность стали характерной чертой человеческого существования в 20 в. Люди борются за свободу и автономию, но платят за это потерей чувства безопасности и отчужденностью от природы и общества. Человеку необходимо чувствовать свою связь с другими людьми.

Эрик Фромм (1900 г.) выделил пять основных потребностей, обуславливающих свободное существование человека XX века.

Потребность в установлении связей (потребность о ком-то заботиться).

Потребность в преодолении – активность и творчество.

Потребность в корнях (ощущать себя частью мира и принадлежать какому-то крупному сообществу).

Потребность в идентичности (быть самим собой и не походить на других).

Потребность в системе взглядов, убеждений и преданности (потребность в объективности своих взглядов).

Э. Фромм считал, что если у человека не реализуется какая-то из этих потребностей, это приводит к внутренним комплексам и неадекватности поведения психики. Он создал свой образ конфликтной, разрушающейся личности, основные проявления которой: сны мрачного содержания; деструктивные действия (причинение боли животным, повреждение предметов, привычка мять бумагу, причинять себе боль, наносить ущерб прекрасному); убежденность, что возникающие трудности и конфликты можно решать только с применением силы; интерес к неблагоприятным прогнозам, темам смерти, болезни и т. д.; холодность в общении, безжизненность и отчужденность в манерах; сосредоточенность на прошлом, на проблемах имущества; склонность к темным тонам и дурным запахам, неспособность смеяться; активное употребление слов, связанных с темой разрушения, нечистот и т. д.; преклонение перед техникой, скоростью, порядком, тотальным кон-

тролем; склонность манипулировать человеком как автоматом, как вещью.

5. Карен Хорни: социокультурная теория личности

Карен Хорни (1885 г.) считала, что в основе нарушений функционирования личности лежат уникальные стили межличностных отношений.

Решающим фактором для развития личности являются отношения между ребенком и родителями. Для детства характерны две потребности: *потребность в удовлетворении* и *потребность в безопасности*. Последняя является главной в развитии ребенка. Основополагающий мотив – быть любимым, желанным и защищенным от опасности или враждебного мира. Родители удовлетворяют эту потребность, проявляя истинную любовь и тепло. Следующие моменты в поведении родителей могут препятствовать удовлетворению этой потребности: неустойчивое, сумасбродное поведение, насмешки, невыполнение обещаний, чрезмерная опека, оказание явного предпочтения другим детям. Ребенок зависит от родителей и, в то же время начинает испытывать к ним обиду и негодование. Этот конфликт приводит в действие такие защитные механизмы, как вытеснение. Подавленные чувства негодования и враждебности проявляются во всех взаимоотношениях ребенка с другими людьми, как в настоящем, так и в будущем.

У человека появляется тревога – «ощущение одиночества и беспомощности перед лицом потенциально опасного мира». Это приводит к появлению и формированию невроза у взрослого. К.Хорни описала 10 стратегий поведения личности, сформированных на почве чувства недостаточной безопасности, в зависимости от того, какая невротическая потребность существует у личности.

Таблица 1.

Десять невротических потребностей, описанных К.Хорни

Потребность	Проявление в поведении
В любви и одобрении	Ненасытное стремление быть любимым и объектом восхищения со стороны других; повышенная чувствительность по отношению к критике, отверганию или недружелюбию
В руководящем партнере	Чрезмерная зависимость от других и боязнь получить отказ или остаться в одиночестве; переоценка любви, как в единственной возможности решить все

В четких ограничениях	Жизненный стиль, отдающий предпочтение ограничениям и установленному порядку, нетребовательность, довольствование малым и подчинение другим
Во власти	Доминирование и контроль над другими, как самоцель, презрительное отношение к слабости
В эксплуатации других	Боязнь быть используемыми другими, но нежелание предпринять что-нибудь, чтобы перехитрить их
В общественном признании	Желание быть объектом восхищения со стороны других; представление о себе формируется в зависимости от общественного статуса
В восхищении собой	Стремление создать приукрашенный образ себя, лишенный недостатков и ограничений, потребность в комплиментах и лести.
В честолюбии	Сильное стремление быть самым лучшим, невзирая на последствия; страх неудачи
В самодостаточности и независимости	Избегание любых отношений, предполагающих взятие на себя каких-либо обязательств; дистанцирование от всех и вся
В безупречности и неопровержимости	Попытки быть морально непогрешимым и безупречным во всех отношениях; поддержание впечатления совершенства и добродетели

6. Ролевые конфликты

З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг, Э. Фромм изучали внутриличностные конфликты, как врачи и разбирали движения внутренних психических процессов человека. Американский ученый *Джордж Герберт Мид* стал подходить к человеку из сферы социальной жизни, основав направление в психологии, называемое интеракционизм (interaction – взаимодействие), то есть теорию социального взаимодействия.

Человек строит свою личностную определенность через взаимодействие с другими в группе. Разные члены группы выполняют в групповом взаимодействии разные функции, которые измеряются ролями (начальник, подчиненный, водитель, служащие и т.д.). Участник группы действует под пристальным взглядом окружающих, выполняя определенную роль. Они своими ожиданиями (экспектациями) как бы прокладывают тот путь, по которому ему следует двигаться. Каждый действует с учетом ожиданий остальных и этим достигается согласие в групповом действии.

Диапазон и количество ролей определяется многообразием социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включается личность.

Достижение эффективности общего результата обеспечивается различного вида групповыми поощрениями и наказаниями. Причем прямая физическая реакция используется редко. Чаще применяются символические, имеющие знаковый характер действия: улыбка благодарности, презрительный взгляд и т.д. Группа насыщает реальные контакты символическим смыслом и закрепляет в знаках для того, чтобы содержательно зафиксировать полезные взаимодействия.

В этом контексте личность выступает, прежде всего, как система ролей, которые исполняет человек в различных группах, выполняя определенные функции (гражданин- студент – сын – игрок команды). Каждая роль имеет свое содержание: шаблон действий, реакций на поступки других членов группы, конкретные навыки и умения.

Выделяют *роли межличностные* – которые представляют собой форму поведения личности, которые ожидает от нее другой человек в силу сложившихся между ними отношений. Складываются определенные привычки, традиции взаимоотношений и соответствующие ролевые ожидания. По мере изменения характера отношений чувства могут измениться, а установившиеся межличностные роли будут требовать определенных действий, которые приходят в противоречие с желанием.

Внутригрупповые роли – формы поведения, ожидаемые от личности членами группы в зависимости от исполняемых функций. Распределение ролей в коллективе происходит постепенно. Требование роли, т.е. предполагаемое окружающими поведение данной личности в конкретной ситуации может прийти в противоречие с желанием самой личности, что приводит к конфликтам.

Индивидуальные роли – это те роли, которые зафиксировались в поведении человека в соответствии со сложившимся у человека Я-образом.

Но личность не стирается под шаблонными функциями. Для каждого существуют свои, наиболее важные роли, называемые эталонными. Через них человек реализует себя в первую очередь с полной серьезностью и отдачей. А вокруг этих ролей располагаются остальные – и, прежде всего по степени соответствия центральным, эталонным ролям. Все эти роли образуют систему. Каждая из них подразумевает свои права и обязанности, каждая связана с определенным

статусом. И статусный момент также определяет разыгрывание ролей в целом.

И если роли сравнить с буквами алфавита, то личность выражается как высказывание, слова которого сложены из этих букв. И уникальность личности проявляется в вариативности этого узора.

Осознавая свои роли, личность переносит социальный контроль внутрь себя, соотнося логику своего поведения с логикой социальных норм и ожиданий. И здесь кроется источник внутриличностного конфликта.

На социальные роли в обществе наложены определенные ограничения в сочетаемости. Личность может столкнуться с противоречиями в разыгрывании ролей – возникает ролевой конфликт – столкновение между несочетающимися ролями. Если ролевой конфликт затрагивает зону эталонных ролей – ситуация становится трагичной (Ромео и Джульетта).

Ролевой конфликт – конфликт, возникающий при необходимости исполнять роли, предъявляющие противоречивые требования.

Интеракционистами была разработана теория зеркального «Я». Реакции и установки окружающих, становясь внутренним содержанием личности, строят ее самоопределение. Сознательное поведение является не только проявлением того, каков человек на самом деле, сколько результатом представления человека о себе самом, сложившегося на основе последовательного обращения с ним окружающих.

Решение ролевого конфликта предполагает построение суперроли, то есть роли, интегрирующей в себя все отдельные роли при их координации между собой.

Степень интегрированности ролей определяет устойчивость «Я-концепции» личности. При чрезмерной интегрированности любое рассогласование поведения и личностных установок воспринимается очень болезненно, следовательно, возникает опасность вытеснения в бессознательное любой неожиданной информации о себе. При «разболтанной» «Я-концепции» личность размягчает стержень своего поведения, становится рабом ситуации.

Обычный нормальный человек обладает достаточно гибкой «Я-концепцией». В конкретных ситуациях активизируется тот или иной блок ролей, который может временно даже доминировать. Психически здоровый человек имеет хорошо развитый репертуар ролей, может эффективно выполнять разнообразные социальные роли и понимать других людей, вовлеченных в процесс социальных взаимодействий.

вий. Он при необходимости переориентирует свои системы эталонных ролей.

При неблагоприятном стечении обстоятельств возможен конфликт, не осознаваемый из-за действия защитных механизмов. В кризисном положении возможна смена «Я-концепции». Так как большинство ролей взаимно дополняемо, то не исполнения партнером своей роли лишает возможности исполнить свою роль других (если кто-то умирает, погибает). Возможно и восстановление ролевого баланса через смену «Я-концепции». Одну из двух несовместимых ролей можно заменить на другую, эквивалентную, но совместимую с сохранившейся.

На этом и основаны сценарии психотерапии, проводимой с людьми, которые испытывают внутренний разлад.

7. Уровень притязаний

«Я-концепция» была предложена американским психологом *Карлом Рэнсом Роджерсом*. «Я-концепция» определяет относительно устойчивую, частично осознанную систему представлений индивида о себе, на основании которой он строит свои взаимоотношения с остальными людьми. Стабильность «Я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «Я-образу».

Например, если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно реагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечания. При завышенной оценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

Компоненты «Я-образа» состоят из следующих составляющих.

«Я-реальное» – я в настоящем. Отражает меру принятия себя в настоящем, степень самоуважения или неуважения в себе.

«Я-идеальное» – совокупность качеств и характеристик, который индивид хотел бы видеть у себя. Когда «Я-идеальное» подменяет «Я-реальное» человек живет иллюзией самолюбования, с ним сложно общаться, его надо постоянно хвалить. Противоречие между реаль-

ным и идеальным составляет одно из важных условий саморазвития личности.

«Я–конструктивное» –наше видение своего будущего, оно трансформирует элементы нашего идеального Я в цель деятельности.

Каждое из этих «Я» включает в себя следующие части.

«Я–физическое» – представление о телесных параметрах личности. Также – вещи, дом, жилище.

«Я–социальное» – отношение к себе с точки зрения места в социальных отношениях.

«Я– Эмоциональное и умственное» – насколько мы довольны собой, насколько мы считаем себя умными, развитыми.

Чем более идеально представление о «Я», тем менее оно реалистично, тем труднее его достигнуть. Личность запутывается в своих амбициях. Идет преувеличение своих достоинств и настойчивое убеждение в этом окружающих. Но, с другой стороны, если не иметь высокие представления о своем идеальном состоянии, то будет отсутствовать стремление к саморазвитию. Соотнесение улучшенного и реального «Я» задает вектор поведения для личности. В нормальном варианте личность не просто реагирует на наличные потребности, но и выстраивает свое поведение с учетом возможного своего совершенствования, равно как и опасности стать хуже.

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «Я», что необходимо для поддержания психологического равновесия. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Такой подход получил реализацию в исследованиях школы **К. Левина** – гештальт–психолога.(Gestalt – образ). Он исходил из предположения, что познание целого предшествует познанию его частей. Поэтому и «Я – концепцию» гештальтисты готовы были интерпретировать как целостный «Я» - образ (или целостную их совокупность).

Нормальное развитие личности связано с пониманием различия реальной и идеальной цели. Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельности помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Самонадеянная личность (мания величия) любой реальный результат готова истолковать в свою пользу, но шансы на объективный успех от этого только снижаются. Особенно ярко этот конфликт проявляется у талантливых людей с за-

вышненным уровнем притязаний. Любому успех они приписывают себе, а неуспех, – обстоятельствам.

У. Джемсу принадлежит формула человеческого самоуважения: самоуважение – это отношение успеха к притязанию. Это называется эффект уровня притязаний. Что из этого следует? Стремиться к идеальной цели следует через решение реально достигаемых задач. Разбивая труднодостижимую цель на этапы, достигается возможность через любое продвижение, любым успех укреплять то, что называется потребностью достижения.

Конфликт между наличием и потребностью выступает как движущая сила для развития личности, как источник формирования уровня притязаний, связанного с самооценкой личности, с «разностью потенциалов» между наличным «Я» и перспективным. И слишком большая разница может быть не стимулирующей, а конфликтной.

8. Когнитивный диссонанс

Первооткрыватель когнитивного аспекта личности *Джордж Александр Келли* (1905-1967). Самый известный труд Д. Келли «Психология личностных конструкций».

Д. Келли утверждал, что не существует такой вещи в мире, относительно которой «не может быть двух мнений». Объективная реальность существует, но разные люди осознают ее по-разному. Любое событие можно рассматривать с разных сторон. У людей есть возможность самых различных вариантов интерпретации внутреннего мира переживаний или внешнего мира практических событий. Мы всегда свободны до некоторой степени в пересмотре или замене нашего толкования действительности другим. В то же время некоторые наши мысли и поведение определены предшествующими событиями.

Когнитивная теория построена на стыке свободы и детерминизма (предопределенности).

Любой человек выдвигает рабочие гипотезы о реальности, с помощью которых он пытается предвидеть и контролировать события жизни. Основная цель этого процесса – уменьшить неопределенность. Мы все нуждаемся в надежных и устойчивых способах предвидения событий, влияющих на нашу жизнь, если мы хотим действовать эффективно. Все поведение человека определяется тем, как он прогнозирует будущие события.

Келли говорил, что все теории мотивации, рассматривающие причины поведения человека исходят или из «теории сенных вил» или из «теории моркови». С этой точки зрения свою теорию он назвал «ослиной», так как рассматривал человека в качестве активной силы.

Таким образом, нормальная ориентация людей – на будущее, а не прошлые или настоящие события жизни. При этом в попытке проконтролировать будущие события человек постоянно проверяет свое отношение к действительности, меняя свою точку зрения по мере необходимости.

Для того, чтобы объяснять события, человек создает свои модели, потом пытается приспособить их к объективной действительности. Если модель помогает точно прогнозировать события, человек сохраняет ее. В противном случае она подвергается пересмотру или даже исключается. Подобно магниту, все модели (конструкты) имеют два противоположных полюса (например, «хорошо-плохо»). Вероятно, хотя Келли и не рассматривал прошлый опыт, все модели являются продуктом предшествующего опыта человека.

Люди имеют несколько моделей, с помощью которых они объясняют события своей жизни и каждый день они должны выбирать какую модель и какой ее полюс использовать для прогноза событий. Если человек не имеет моделей для определения событий, с которыми сталкивается, у него появляется тревога. Человека тревожит то, что он переживает события, которые не может ни понять, ни прогнозировать. Требуется либо приобрести или создать новые модели или модифицировать старые.

Психически здоровый человек имеет желание расширить диапазон, объем и охват своих моделей. При лечении психических заболеваний, врач дает пациенту новый набор фиксированных ролей, предполагающий отличные от бывших модели интерпретации действительности.

Исходя из принципов когнитивистской психологии ученик К.Левина, Л.Фестингер выдвинул теорию когнитивного диссонанса – несовпадение тем, идей, фактов, образцов, т.е. любых когниций. (Два авторитетных для личности человека высказывают об одном и том же противоположные мнения. Как ощущает при этом себя данная личность?).

Когнитивный диссонанс выражает конфликт познавательных структур личности. Ослабление диссонанса – приведение Вашего взгляда на мир в соответствии с тем, что Вы чувствуете или делаете.

Исходя из этого, обратимся к моменту принятия решения. Взвешены все за и против. Решение принято. И вот потом происходит интересная вещь. Все аргументы «за» воспринимаются как более значимые и весомые, чем на стадии принятия решения. И наоборот – аргументы «против» не воспринимаются как серьезные. Настоящее переделывает прошлое, сегодняшние мысли изменяют воспоминания. А если решение было явно неудачное? Конфликт личности. Требуется переоценка ценностей, затронутых в процессе принятия решения. К сожалению не все и не всегда могут ее провести.

Второй аспект, вытекающий из теории когнитивного диссонанса. Человек тверже придерживается принятого мнения, если наблюдается недостаток внешнего стимулирования. Он ищет внутреннюю мотивацию, находит ее. И она для него убедительнее, чем внешнее стимулирование. Поэтому говорят – не надо давить, человек должен созреть сам, он должен быть готов внутренне к тому или иному решению или действию. Тогда оно будет для него свое, личное и он будет его отстаивать.

Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти – он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Он легко может сказать, что был не прав. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность для переосмысливания своих взглядов на добро и справедливость. – «Так ли уж некрасиво то, что я совершил?». Таким образом и происходит духовная деградация.

9. Кризисы возраста

Свою теорию жизненного цикла *Эрик Эриксон* (1902-1994) назвал *эпигенетической (после рождения, греч.)*. Основные труды – «Инсайт и ответственность», «Детство и общество», «Юность: изменение и вызов» «Целостный жизненный цикл». Э.Эриксон учился дочери Фрейда – Анны Фрейд.

Но, по сравнению с З.Фрейдом, делавшем акцент на «Ид», Э.Эриксон считал, что «эго» составляет основу поведения и функционирования человека. Эго-психология описывает людей как более рациональных и поэтому принимающих осознанные решения и сознательно решающих жизненные проблемы. Эриксон доказывал, что «Эго» – это автономная система, взаимодействующая с реальностью при помощи восприятия, мышления, внимания и памяти. Основным

направлением развития «эго» является социальная адаптация. В отличие от З.Фрейда, который «выводил» жизненный сценарий человека из того, как у него складывалось детство. Э.Эриксон же утверждал, что проблемы развития личности «распределяются» на протяжении всего жизненного пути. На становление личности ребенка оказывают влияние не только родители, но и исторические условия. Развитие «Эго» тесно связано с меняющимися особенностями социальных предписаний и системой ценностей.

Эриксон видел свою задачу в том, чтобы привлечь внимание к способности человека преодолевать жизненные трудности. Э.Эриксон разделял этапы жизненного пути на периоды, отделенные друг от друга точками напряжения – кризисами, порожденными конфликтом развития «Я» личности. Человек сталкивается с проблемой соответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у человека созревают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые ставит жизнь перед ним.

Каждая последующая стадия есть потенциальный кризис, вследствие радикального изменению задач. Кризис – это не угроза катастрофы, а момент изменения, критический период повышенной уязвимости. Каждый личный и социальный кризис представляет собой своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий.

Знание того, как человек справлялся с каждой из значимых жизненных проблем или как неправильное разрешение более ранних проблем лишило его возможности справиться с дальнейшими проблемами, составляет ключ к пониманию его жизни.

При этом стадии развития личности предопределены и порядок их прохождения является неизменным. Переход от одной ступени к другой предрешен готовностью личности двигаться в направлении дальнейшего роста. Общество, в принципе, устроено так, что развитие социальных возможностей человека принимается одобрительно.

Суть замысла Эриксона состояла в том, чтобы показать, что на каждом возрастном этапе происходит либо благоприятное преодоление кризиса, либо неблагоприятное. В первом случае личность растет и овладевает средствами для решения новых жизненных задач. Во втором случае личность оказывается в следующей стадии, будучи нагружена не проработанными проблемами прошлого.

Каждая из восьми фаз жизненного цикла человека характеризуется специфичной именно для данной фазы эволюционной задачей –

проблемой в социальном развитии. Характерные для человека модели поведения обусловлены тем, каким образом разрешается каждая из этих задач. Если конфликт разрешен удовлетворительно (на предыдущей стадии «Эго» или «Я» приобрело новые положительные качества, то теперь «Эго» учится дальше и это гарантирует здоровое развитие личности в дальнейшем.

Таблица 2

Восемь стадий психосоциального развития

№ п/п	годы	Психосоциальный кризис	Сильная сторона
1	0-1	Доверие – недоверие	Надежда
2	1-3	Автономия – стыд, сомнение	Сила воли
3	3-6	Инициативность – чувство вины	Целенаправленность
4	6-12	Трудолюбие – чувство неполноценности	Компетентность
5	12-19	Эго-идентичность – ролевое смешение	Верность
6	20-25	Интимность-изоляция	Любовь
7	26-64	Продуктивность - застой	Забота
8	65- смерть	Эго-интеграция-отчаяние	Мудрость

Естественно, чем менее успешно пройдены предшествующие этапы, тем меньше шансов удачно справиться с предстоящим кризисом. Возрастает конфликтность личности, в переживание и изживание груза прошлого вовлекаются окружающие. Таким образом, у личности, удачно справившейся с задачами, вставшими перед ней на очередном жизненном этапе «вырастает пара крылышек», у не справившейся – «прирастает цепь с очередным камне». Эриксон верил, что можно изжить проблемы прошлых этапов, но своевременное преодоление возрастного кризиса всегда желательнее и ценнее. Опасно перекладывать на будущее то, что должно делать в настоящем.

В таблице указаны 2 возможных выхода из каждого возрастного кризиса и названа сильная сторона личности, которая укрепляется в случае успешного разрешения возрастной проблемы.

1 стадия (до года). Младенчество. Краеугольным камнем формирования здоровой личности является общее чувство *доверия*. При внимательном отношении взрослых вырабатывается чувство «внутренней определенности», ребенок воспринимает мир как безопасное, стабильное место, а окружающих людей, как надежных. Скорее это

зависит от способности матери передать чувство постоянства, узнаваемости переживаний.

При отсутствии заботы ребенок начинает ощущать свою покинутость, появляется страх, подозрительность. Бывает тогда, когда ребенок перестает быть для матери самым главным, когда родители придерживаются противоположных методов воспитания или чувствуют себя неуверенно в роли родителей. Мир представляется джунглями. Вырабатывается недоверие, как реакция на необеспеченность своего бытия. Человек учится постоянно чего-то опасаться и ждет нападения извне.

Положительное качество, вырабатываемое ребенком в результате успешного разрешения конфликта – надежда, как убежденность человека в значимости и надежности общего социокультурного пространства.

2 стадия (1-3 года). Ребенок, взаимодействуя с родителями обнаруживает, что родительский контроль бывает разным: с одной стороны он может проявляться как форма заботы, с другой, как форма обуздания и мера пресечения. Эта стадия решающая для установления соотношения между добровольностью и упрямством. Суровое или попустительское отношение взрослых препятствует овладению ребенком основными навыками (речь, умение сидеть за столом, одеваться и т.д.), в результате чего у него слабо вырабатываются автономия и самоконтроль. Чувство чрезмерного постороннего контроля и одновременно потеря самоконтроля может послужить толчком для постоянной склонности к сомнениям к способности контролировать окружающий мир и владеть собой и стыду. Формируется неуверенность в себе, приниженность и слабоволие. Родители должны удерживать возрастающую способность ребенка делать выбор (свободу) в определенных пределах. Стыд может появиться, если родители нетерпеливо, раздраженно и настойчиво делают за детей что-то чего они сами сделать еще не в состоянии. Или наоборот, когда родители ожидают, что дети сделают то, что они еще сделать не в состоянии. У них слабая «сила воли» – они пасуют перед теми, кто над ними главенствует.

3 стадия (3-6 лет). Возраст игры. Ребенок играет, внося элемент творчества, моделируя жизненные ситуации. От родителей требуется поддержка по расширению репертуара поведения (слово, речь, петь, танцевать, рисовать, плавать и т.д.). Дети, чьи самостоятельные действия поощряются, чувствуют поддержку своей инициативы. Дальнейшему проявлению инициативы способствует и признание ро-

дителями права ребенка на любознательность и творчество, когда они не высмеивают и не тормозят инициативу ребенка. Они обучаются и начинают строить планы.

При неблагоприятных условиях растет тревога по поводу своих ценности, пассивность. Чувство вины у детей вырабатывают родители, не позволяющие им действовать самостоятельно или чрезмерно наказывающие детей. Ребенок чувствует покинутость и собственную никчемность. Они боятся постоять за себя, являются ведомыми и зависимыми.

4 стадия (6-12 лет). Школьный возраст. Учеба – логическое мышление, самодисциплина, общение. Способность взаимодействовать со сверстниками в соответствии с определенными правилами. Интерес к окружающему миру в разрезе – что из чего получается и как оно действует удовлетворяется окружающими людьми и школой. Чувство компетентности и трудолюбие у ребенка сильно зависят от школьной успеваемости, хотя для Эриксона понятие трудолюбия шире – оно включает чувство межличностной компетенции – возможность оказывать положительное влияние на общество.

При неблагоприятном – чувство неполноценности, некомпетентности, которое появляется при сомнениях детей в своих способностях или статусе в среде сверстников. Может пропасть желание учиться дальше. Конфликтный характер отношений с взрослыми.

5 стадия (12-19 лет). Юность. Подросток сталкивается с различными социальными требованиями и новыми ролями. Задача состоит в том, чтобы собрать воедино все имеющиеся к этому времени знания о самом себе (все роли: сыновья, дочери, студенты, спортсмены и т.д.). Эти роли требуют интеграции в личностную целостность. Не родители и учителя начинают определять отношения к самому себе, а идентификация себя как личности в сравнении со сверстниками.

Чувство эго-идентичности представляет собой возросшую уверенность индивида в том, что его способность сохранять внутреннюю целостность согласуется с оценкой его целостности, данной другими. Положительное качество, связанное с успешным выходом из кризиса юности – это верность, которая трактуется Эриксоном как способность подростка быть верным своим привязанностям и обещаниям, несмотря на неизбежные противоречия в его системе ценностей. Это способность принимать и придерживаться морали, этики и идеологии общества.

При благоприятном исходе личность учится быть верной другом и положительно относиться к себе. Неудачное развитие приводит к несогласованности аспектов своей личности, к импульсивному и ситуативному поведению. Может попасть в общество с отклоняющимся поведением, так как чувствуют неприспособленность, отчужденность и бесцельность в той идентичности, которую им предлагают родители и сверстники. Возрастает агрессивность поведения, как форма компенсации внутреннего конфликта. Кризис идентичности приводит к тому, что личность не в состоянии выбрать карьеру или продолжить образование.

6 стадия (20-25 лет). Ранняя зрелость. Формальное начало взрослой жизни. Интимность, как чувство, вырабатываемое на этой стадии – это то, которое мы испытываем к супругу, друзьям, братьям и сестрам, родителям, родственникам. Для того, чтобы находиться в истинно интимных отношениях с другим человеком, необходимо определенное осознание того, кто он сам и что из себя представляет. Это так же симпатия и открытость между друзьями, способность верить себя кому-либо. Это взаимное уважение, забота и ответственность за другого человека.

Главная опасность – в излишней поглощенности собой или в избегании межличностных отношений. Неспособность устанавливать спокойные и доверительные личные отношения ведет к чувству одиночества и изоляции. Эти люди устанавливают поверхностные контакты, ограждая себя от настоящей вовлеченности в отношения, потому, что повышенные требования и риск, связанные с интимностью, представляют для них угрозу. Внутренняя неустроенность приводит к необходимости самоутверждаться. Демонстративность поведения, поверхностные контакты, использование других. Другие рассматриваются только как средство реализации своих интересов. Неблагоприятный исход – еще большая изоляция, благоприятный исход – способность бескорыстно жертвовать своими интересами во благо другого и ощущать себя частью другого. Профессиональные навыки умения строить добрые и теплые отношения в малом кругу.

7 стадия (26-64 года). Средняя зрелость. Основная проблема – выбор между продуктивностью и инертностью. Продуктивность – это ответственность человека за возобновление и улучшение всего, что могло бы способствовать сохранению и совершенствованию нашей культуры, забота о будущем благополучии человечества.

При благоприятном исходе – человек берет на себя полную ответственность за происходящее. Личность эффективна и креативна. Положительное качество данной стадии – забота. Забота происходит из чувства, что кто-то или что-то имеет значение. Она является основным личностным достоинством зрелости, представляя собой не только чувство долга, но и желание внести свой вклад в жизнь будущих поколений.

При неблагоприятном исходе личность переходит к состоянию поглощенности собой, основным предметом заботы являются личные потребности и удобства. Обедняются межличностные отношения. Замкнувшись в себе личность ощущает безнадежность и бессмысленность жизни. Именно неблагоприятные личности этого возраста – зачинщики самых серьезных конфликтов, авторы самых сильнейших разрушительных идей и действий.

8 стадия (после 65 лет). *Поздняя зрелость*. Люди оглядываются назад и пересматривают свои достижения и неудачи. Фокус внимания человека сдвигается от забот о будущем к прошлому опыту. Характерна интеграция и оценка всех прошлых стадий развития эго. Человек оглядывает свою прошлую жизнь и говорит себе: «Я доволен». Э.Эриксон назвал этот процесс Эго-интеграцией, синонимом мудрости.

На другом полюсе находятся люди, относящиеся к своей жизни как к череде нереализованных возможностей и ошибок. Эриксон выделял два типа пожилых людей, раздраженных и негодующих: тех, кто сожалеет, что жизнь нельзя прожить заново и тех, кто отрицает собственные недостатки и дефекты путем проецирования их на внешний мир. Остается слишком мало времени для выбора другого пути к целостности, поэтому старики пытаются приукрасить свои воспоминания.

Он считал, что поведение человека изначально детерминировано воспитанием в родительской семье, сферой социальных отношений, опытом школьных лет, возможностями данной культуры. Хотя у каждого человека есть определенная возможность изменить ситуацию.

7. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

1. Особенности межличностных конфликтов.
2. Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми.
3. Причины межличностных конфликтов.
4. Управление межличностными и групповыми конфликтами.

1. Особенности межличностных конфликтов

Внутриличностные конфликты часто становятся причиной депрессий, усталости, раздражительности, угнетенности, агрессии. Они присутствуют в жизни каждого человека. Большинство людей часто попадают в ситуацию, требующую определенного выбора и происходит это в сформированной системе ценностей. Именно личность, раздираемая внутриличностными конфликтами становится участником или провокатором большинства конфликтов межличностных и групповых.

Каждому так или иначе приходилось участвовать в конфликтах. Или в качестве одной из конфликтующей стороны или в качестве непрямого участника конфликта - арбитра, примирителя, защитника одной из сторон. Когда разбирали структуру конфликта, то выделили зону разногласий – предмет спора, дело, вопрос и психологическую сторону конфликта, связанную с личностными особенностями его участников, их личными взаимоотношениями, их эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Межличностный конфликт – частный, хотя и занимающий особое место, случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. Это столкновение индивидов с группой или между собой. В последнем случае конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов. Группа (или толпа) обладает дополнительной мощностью и низкой мобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включенные в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Внутригрупповые конфликты протекают по-разному в зависимости от того, насколько едины или разобщены друг с другом члены данной группы в понимании значимости целей их совместных действий или же в определении способов ее достижения, подразделяясь на

процедурные и информационные. В первом случае конфликт вспыхивает тогда, когда группа не может достичь взаимоприемлемого соглашения по способам и формам достижения общей для всех ее членов цели. Информационные конфликты внутри группы связаны с недостаточностью информации или ее неадекватностью для разных членов группы.

Причины конфликта между личностью и группой всегда связаны с 1) нарушением ролевых ожиданий; 2) неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно в случае завышения внутренней установки); 3) нарушением групповых норм.

Форма проявления конфликта при этом может быть связана с применением групповых санкций, ограничением или прекращением неформального общения. Различают следующие варианты конфликта «личность-группа».

1. Руководитель-коллектив. Причины: новый руководитель, назначенный со стороны; стиль управления; низкая компетентность руководителя.

2. Рядовой член коллектива-коллектив. Причины: сильное влияние отрицательно настроенных микрогрупп и их лидеров; конфликтная личность; нарушение групповых норм; неадекватность внутренней установки статусу.

3. Лидер-группа. Причины: низкая профессиональная подготовка; применение компромата против лидера; превышение полномочий лидера; изменение группового сознания.

Межгрупповые конфликты, как один из вариантов межличностных – конфликты между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, как правило, доминирующие, объединенных на период конфликта в единые группы. Эта сплоченность может пропасть сразу после прекращения конфликта, но в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть велико. Примерами межгрупповых конфликтов могут служить конфликты между линейным и штабным персоналом, между различными функциональными группами внутри организации, между профсоюзом и организацией.

В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы – они»: «мы» – хорошие, «они» – плохие; «мы» – болеем за общее дело, а «они» – эгоисты, саботажники; их волнуют только собственные интересы, а на дело им наплевать.

Каждая из сторон ощущает психологический выигрыш от создания собственной правоты на фоне «очевидной» неправоты другого.

Межгрупповые конфликты менее распространены, чем межличностные, но всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров.

В случае межгрупповой вражды присущие любой группе внутригрупповые конфликты наслаиваются на межгрупповые взаимодействия, взаимно усиливая либо ослабляя друг друга, существенно осложняя картину противоречий, соперничества, столкновений между конфликтующими группами или организациями. В целом причины межгрупповых конфликтов можно объединить в три основные группы:

1. Объективные условия взаимодействия.
2. Внутригрупповые процессы, в том числе конфликтные.
3. Содержание и направленность межгрупповых взаимодействий.

На основании этого все межгрупповые конфликты можно свести к следующим основным типам.

Соперничество – социальные группы, добиваясь одной цели, стремятся в чем-то превзойти соперника.

Столкновение – соперничающие группы стремятся (вынуждены) нанести ущерб друг другу.

Доминация – одна группа имеет существенное преимущество в самом важном аспекте, в силу чего господствует над другой во всех остальных отношениях.

Уклонение – одна из групп или обе стремятся отойти, отстраниться от другой, избежать встречи с ней, как сулящие неприятные последствия.

Аккомодация – приспособление одной группы к давлению более сильной другой.

Ассимиляция – одна группа уподобляется другой в каком-либо важном отношении, усваивая ее особенности, нормы поведения и т.д.

Подавление – одно из групп получает решающее преимущество, в силу чего оказывается в состоянии насильственно, часто при помощи вооруженной силы, получить конец существованию враждебной группы.

Переговоры – соперничающие группы обмениваются мнениями, сближают позиции и достигают соглашения.

Компромисс – соглашение достигается путем взаимных уступок.

Согласие – группы приходят к договоренности по какому-либо важному для них вопросу.

Сотрудничество – группы начинают заниматься совместной деятельностью в важной для них сфере.

Управление межгрупповыми конфликтами. Необходимо четко определить сильные и слабые стороны конфликтующих сторон, соотношение их сил, ресурсов, возможностей. В зависимости от них могут быть выбраны следующие варианты поведения: наступление (стремление вызвать нежелательные для противника изменения), оборона (не допустить нежелательные для себя изменения), уклонение (то же, что и в предыдущем случае, но только путем уклонения от решающего столкновения), отступление (сохранить максимум сил при нежелательном изменении, вызванном соперничающей стороной).

Наиболее очевидными проявлениями межличностных конфликтов выступают: взаимные обвинения, споры, нападки, защита.

В рамках организации можно выделить следующие формы конфликтной борьбы.

1. Бойкот. Полный или частичный отказ или уклонение от совместных действий или от действий в интересах оппонентов.

2. Саботаж. Сознательные действия с целью скрытого нанесения ущерба интересам других или другого.

3. Травля (преследование). Действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли или достоинств.

4. Словесная агрессия. Выдвижение обвинений, оскорбления, сплетни, неблагоприятные оценки противников с целью их дискредитации.

5. Физическое насилие.

6. Массовые стихийные или организованные выступления.

Каждый участник конфликта при этом стремится удовлетворить свои интересы и потребности.

Конфликт может начаться в связи с каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и может захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом эмоциональная сторона может затмевать содержательную. Типичная картина: спорящие люди; накаленная эмоциями обстановка; повод для конфликта ушел на задний план, эмоции заслонили дело.

- В таких ситуациях возникают следующие вопросы:
- можно ли помочь людям разрешить эту ситуацию?
 - как это сделать?
 - нужно ли давать советы и какие?

2. Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми

Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые личностные тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми. Он начинает обвинять других людей, якобы загнавших его в затруднительное положение. В результате он начинает вести себя неадекватно.

В случае межгрупповых конфликтов часто встречается противопоставление по принципу «Мы – Они». Эмоции переносятся с отношений между группами на личные отношения. Межгрупповой конфликт становится почвой для зарождения и развития межличностных конфликтов. С другой стороны, межличностный конфликт может разрастись и включить в свою сферу других людей. К участникам конфликта могут примкнуть поддерживающие их сторонники. Когда конфликт разгорается вокруг вопроса, решение которого как-то сказывается на посторонних лицах или целых организаций, то они тоже начинают принимать в нем участие. В результате конфликт, начавшийся как межличностный, становится групповым.

Внутригрупповой конфликт может начаться при появлении в группе новичка. Он должен признать существующие в группе ценности, стереотипы, атрибуты, традиции, иерархию, иначе может возникнуть конфликтная ситуация. При объединении групп, вхождении в группу нескольких новых участников, может возникнуть ценностный конфликт. Необходимо открытое согласование интересов и ценностей.

Указанные конфликты вытекают друг из друга и обуславливают друг друга, образуя некую кольцевую структуру.

3. Причины МЛК

Во всяком межличностном конфликте существует как минимум два участника и определенная конкретная ситуация их взаимодействия, в которой происходит начальный инцидент и развиваются его последствия.



Рис. 10 Схематичное представление межличностного конфликта

Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими сторонами. Кроме того, межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтантов, но и всех, с кем они непосредственно связаны.

Для выявления причин конфликта нужен глубокий анализ как действий, позиций и психологических особенностей его участников, так и обстоятельств, возникающих в ситуации их взаимодействия.

По одной из классификаций различают следующие группы основных причин конфликтов: ограниченность ресурсов – их качественная и количественная сторона; различные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть, задания и другие ресурсы); различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненной основе; неудовлетворительные коммуникации; личностные особенности участников столкновений.

Исходя из данной классификации можно понять источники конфликта и сферу их реализации.

Рассмотрим еще одну классификацию, предложенную Линкольном В., который выделяет 5 основных типов причинных факторов конфликтов:

1. *Информационные факторы.* Связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. Это могут быть: неполные и неточные факты; слухи и дезинформация; преждевременная информация и информация, переданная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов, сообщений СМИ; нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон; интерпретация использованных слов и фраз; посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов и т.д.

2. *Поведенческие факторы* – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон.

В межличностных отношениях, как уже упоминалось, это – стремление к превосходству; проявление агрессивности; проявление эгоизма. А так же случаи, если кто-либо: угрожает вашей безопасности; подрывает самооценку; не оправдывает положительных ожиданий; вызывает стресс, неудобство, дискомфорт; ведет непредсказуемо и грубо.

3. *Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами, текущего и дальнейшего, вытекающая из различного вклада сторон в отношения; важности или неважности отношений для каждой из сторон; совместимости сторон в плане поведения, личных или профессиональных целей и личного общения; различий в образовательном уровне, классовых различий; истории отношений, их длительности, наличия негативного осадка от прошлых конфликтов, уровня доверия и авторитетности.

4. *Ценностные факторы* – принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, следование которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности различаются по силе действия и по важности: личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты); групповые (в т.ч. профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы; способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям и профессиям; религиозные, культурные, региональные ценности; традиционные представления о правильном и неправильном.

5. *Структурные факторы* – относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания. Требуют для их преодоления больших ресурсов. Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются внешними по отношению к нему, но существенно влияют на его ход. Это: власть, система управления; политические партии и течения; различные социальные нормы; право собственности (узы брака); стандарты поведения; географическое положение, контакты сообщества с внешним миром.

Отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению.

Например, в случае возникновения конфликта на основе нехватки информации, достаточно обеспечить ее поступление и столкновение будет снято.

Но в реальной жизни «чистые», то есть обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко.

Н.Н. Тренив дает следующую классификацию межличностных конфликтов, рассматривая различные их уровни: духовно-нравственный, чувственный, установочный, мыслительный, эмоциональный, рутинный, см. рис.

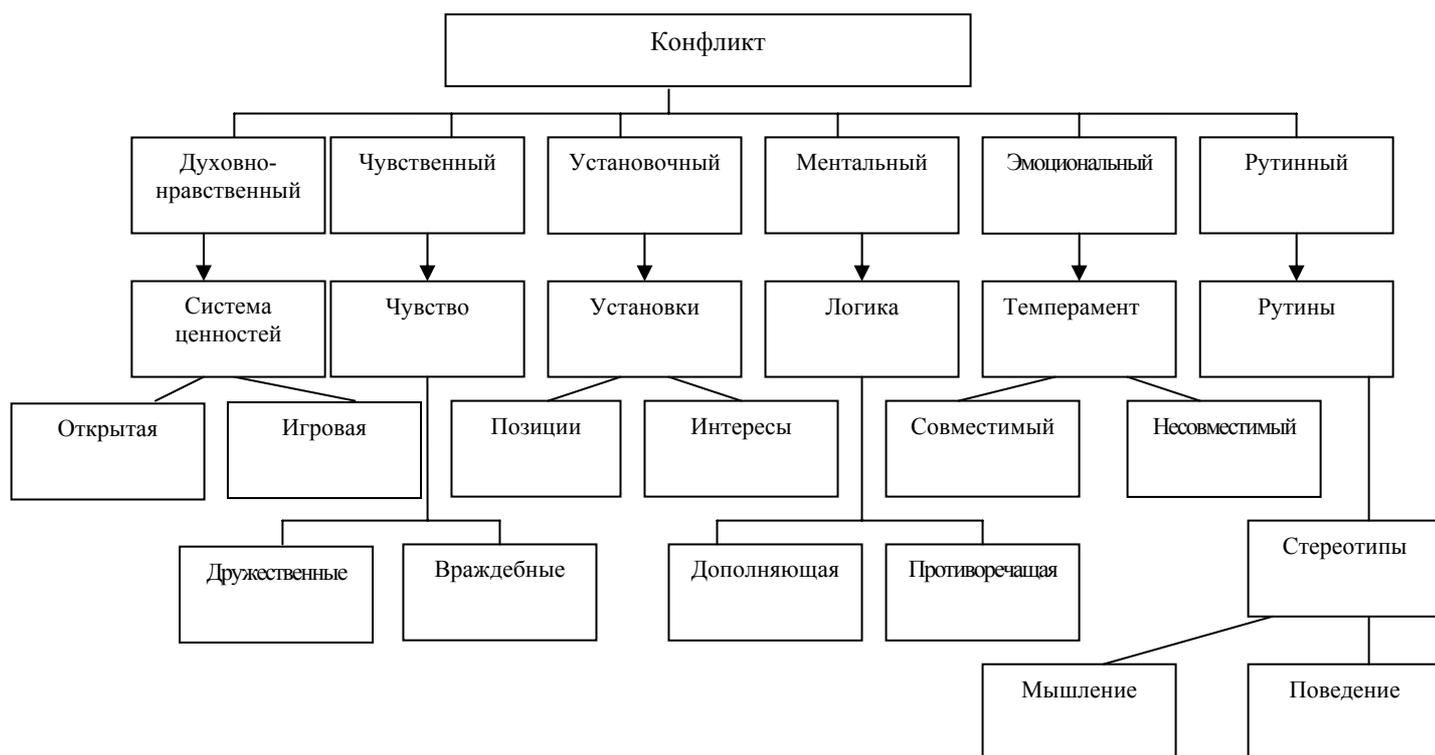


Рис. 11. Природа межличностного конфликта

Духовно-нравственный конфликт может иметь место при наличии несогласованных систем ценностей, основными из которых Тренив Н.Н. считает игровую и неигровую. **Игровая** система ценностей основана на желании переиграть партнера и получить преимущество. **Открытая** система ценностей – система, основанная на желании достичь честного и выгодного для всех решения.

Различные системы ценностей могут привести к принятию различных решений в одной и той же ситуации. Понимание системы ценностей своего партнера может помочь спрогнозировать его поведение и избежать ненужных конфликтных ситуаций.

Чувственный конфликт разворачивается при неожиданных проявлениях непонятных нам чувств партнера. Понимание чувственного спектра своего партнера помогает предвидеть появление у него тех или иных чувств и дает возможность избежать бессмысленных конфликтных ситуаций.

Установки являются производными от духовно-нравственных ценностей и чувств, но человек склонен более с ними идентифицироваться и без изменения системы ценностей и чувственного спектра любые попытки вмешательства в систему установок приводят к возникновению сильного сопротивления.

Распознавание подлинных установок хотя и требует значительных усилий, но позволяет предвидеть реакцию партнера на ту или иную ситуацию. Данные попытки осложняются тем, что партнер не всегда сам может дать себе отчет о своих истинных установках. И здесь необходимо отделять позиции от истинных интересов. позиция – это то, что человек заявляет «Я стою на таких-то позициях и не изменю своего решения!», интересы же при этом он может иметь те, которые он не позиционирует.

Конфликты на *ментальном* уровне предопределяются возможностью наличия разных схем мышления у разных людей. Логика мышления человека определяет ход его рассуждений. И у каждого человека есть стереотипный (для него) набор логическим схем мышления, не позволяющий увидеть дополнительные варианты и возможности разворачивания какой-либо ситуации. Он ограничен этим шаблоном и не в состоянии понять человека, у которого другой набор ментальных схем. Например, если человек привык работать на государственном предприятии, на котором ему надо было выполнять набор совершенно определенных действий, ему и в голову не приходит, что ту же задачу (заключение договоров на поставку сырья) можно решать другими методами. И когда ему кто-то начинает говорить об этом, он считает это нереальным и, если к тому же накладывается эмоциональный шлейф, разговор может стать конфликтным.

Эмоциональный конфликт. Для предотвращения эмоционального конфликта необходимо знание типов темперамента своих коллег, подчиненных и начальства, что дает возможность правильно подоб-

рать рабочие группы, снизив количество конфликтов в них, подготовиться к возможным эмоциональным взрывам.

Рутинный конфликт – конфликт при столкновении различных, привычных для данных людей, стереотипов выполнения действий. Поскольку человек выполняет привычные для нас действие, но по другому, мы приходим к выводу, что он не понимает самых элементарных вещей. Мы редко задумываемся о том, почему мы делаем что-либо тем или иным способом, так как за выполнение привычных действий отвечает подсознание.

Конфликт принимает деструктивные формы, когда один из партнеров прибегает к недопустимым методам борьбы, стремится психологически подавить и т.д. Есть термин «моббинг» – притеснение, преследование, грубость, нападки и притирки, зачастую все носит скрытый характер.

При деструктивном конфликте наблюдается: поляризация оценочных суждений партнеров; стремление к расхождению исходных позиций; стремление принудить партнера к невыгодному для него решению; обострение конфликта; желание уйти от исходной проблемы.

4. Управление межличностными и групповыми конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний – предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать причины, приведшие к конфликту, факторы, ему способствующие, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

Стратегия управления конфликтами включает:

1. Предотвращение конфликтов или их профилактика.
2. Управление на стадии возникновения.
3. Использование результатов отдельных стадий конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта. Если на первой стадии конфликта целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бес-

компромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Выбор воздействия определяется личностными особенностями конфликтующих.

4. Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий. Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение – очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликт, приводящий к их изоляции переносится очень болезненно, настолько, что они могут даже прекратить конфронтацию.

Для реального управления конфликтом важно знать:

- а) на какой стадии находится конфликт (какова его история);
- б) существо проблемы, лежащей в основе конфликта.

Первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, *в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния*. Истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента, занять его место, задетое самолюбие или обида (иногда давняя), маскируются заботой о деле, принципиальностью.

Рассмотрим поведение руководителя при возникновении конфликта в подразделении в зависимости от степени накала борьбы и осознанности причины конфликта.

Если конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу: стороны не осознают причину конфликта (а она имеет объективный характер), нет выраженных сфер сближения, оппоненты не придерживаются принятых в данной среде норм поведения, то руководитель может принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия.

Если нет ярко выраженной конфронтации и причины конфликта могут осознаваться, то руководитель может выступить в роли консультанта и прибегнуть, главным образом, к психологическим мерам.

Если конфликт случаен, то руководитель, используя свое влияние, выступает в роли воспитателя.

Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

Могут использоваться следующие конкретные способы для решения конфликтов между подчиненными.

1. Руководитель выслушивает обоих конфликтантов по очереди и сам выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними.

2. Руководитель приглашает их к себе одновременно и выслушивает их, вынуждая их прийти к мирному соглашению.

3. Руководитель приглашает к себе конфликтантов и они разговаривают в его присутствии, он их останавливает в случае несоблюдения норм разговора и они сами вынуждены договориться между собой.

4. Руководитель разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного из них или обоих в другое подразделение.

5. Участники конфликта, в случае, если предмет спора касается всего коллектива, выступают на общем собрании коллектива, который и принимает решение по существу конфликта.

Руководителю во всех случаях необходимо оставаться спокойным и избегать эмоционально-оценочных комментариев по поводу поведения конфликтантов и сути конфликта. Необходимо понять не только причину конфликта, но и чувства, стремления, которые стоят за словами, оставаться открытым к рассмотрению различных предложений. Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, надо найти область взаимных интересов.

Если вместо выдвижения на первый план расходящихся позиций сосредоточить основное внимание на отыскании сферы общих интересов, то выяснится, что можно сделать некоторые уступки со стороны оппонентов при удовлетворении интересов каждой стороны.

При разговоре руководителя с подчиненным при решении конфликта, руководителю надо дать понять сотруднику, что он готов помочь и что к его проблемам относится серьезно, это не его «вина» и разговор не выйдет за пределы помещения. Сотрудник должен выговориться, даже если он говорит долго и в его речи возникают паузы. Чтобы помочь ему, надо задавать вопросы. Неуместны попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко Вы сами справляетесь с подобными «мелочами». Цель разговора – укрепить рациональное отношение и позволить сотруднику самому справиться со своей проблемой. Не рекомендуется давать готовое решение, так он ничему не научится и не будет готов выполнять это решение.

Если конфликтные стороны сами занимаются конфликтом, то положительным в этом случае является то, что стороны хорошо знают все обстоятельства, связанные с конфликтом и могут при желании найти способы введения его в определенные рамки. Негативным является тот факт, что на возможности решения конфликта накладывает отпечаток субъективность конфликтантов и повышенный эмоциональный фон.

Тактики, используемые для выхода из конфликта могут быть «мягкие» и «жесткие». Мягкой считается та тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны (заискивание, просьба о поддержке, рациональное убеждение, дружелюбное обращение и т.д). Жесткой считается тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента (давление, угрозы, апелляция к власти, санкции). Логика применения тактик – от более легких к более жестким.

К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом были разработаны основные наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации.* Они указывают, что существует пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция.



Рис. Сетка определения стилей выхода из конфликта Томаса-Киллменна

Стиль выхода из конкретного конфликта определяется в первую очередь тем, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгода или учитывают и интересы другой стороны. Действовать они могут при этом активно или пассивно, индивидуально или кооперируясь с другой стороной.

Стиль конкуренции, соперничества как стремление активно и индивидуально действовать, добиваясь удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой сторон, может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы; обладаете достаточной властью или чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять.

Его не рекомендуется использовать в близких личных отношениях и в ситуации, когда вы чувствуете, что у вас не хватит сил.

Стиль сотрудничества (принимаются решения, удовлетворяющие обе стороны). Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен; у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса – метод взаимных уступок. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение вашего желания не слишком значимо для вас; вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения (избегания) характеризуется отсутствием как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете

ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: когда хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт; у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль приспособления означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения.

Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения той или иной стратегии для достижения собственных целей и ее «цены». Так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Мы рассмотрели возможное поведение руководителя, тактики выхода из конфликта, стили выхода из конфликта, теперь рассмотрим *как вести себя в ситуации эмоционального напряжения, которое провоцирует конфликт.*

Мы обращаем внимание на то, как люди обращаются с нами и меньше на то, как мы обращаемся с ними. И *разрешение конфликта* надо начинать с осознания того, какие наши цели, каковы цели нашего оппонента и как он видит ситуацию. При этом может быть дос-

тигнут переход от эмоционального видения конфликта на позицию рационального уровня его решения.

1. Первая проблема в конфликте всегда – проблема информации. Важно составить адекватную картину конфликта, что возможно при наличии соответствующей информации. Информация может искажаться при субъективном ее рассмотрении – Вашем и оппонентов, а так же при передаче ее «по цепочке» (может происходить не только ее утечка, но и накручивание). Необходимо получить ответы на вопросы: что на самом деле произошло – факты, а не эмоции. Кто свидетели – первоначальные, а не передающие информацию. Каковы последствия развития конфликта. Имеет ли смысл Вам, как третьей стороне – если это так – в конфликт включаться. В этом случае целесообразно понять – почему именно к Вам обращаются для его решения?

2. Второй шаг – это снятие негативных эмоций – своих и партнера. Негативные эмоции не только сказываются на здоровье, но и искажают картину восприятия. Для этого можно использовать различные варианты – от рационалистического самоубеждения до аутотренинга, медитации.

Для снятия эмоционального напряжения у партнера могут быть использованы следующие техники.

Таблица 3

Техники, помогающие ослабить напряженность

Техника	Положительное действие
1. Внимательное выслушивание, стремление установить и поддерживать контакт. Интерес к проблемам партнера.	Успокаивает, настраивает на собеседника, помогает ему разговаривать и понять, что Вы заинтересованы в общении с ним.
2. Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль	Создает обстановку согласия
3. Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности	Снимает напряжение
4. Уменьшение социальной дистанции	Подчеркивает равенство сторон
5. Обращение к фактам, предложение конкретного выхода, проверка реальностью. Помогите ему «спасти лицо» и дайте конкретный выход и он Вам многое простит	Создает уверенность в выполнении договоренностей. Иногда человек нервничает только из-за того, что не видит достойного выхода.
6. Обращение за советом, обещание помощи.	Показывает готовность к взаимодействию

7. Подчеркивание общности с собеседником.	Вызывает приятные ассоциации
Техника	Положительное действие
8. Подчеркивание значимости собеседника (значимость конкретного факта, мысли, конкретного поступка или черты личности). «Мне кажется ценным ...», «Я благодарен Вам за...». Важно быть конкретным) и искренним. Вклад должен быть действительно позитивным. Учитесь запоминать то хорошее, что Вы видите у собеседника – мысли, чувства, поступки.	Умение отслеживать позитивные моменты не только поможет поддерживать любую беседу, но и вызывает искреннее и заинтересованное отношение к людям, что находит ответ. При откровенной лести собеседник прочитает Вас, если не на уровне сознания, так на уровне подсознания, что откладывается неприятным ощущением.
9. Вербализация эмоционального состояния, своего или партнера. «Названное утрачивает власть». Для снятия напряжения его надо классифицировать. Желательно употреблять такое описание состояния, которое не будет вызывать внутренний протест. Вербализация может быть метафорической, имеющей множество толкований, при этом Вы не навязываете своего мнения или «диагноза» ситуации, см. табл.	Необозначенное состояние тревожит. Проговоренная эмоция перестает определять Ваше отношение к собеседнику или его к Вам.
10. Если произнесенное Вами будет сказано еще и с юмором, это тоже даст возможность разрядки напряжения.	Человек, который улыбается и эмоции испытывает в этот момент положительные.
11. Возможность выговориться. Рассказывая о своем эмоциональном состоянии, партнер переводит его из актуального состояния в неактуальное, в прошлое.	Партнер успокаивается и только после этого готов к тому, чтобы слушать Вас.
12. Признайте свою неправоту в тех областях решения проблемы, в которых она имеется. Не можете Вы быть во всем правы, а Ваш партнер – нет.	Признание ошибки выбивает оружие из рук противника. Вы при этом становитесь сильнее. Ошибаться может каждый, но только сильный человек может об этом открыто сказать.
13. Сохраняйте спокойствие и не разговаривайте на повышенных тонах в любой ситуации. Голос должен быть спокойный и уверенный. Сохраняйте оптимальную дистанцию между Вами и партнером, угол поворота и наклон тела. Пусть Ваши ладони или хотя бы одна из них будут раскрыты.	Это просигнализирует ему, что Вы – друг и не собираетесь нападать.

Далее в таблице приведены выражения, позволяющие безболезненно обозначить требуемое эмоциональное состояние.

Таблица 4.

Желательные выражения, обозначающие Ваше эмоциональное состояние

Не желательно	Желательно
Вы (Я) не понимаете	Вы (Я) удивлены
Вы (Я) в депрессии	Вы (Я) огорчены
Вам (Мне) неприятно	Вам (Мне) неуютно
Вам (Мне) противно	Вы (Я) возмущены, вызывает дискомфорт
Вы (Я) нервничаете	Вас (Меня) беспокоит, тревожит, угнетает
Вас (Меня) бесит	У Вас (Меня) вызывает протест
Вам (Мне) обидно	Вас (Меня) задевает
Вы (Я) злитесь	Вы (Я) сердитесь
Вы (Я) боитесь	Вы (Я) опасаетесь

Важно понять истинный смысл агрессии со стороны партнера и ответить на ту причину, которая вызвала эту боль. Ведь от природы агрессивных людей не так много. Человек становится агрессивным, когда его загоняют в угол, давят, причиняют серьезные неудобства. Поймите, что лежит в основе его поведения и объясните ему, что Вы на него не нападаете, покажите, что проблема общая и что ему выгодно ее решить. Вы ведь не бьете ребенка, когда он плачет, а выясняете, почему он это делает. Понимание человека стоит на четырех основаниях: знание ситуации, определение контекста, в котором развивается ситуация, чувство другого и внимание, заинтересованность в нем.

Есть прием для неконфликтного поведения в острой ситуации, так называемое «я – высказывание». Схема построения фразы такова: событие – реакция – желательный исход. Например: «Когда Вы кричите – Я чувствую себя (описание Ваших ощущений) – Я хотел бы, чтобы мы с Вами могли это обсудить в спокойной обстановке» или «Когда Вы кричите – Я Вас плохо понимаю».

Часто для выяснения информации и, одновременно, для снятия эмоционального напряжения используются так называемые техники активного слушания.

Они основаны на том, что если Вы сумеете показать человеку, что Вы его действительно слушаете, понимаете и сочувствуете, то тем

самым Вы сведете вероятность конфликта к минимуму, а эффективность общения к максимуму. Каждому необходимо быть услышанным и понятым. Продемонстрируйте ему, что Вы, по крайней мере, понимаете, как ему представляется ситуация, даже если Ваша позиция в этом вопросе иная.

При выслушивании собеседника важно воспринимать две вещи: то, что было сказано и чувства говорящего. Многие чувства могут быть скрыты под беспристрастными словами. Очень важно обнаружить и понять их для принятия удовлетворительного решения.

Таблица 5.

Примеры различий между словами и чувствами

Слова	Чувства
Делай, что хочешь	Мне не нравится то, что ты собираешься делать, но мои чувства тебя, по-видимому, не волнуют. Ты сделаешь это в любом случае.
Мне все равно	Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла, ведь ты меня не слушаешь
Поступай так, как считаешь нужным	Я слишком устал спорить с тобой. Делай, что хочешь, хоть я и против.
«Ладно» или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе.	Я не согласен и на самом деле очень зол на тебя. Мне кажется, что ты не считаешься со мной.

Активное слушание – это – не говорить только о себе, любимом, а также: слушать и воспринимать истинные чувства говорящего; слушать с сочувствием; сосредоточиться на предмете разговора; относиться к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок. При этом лучше всего время от времени просто кивать. В создаваемой таким поведением атмосфере говорящему легко делиться своими мыслями. Выделять то, что Вы не поняли и в чем Вы не уверены. Непонимание может породить новое непонимание. Побуждать человека к дальнейшему разговору. Вопросы типа: «Не могли бы Вы рассказать об этом немного подробнее?». Задавайте Ваш вопрос нейтральным тоном. Не спрашивайте об этом так, как будто Вас больше интересует причина, по которой он испытывает те или иные чувства либо поступает так или иначе. В таком случае человек может занять защитную позицию. Использовать для поддержания разговора невербальную коммуникацию. Улыбайтесь, кивайте, смотрите в глаза,

повернитесь, склоняйтесь к говорящему. Не советовать, не заниматься диагнозом, заверениями, поощрениями, критикой или подколами.

Методы активного слушания: открытые вопросы; вербализация; малый разговор.

Открытые вопросы.

Активизируют собеседника, дают возможность выбора – о чем говорить, а о чем нет, устраняют барьеры. Помогают получить развернутый спектр информации. Не должны звучать как обвинение, упрек, непрошенный совет, ложная интерпретация.

Надо только учитывать, что в нашей культуре задавать вопросы – статусная привилегия, кроме того, осуждение и запрет также часто преподносятся в виде вопросов. Не рекомендуется употреблять вопросы Почему? Они могут звучать как скрытое обвинение (Ваш выбор непонятен, значит, неправилен, Вы выбрали неправильный путь, Вы недостаточно опытни). Лучше использовать следующее построение вопросов: Каковы основные аргументы? Какова логика этого выбора? Как мы могли бы...? Чем было продиктовано положительное решение? Не могли бы Вы...?

Вербализация.

а). Повторение. Можно повторить дословно цитату из высказываний собеседника, дословно последние слова, с вопросительной интонацией одно или два последних слова собеседника. Используется если необходимо выиграть время, понять партнера, показать ему. Это вовсе не означает Вашего согласия с его словами, но говорит о Вашем внимании к тому, что он говорит. Сложнее реализуется, если концентрируетесь на том, что Вы собираетесь говорить.

б). Перефразирование. Краткая передача сути сказанного партнером, с сохранением его логики изложения (сохранение ритма, уровня пафоса, близость синонимов).

в). Интерпретация. Вы повторяете мысль партнера и развиваете ее дальше. Это могут быть уточняющие вопросы (Вы, по видимому...) и пробные вопросы или условные гипотезы (А может быть так...). Негативно действует, если интерпретация неточная, и точная, но это ему неприятно.

Малый разговор.

Задачи малого разговора – разговорить собеседника, снять эмоциональное напряжение от большого разговора. Это беседа на интересную и приятную для собеседника тему, создающая благоприятную психологическую атмосферу, вызывающая симпатию и доверие к

Вам, восстанавливающая эмоциональное равновесие. Затрагиваются приятные и интересные зоны (экспертные зоны) собеседника.

Используется цитирование партнера (Вы говорили, как я помню...).

Позитивные констатации. Позитивные высказывания о событиях в жизни партнера, о благоприятных событиях вообще, о положительных сдвигах, о других людях. В любом случае, в разговоре с деловыми партнерами лучше использовать только позитивный тон общения. Помните, как неприятно разговаривать с человеком, который постоянно жалуется и всех ругает.

Информирование. Вы рассказываете партнеру важную для него, полезную или приятную информацию.

Интересный рассказ.

Таким образом, можно описать основные правила общения при конфликтной ситуации:

- признать желания и представления друг друга;
- слушать не перебивая;
- продемонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко сформулировать предмет обсуждения;
- установить общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- найти общее решение;
- принять общее «коммюнике».

При решении конфликта сторонами могут сделаны следующие ошибки, которые приводят к его усилению и к негативным последствиям:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не выражает полностью свои потребности;
- партнер принимает «боевую стойку»;
- партнер уходит в оборону;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер настаивает на признании своей власти;

- в ход идет знание самых уязвимых мест партнера;
- припоминаются старые обиды;
- в конце концов выявляются победитель и побежденный.

Кроме межличностных методов разрешения конфликтов, существуют структурные методы разрешения конфликтов.

Разъяснение требований к работе.

Каждому сотруднику должно быть известно, какой уровень результатов должен быть достигнут лично им и подразделением в целом, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности. Должны быть четко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы.

Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Для улучшения взаимодействия используются интеграционные службы, осуществляющие связь между подразделениями, целевые группы и иные службы.

Общеорганизационные комплексные цели.

Устанавливаются такие цели, которые требуют совместных усилий нескольких сотрудников, групп или отделов. Этим достигается большая слаженность в функционировании организации всего персонала.

Структура системы вознаграждений.

Система вознаграждений должна поощрять сотрудников, вносящих свой вклад в достижение общеорганизационных целей и не поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало целям организации и, следовательно, желаниям руководства.

8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТНОЙ ЛИЧНОСТИ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

1. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями.
2. Возрастные различия.
3. Типы конфликтных личностей.

1. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями

Если рассматривать различия между мужским полом и женским, то надо сказать, что в формировании этих различий участвуют природные и социальные факторы. Начнем рассмотрение этой темы с природных факторов. Природа обеспечивает выживаемость биологических систем в том числе и через дифференциацию полов. Мужской пол должен обеспечивать изменчивость генофонда, необходимую ее приспособления к изменениям внешней среды. Женский – сохранение имеющегося генофонда, устойчивость, стабильность системы.

Поэтому мужская часть биосистемы отличается большим разнообразием, большей степенью отклонений от средних величин. Поскольку именно самки должны передать лучшее потомству, природа снабжает их повышенной степенью надежности и выживаемости. Женский организм обладает большей сопротивляемостью к неблагоприятным воздействиям. Стабильность женского организма проявляется на уровне физиологических функций. Женщины живут дольше, меньше болеют.

На психологическом уровне свойственная женщинам стабильность проявляется в том, что в сравнении с мужчинами им свойственны более выраженная консервативность, терпение, способность к выполнению монотонной работы. С необходимостью обеспечения комфортного состояния младенца связана повышенная чувствительность женщин, отзывчивость. Они сами имеют большую потребность в эмоциональной близости, чем мужчины, так как реже испытывают состояние психологического и физического благополучия по сравнению с мужчинами. Как сказал герой известного фильма «Чего хочет женщина» - «Женщины постоянно тревожатся». Но если уж мужчина за-

болевает – на физическом уровне или это психологические расстройства – то он переживает свое состояние более тяжело, чем женщина.

Систематизируем различия, которые вытекают из всего вышесказанного и могут привести к конфликтам, не забыв еще о том, что и в любом обществе существует стереотип так называемого «нормального» поведения для женщины и мужчины, что, естественно, накладывает свой отпечаток на действия любого человека.

1. По разному проявляется агрессивность у мужчин и женщин. У мужчин – более явно, они могут восставать, не выполнять указаний, спорить, вплоть до криков и физического сопротивления. У женщин агрессивность проявляется более на эмоциональном уровне – неприятие, холодность, бойкот, нежелание общаться, взаимное обсуждение и осуждение. Конфликт не проявляется, переходит в латентное, скрытое состояние, мешает нормальному рабочему состоянию. Женщины осторожнее и не доходят до крайностей, но интриги в женском коллективе встречаются значительно более часто, чем в мужском.

2. Межполовая агрессия тоже проявляется по-разному. Мужчины выдерживают нападения со стороны женщины до тех пор, пока им не покажется, что они заметили пренебрежение. Пренебрежение со стороны женщины – удар по статусу. И на это мужчины реагируют агрессивно.

3. Для мужчины самое главное – потеря статуса, унижение достоинства. Для женщины – нет ничего хуже потери эмоциональной близости, отторжения, изоляции. Женщины могут пожертвовать успехом ради сохранения отношений, мужчины не настроены. в большинстве своем это делать. Женщины больше ориентированы на равенство, более нетерпимо относятся к различиям, нередко скрывают свои способности из опасения вызвать недовольство подруг или коллег-женщин. Женщины больше ориентированы на равенство, более нетерпимо относятся к различиям, нередко скрывают свои способности из опасения вызвать недовольство подруг или коллег-женщин.

4. Разное восприятие желаний друг друга, тем более, что женщины менее склонны говорить напрямую, особенно о своих желаниях. Нередко приглашение к обсуждению вопроса женщиной мужчиной воспринимается как запрос на информацию или на принятие им решения.

5. По разному проявляется отношение к общению. Если женщине общение доставляет удовольствие, она будет обмениваться мимолетными чувствами, деталями информации, для нее это – средство и

свидетельство достижение близости. Мужчины мелочность не любят. Их детализация раздражает. Подобный разговор так же может привести к конфликту.

6. Рассказ о неприятностях, невзгодах для женщины – опять попытка получить «эмоциональное поглаживание», сочувствие. Такая реакция для нее нормальна. Мужчина в ответ на жалобы начинает давать советы, предлагать помощь, то есть реагируют делом. В том случае, когда женщине надо только получить внимание и эмпатию, а ей предлагают решение, которое она и сама знает, женщина сердится. Мужчину сердит, если данные им рекомендации не реализуются, а тем самым жалобы повторяются вновь. Для женщины – повторение одних и тех же сетований – способность «выговориться» и облегчить свое состояние, ей нужно получить в ответ подтверждение эмоционального неравнодушия.

Мужчина считает, что все свои проблемы он должен решать сам и не любит рассказывать о неприятностях и попытка женщину узнать детали проблемы для него означает ее недоверие к тому, что он сам все решит. Сочувствие в свой адрес и желание помочь он воспринимает как слабость и попытку женщины доминировать. И если ему кто-то жалуется, он меняет тему из деликатности, чтобы не показать недоверия к возможности собеседника. Для женщины смена тему выглядит как отсутствие интереса.

7. Мужчину раздражает, если женщина жалуется, а он не может ничем помочь. Для него тяжело ощущение своей беспомощности. Женщина воспринимает это как черствость.

8. Мужчине не нужно сочувствие и сопереживание, ему необходимо восхищение. Поэтому сочувствие женщины он воспринимает как унижение, хотя может и не сказать об этом.

9. Если женщине надо посоветоваться с мужчиной, то она это делает с удовольствием, демонстрируя всем, что ей есть с кем посоветоваться, что у них близкие отношения предполагающие учет интересов друг друга. Если мужчина попадает в ту же ситуацию, он воспринимает ее как зависимость, унижение.

Отдельного разговора требует анализ гендерного поведения женщины-руководителя и возможные конфликты при этом.

1. Несоответствие поведения ожиданиям, которые связаны с культурными нормами для определенной гендерной роли. Например, от руководителя женщины ждут больше мягкости и отзывчивости к подчиненным, чем от руководителя мужчины.

2. Женщина более эмоциональна и лучше чувствует других людей. Это ее и достоинство и недостаток. Она лучше понимает, нюансы отношений, в том числе и к себе, прогнозирует поведение других людей. Но может пойти на поводу у своих эмоций, а на работе это недопустимо и может привести к конфликтам.

3. Женщина более практична и добивается успеха, так как предпочитает гарантированный результат «журавлю в небе». Она добивается точности в деталях и ее поджидает меньше «срывов». С другой стороны – ей не хватает глобального взгляда на проблему и умения строить долгосрочные планы, она может увязнуть в мелочах.

4. Женщина лучше мужчины контролирует свои и чужие ошибки. И из-за этого возможны конфликты, так как мужчины не любят, когда вспоминают об их ошибках.

2. Возрастные различия

Возрастные особенности нередко бывают причиной конфликтных ситуаций. Вспомним роман с бессмертным названием «Отцы и дети». Он обозначает конфликт поколений, которые выросли в разное историческое время, что и обуславливает трудности понимания. Иногда конфликт поколений проявляется более ярко, когда отрицается полностью образ жизни родителей, старшее поколение обвиняется во всех бедах, молодые начинают бороться со «стариками» за рабочие места, за возможность карьерного роста.

Кроме того, существуют конфликтные возрастные периоды, когда повышенная конфликтность является нормой.

В первую очередь это относится к этапам детства, на которых и происходит становление личности. Первый конфликтный период от двух до трех лет, когда вырабатывается самоосознание, ребенок отделяет себя от родителей и доказывает, что он может сам все делать и со всем справляться.

Другой классический трудный возраст – подростковый, связанный с самоутверждением и самореализацией личности. В это время происходит и перестройка физическая всего организма, что сопровождается повышенной раздражительностью. Комплекс внешней непривлекательности, болезненное самолюбие, все это свойственно данному возрасту и причиняет и подростку и окружающим массу неудобств и приходит к возникновению конфликтных ситуаций.

Конфликтные периоды повторяются примерно каждые десять лет. Каждый период характеризуется специфическими проблемами. В возрасте около сорока лет, например, происходит перестройка психической жизни, связанная с появившимся жизненным опытом и переориентацией ценностей. Разочарование в прежних личных отношениях, потребность в большем эмоциональном понимании иногда приводит к разрушению устоявшихся семейных отношений и к поиску новых партнеров.

В возрасте около шестидесяти лет возникают проблемы, связанные с необходимостью передачи жизненного опыта. В силу стремительности жизни и наличия постоянных изменений в обществе эта потребность может не реализовываться, что является причиной некоторых конфликтных ситуаций в семье и на работе.

3. Характерологические различия

Существуют «трудные» люди, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства, сталкивающихся с ними. Конфликтный человек – это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации и конфликты. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения.

Если человек демонстрирует нехарактерную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв и дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними.

1. Возьмите под контроль свои эмоции. Старайтесь не говорить все, что думаете, в момент гнева, лучше отношения выяснить позже. Используйте другие способы выплеснуть эмоции.

2. Дайте собеседнику выговориться и выдержите паузу. Скажите о впечатлении, которое произвели на вас слова партнера.

3. Скажите собеседнику о том, как Вы воспринимаете его состояние – «Вы выглядите взволнованным».

4. Сообщите о своем состоянии в данной ситуации – «Когда Вы говорите таким тоном, мне трудно участвовать в беседе».

5. Если Вы были не правы – признайте это. Способность признавать свои ошибки – признак силы.

6. Старайтесь не принимать на свой счет слова и поведение другого человека. Трудный человек ведет себя аналогичным образом со

всеми. Напомните себе об этом, чтобы избегать отрицательных эмоций.

7. Установите, не отнесли ли Вы этого человека к категории трудных людей потому, что он напоминает Вам кого-то, с кем у Вас в прошлом были затруднения при общении. Если это так, то постарайтесь отделить Ваше восприятие этого человека от тех чувств, которые Вы испытывали к тому, кого он Вам напоминает.

8. Если чувствуете, что Вы больше попадаете под влияние трудного человека, то отметьте себе этот факт и тогда сможете остановиться. Вы избавитесь от точки зрения другого человека и вернете себе собственную.

Эти общие принципы можно использовать при контактах с трудными людьми всех типов, но наиболее эффективными могут быть специальные подходы, учитывающие особенности каждого типа в отдельности.

Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также Ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

Рассмотрим конкретные типы конфликтных личностей.

Неуправляемый тип. Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.

Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Во многих неприятностях и неудачах склонен обвинять других.

Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Не учится на ошибках.

Грубьян-танк/паровой каток. Идет напролом, не обращая внимания на попадающихся на пути. Он часто даже не видит Вас и не слышит, что Вы говорите. Его цель – изложить все, что он думает, Ваше мнение его не интересует. Наилучшее, что можно сделать – это уклониться от встречи с ним. Если это невозможно, то надо подготовиться к встрече с ним, в первую очередь эмоционально. Во время общения сохраняйте спокойствие. Выслушайте, дайте «спустить пар». Заранее установите пределы, дальше которых Вы не пойдете, несмотря на давление. Постарайтесь привлечь внимание хотя бы повторениями его

имени, прикосновением к плечу и т.д. Когда привлечете, коротко и ясно скажите то, что необходимо. Признайте справедливость тех претензий, которые можно признать. Завершайте как можно быстрее разговор. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

Грубьян-крикун. Повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Постарайтесь не перейти на его стиль. Если начнете кричать Вы – он на Вас обидится. Единственный способ утихомирить – проявить понимание и сочувствие, говорить тихо и вежливо, даже если он кричит. Он пойдет Вам на уступки.

Граната/разгневавшийся ребенок. Довольно мирный человек, который может взрываться из-за ощущения чувства беспомощности, при утрате контроля за ситуацией. Необходимо его успокоить. Дать возможность разобраться с ситуацией и получить ощущение контроля за ней. Когда он успокоится, ведите себя с ним, как обычно.

Привычный крикун. Не умеет решать проблему иначе, он безопасен – это просто манеры. Не обращайте внимания на его поведение. Продолжайте делать то, что вы считаете необходимым.

Демонстративный тип. Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.

Не уходит от конфликтов, часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым. Ему легко даются поверхностные конфликты, он любит свои страдания и стойкостью. При этом он хорошо приспособливается к различным ситуациям.

Действует под воздействием эмоциональных порывов. Рациональное поведение выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой систематической работы избегает.

Всезнайка. Не так агрессивен, но нервнирующий. Перебивает, принимает значимость сказанного вами, показывает свое превосходство, компетентность и значимость себя. Когда он компетентен, лучше считаться с его мнением (нередко он и в самом деле компетентен). Не спорить, так как это ни к чему не приведет. Не настаивать на продолжении встречи. «Раз уж у вас нет времени...». Целесообразно спрашивать и учитывать, сделать «наставником».

Ригидный тип. Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой, поэтому постоянно требует подтверждение собственной значимости. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отноше-

нию к мнимым или действительным несправедливостям. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Часто не учитывает изменение ситуации и обстоятельств, прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

Сверхточный тип. Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе, к окружающим, делает это так, что окружающим кажется, то к ним придираются. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих и может прервать отношения только потому, что ему покажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты и неудачи, нередко расплачиваясь за них даже болезнями. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе. Обладает повышенной тревожностью. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. Чрезмерно чувствителен к деталям.

Пессимист. Видит слишком много недостатков и трудностей, поэтому может не увидеть способы решения проблем. Внимательно отнеситесь к его критическим замечаниям, надо взять в его рассуждениях взять рациональное зерно. Согласится с его опасениями и попросит четко сформулировать трудности, которые он видит. Найти то полезное, что он может дать коллективу и сделать союзником.

Бесконфликтный тип. Неустойчив в оценках и мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех, так как недостаточно хорошо видит перспективу. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Пассивно-агрессивный. Не возражает и не сопротивляется открыто, не спорит, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебные отношения то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. У него всегда имеет оправдание. Может сделать работу наполовину, не так, не вовремя, небрежно. Объяснения «Я не знал», «Я забыл», «Я учил». Не связывайтесь, и не рассчитывайте на него при выполнении каких-то важных задач. Если надо иметь дело, то пусть он точно запишет, что Вы от него ожидаете. Задачи должны быть четко очерчены, желательно поставлены в числительной форме. Сохраните эту копию для себя, чтобы при необхо-

димости ему предъявить. Четко обрисуйте значимые для него последствия невыполнения данной задачи. Контролируйте ход выполнения обещанного.

Не предъявляйте претензий, пока он еще не сделал ничего плохого. Не «программируйте» его на невыполнение. Если он распускает слухи, то сохраняйте холоднокровие. Задайте ему напрямую вопрос, чем он недоволен, чего хочет.

Сверхпокладистый. Предлагает помощь, но практически ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и т.д. Склонен обижаться на замечания по этому поводу, так как на самом деле хочет помочь. Хочет всем нравиться, но не видит другого способа, как быть полезным. Бойтся отказывать. Набирает кучу обязательств и большую часть выполнить просто не может.

Целесообразно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки. Выразить симпатию и создать обстановку эмоционального приятия - дайте ему возможность взять передышку и не добиваться Вашего расположения тем способом, какой он практикует. Предложите ему самому определить для себя реальные задачи и фронт работ. Покажите, что Вы хотите правдивости с его стороны.

Типы личностей, которые не провоцируют конфликт, но явно способствуют его возникновению.

Жалобщик. Реалистичные или параноидные. Всегда сетует, но сами ничего не делают для решения проблемы, почему считают себя неспособными или не хотят брать ответственность на себя. Выслушайте, если повторяется – прервите и переключите на решение проблемы.

Молчуны спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять чего они хотят и что думают в действии. Их скрытность создает напряжение в процессе общения. Для преодоления замкнутости задайте конкретные вопросы, поделитесь предположениями

Нерешительные - стопоры. Не могут принять решение. Боятся ошибиться.

Максималисты - хотят чего-то прямо сейчас. «Все или ничего».

Невинные лгуны - невозможно понять, во что верить, а во что нет. Серия обманов. Ложь во спасение помогает им оправдывать свои неудачи.

Ложные альтруисты – делают добро, а потом жалеют о том, что делают.

9. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1. Причины конфликтов в организации
2. Управление конфликтами в организации

1. Причины конфликтов в организации

В основе конфликтов в организации лежат, как правило, объективные причины. Чаще всего это – ограниченные ресурсы. Иногда цели отдельных сотрудников или даже целых подразделений противостоят друг другу.

Причины конфликтов в организации.

1. Структурные конфликты.

Бывают между бухгалтерией и основными подразделениями; между производственными отделами и отделами маркетинга и т.д.

К конфликту приводят противоречия в задачах, решаемых сторонами, а также их взаимозависимость. Бухгалтерия – учет и контроль. Производственный отдел – быстрота и оперативность.

2. Инновационные конфликты.

Они возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется: организационная структура; распределение функций; распределение полномочий и ответственности; новые задачи; внедрение новых технологий и оборудования.

К конфликту приводит то, что любое нововведение затрагивает в той или иной степени интересы сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку и т.д.

3. Позиционные конфликты.

Позиционные конфликты или конфликты значимости напоминают детские споры на тему – «кто главнее». Возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. Межгрупповые конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений, вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают постоянное давление пренебрежительного отношения к себе и выступают с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «этих тупых производственников».

На межличностном уровне и на уровне личность-группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

4. Конфликты справедливости.

Близки к предыдущей категории. Они возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая категория связана со сферой символического признания, то конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

5. Соперничество за ресурсы.

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда, даже в самых крупных и богатых организациях. Ресурсы всегда ограничены и необходимость распределять их практически неизбежно приводит к конфликтам. Люди всегда хотят получать больше и собственные потребности всегда кажутся более основанными. Противоречие усиливается тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

Если включается механизм идентификации, то столкновение может принять драматический характер. Человек отождествляет себя со служебными функциями. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить.

Для начальника отдела конфликт оборачивается еще одной гранью проблемы – сохранением личного авторитета среди сотрудников. Вступая в схватку за дефицитный ресурс, начальник демонстрирует готовность отстаивать интересы своих сотрудников. Его поражение в этой борьбе воспринимается как угроза его статусу.

Ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.

6. Различия в целях и способах их достижений.

Кроме того, что разные подразделения могут иметь разные цели в производственном процессе, сотрудники ставят и свои, личные цели. А также у руководителей и исполнителей часто выстраиваются разные взгляды на пути и способы достижения общих целей. Пробле-

му можно решить по-разному и каждый считает, что его решение самое лучшее.

7. Динамические конфликты.

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа, как известно, проходит определенные этапы развития, в т.ч. этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по-разному относиться к этому фактору, но быстрее всего группа сплочивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага всей группы, то группа выдвигает на роль «козла отпущения» кандидата из своих рядов.

Эта ситуация типична для групп, функционирующих в условиях ролевой и функциональной неопределенности.

Когда все делают все, нет четкого распределения обязанностей и ответственности, нет четких и всеми принятых критериев выполнения работы, на первый план выступают социально-психологические законы групповой динамики. Особенно сильно они проявляются при нарушениях внутренней коммуникационной сети и недостаточности ресурсов. Должна быть информированность о том, что делают другие, не только ты сам. А то сложится впечатление, что ты все тянешь, как вол.

На роль «козла отпущения» обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по характеристикам, имеющим в группе ценностный смысл (уровень интеллекта, эрудиции, тактичность, доброжелательность, деликатность).

8. Информационные конфликты. Неполная или неточная передача информации, отсутствие необходимой информации, приводит к непониманию, и, как правило, к конфликту.

К конфликту могут привести следующие действия руководителя.

1. Недостатки в организации трудовой деятельности.
2. Управленческие ошибки (неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, нечеткая постановка задач и т.д.).
3. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, который тоже в большой степени зависит от руководителя.

Существует закон работы с кадрами – т.е. «эффект самоорганизации» - сильный руководитель подбирает сильных подчиненных и слабый – слабых.

2. Управление конфликтами в организации

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе в этом отчет и пытаются предвидеть конфликтность принимаемого решения.

Обычно руководители заинтересованы больше всего в том, чтобы скорее погасить конфликт и могут наказывать и правых и виноватых. В результате конфликт не разрешается, но скрывается от руководства (недовольство начальством).

Для эффективного управления конфликтом надо использовать не манипулирование, а влияние. При этом учитывается согласие с предлагаемым решением ситуации оппонента, ему предоставляется вся информация и дается свобода выбора.

В практике управленческой деятельности используются чрезвычайно разнообразные способы, с помощью которых руководитель разрешает конфликты между своими подчиненными:

1. Начальник выслушивает обоих конфликтантов и выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними.
2. Приглашает их обоих к себе, предлагает им спорить в своем присутствии и заставляет прийти к мирному соглашению.
3. Предлагает конфликтантам выступить на общем собрании коллектива, которое, выслушав их, принимает решение о том, как закончить конфликт.
4. Разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного или обоих в другие подразделения.

Далеко не все конфликты в организации решаются обязательно с помощью начальства. Всюду есть свои традиции – в одних случаях поощряющие обращение к руководителю за помощью в урегулировании конфликта, в других – осуждающие это и требующие, чтобы работники сами улаживали свои разногласия.

При выборе способов управления конфликтом целесообразно исходить из причин, обуславливающих его.

1. **Процесс решения проблемы (переговоры).** Открытое обсуждение противоположными сторонами причин конфликта, сущности разногласий, взаимной ответственности за продолжение конфликта, возможных решений, удовлетворяющих обоюдные интересы. В цен-

тре внимания – совместное исследование причин и решений конфликта.

2. **Техника соподчинения целей.** Усиление общей ответственности за конечный результат. Вместо ликвидации противоречий – нацеленность на поиске способа достижения значимой цели.

3. **Расширение доступа к ресурсам.** Предоставление необходимых для удовлетворения интересов возможностей. Просто, но не всегда возможно.

4. **Выбор и варьирование поведения.** Выбор модели поведения в зависимости от требований сложившейся ситуации.

5. Влияние на индивидуально-психологические особенности. Изменение социальных установок занимает много времени, это трудно, но и очень плодотворно, в случае успеха. Помогает систематическое обучение, в том числе различные виды социально-психологического тренинга: тренинг повышения коммуникативной компетентности, тренинг личностного роста, тренинг принятия решений и т.д.

6. Изменение организационных характеристик. Если причина конфликта – в особенностях структуры организации, то влияние на структуру помогает решать конфликты: перемещение сотрудников, внедрение координационных подразделений, расширение границ подразделений и т.д.

10. ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА С ПОМОЩЬЮ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ

1. Переговоры.
2. Понятие «третья сторона».
3. Основные задачи третьей стороны
4. Медиация, как посредничество.
5. Поведение посредника при резком отношении спорящих друг к другу.

1. Переговоры

Переговоры – наиболее эффективный способ решения конфликтной ситуации, когда обе стороны считают, что им надо выйти из конфликта.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель участия в переговорах*. В этой связи следует ответить на следующие вопросы: в чем состоит основная цель проведения переговоров? Какие имеются в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми.

Если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

В чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом? Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности

Предварительный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации («задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Поиск взаимоприемлемого решения, психологическая борьба. На этом этапе стороны определяют возможности друг друга; насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление, чтобы захватить инициативу всеми возможными способами. Цель каждого из участников — добиться доминирования или хотя бы равновесия.

Завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже известно значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу. Решение, принятое на этом этапе, необходимо зафиксировать письменно.

2. Понятие «третья сторона»

Существует точка зрения, что в каждом конфликте присутствует третья сторона, на разных стадиях и по-разному проявляя свое участие. Даже во внутриличностном конфликте на помощь приходят психологи, психоаналитики и просто друзья. При межличностном

конфликте у конфликтующих возникает подсознательное желание обратиться к лицу, обладающему объективным взглядом на ситуацию.

Третья сторона может выступать в роли посредника, в роли судьи и в роли наблюдателя.

а) Суд – третьей стороной выступает представитель общественной власти. Судебное решение опирается на силу права и силу общественной власти над участниками конфликта, и они должны подчиняться. Прав тот, на чьей стороне закон. Законодательное право существует в виде кодекса законов, которые создаются высшими органами власти. Претендентное право – опирается на предшествующие решения судов. *Недостатки*: никакой кодекс законов не может учесть все возможные нюансы человеческих взаимоотношений и поступков. В системе законодательства могут существовать зацепки, которые позволяют хитрому мошеннику ускользнуть от правосудия и выйти сухим из воды. Справедливость судебного решения зависит от способности судебных органов разобраться в глубине дела (Соломон, Санчо Панса). После решения спора в суде одна или даже две стороны могут остаться недовольными решениями судьи.

б) Функции судьи могут исполнять и обычные люди (соседи, коллеги, руководитель), если участники конфликта сочтут их способными на непредвзятый анализ конфликтной ситуации или если они обладают необходимыми полномочиями (*арбитраж*). Обычное право основано на традициях, обычаях, религиозных нормах.

В этом случае критерии базируются на субъективном понятии справедливости и исполнение решения базируется на принятии его конфликтующими сторонами.

Эффективность разрешения конфликта зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр. Обращение к «третьей стороне» судье, может быть весьма эффективным, если оппоненты договариваются подчиниться его решению. Вероятность выполнения высока. Но это не решение самих конфликтантов, оно им навязывается со стороны. И вполне возможно, что им кто-то будет недоволен.

Основная задача при урегулировании конфликта – решить проблему таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к найденному выходу. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. И в будущем стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму.

«Третейский судья» может использовать прием «активизации» конфликта. При этом разрешение конфликта происходит в два этапа. На первом, этапе откровенного разговора, оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказывать практически что угодно. Главное, чтобы они выговорились, а «судья» сумел определить предмет конфликта. На втором этапе оппонентам уже не разрешаются эмоциональные высказывания. Конфликт анализируется и раскладывается на составные части, причем каждый должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок противоположной стороны. Если конфликт разложить на составляющие, беспристрастно рассматривая каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность. У оппонентов «снимаются» ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций. Они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. Без эмоциональной составляющей конфликт решается значительно легче.

в) Наблюдатель – это лицо, которое не принимает активного участия в конфликте, а следит за соблюдением норм поведения и требованиями, которые были установлены в процессе предварительных договоренностей, гарантируя их выполнение.

3. Основные задачи третьей стороны

Главная задача третьей стороны – способствовать урегулированию конфликта, сведению к минимуму его последствий и достижению наибольшей выгоды для каждой из сторон. Третья сторона способствует созданию благоприятной атмосферы при ведении переговоров, оказывает помощь в нахождении оптимального решения и т.д.

Один из методов, который использует третья сторона при решении конфликта – разведение сторон (расселение, развод, разные кабинеты).

Силовой метод – наименее конструктивный, но часто используемый. В некоторых случаях есть необходимость в использовании этого метода для пресечения нежелательных действий, но это должна быть крайняя мера.

Посредник договаривается о переговорах, так как по отношению к третьей стороне у оппонентов нет предупреждения.

Посредник контролирует ситуацию, чтобы ни одна из сторон не покинула переговоры и не применяла в ходе переговоров силу, давление или угрозы. Это особенно актуально, когда силы у сторон неравны.

Будучи нейтральной стороной, не вовлеченной эмоционально в конфликт, посредник слушает более внимательно и быстрее замечает жесты примирения. Сами оппоненты зачастую не в состоянии оказать партнеру внимание и поддержку.

Посредник может помочь сформулировать более эффективное соглашение. Если он предложит исправить соглашение, предложенное одним из партнеров, это будет воспринято партнером более доброжелательно, чем предложение оппонента.

Партнеры чувствуют больше ответственности перед третьим лицом, соблюдая договоренности, чем друг перед другом.

Функции, которые может выполнять третья сторона при решении конфликта.

- *аналитическая.* Третья сторона сама анализирует конфликтную ситуацию и поощряет к этому конфликтующих. В начале выслушиваются обе стороны, а потом задаются вопросы (Как вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для другой стороны? Как вы считаете, почему другая сторона сопротивляется Вашему решению?);

- *функция активного слушателя.* Посредник буквально повторяет или переформулирует мысль говорящего, чтобы удостовериться в правильности понимания сказанного им. При этом желательно отдельно давать оценку, если это необходимо. О чувствах можно говорить только в смысле описывания их наличия, то есть «Я вижу Вы возмущены», а не «Вы говорите возмутительные вещи»;

- *организатор процесса переговоров.* Посредник предлагает процедуру проведения переговоров, поддерживает выполнение договоренностей, следит за корректностью поведения обеих сторон, управляет процессом переговоров, задает тон на переговорах;

- *генератор идей.* Роль посредника сводится к подталкиванию сторон в поиске решения, так как собственные предложения оппонентов принимаются ими и выполняются более точно;

- *контролер выполнимости идей и соглашений.* Посредник должен убедиться, что участники конфликта правильно понимают принятые соглашения и будут выполнять договоренности;

- *функция обучающего*. Посредник учит действовать в переговорах с ориентацией на сотрудничество, так как опыт правильно проведенных переговоров дает образец поведения в сложных ситуациях.

4. Медиация, как посредничество

Медиация – стороны сами решают конфликт с помощью переговоров. Задача посредника-медиатора не в том, чтобы дать им готовое решение, а в том, чтобы помочь им договориться и прийти к согласию. Медиация – особый вид переговорного процесса.

Медиатор: организует переговоры; придает им более конструктивный характер; содействует поиску условий разрешения конфликта.

При медиации решение принимают сами конфликтующие стороны, и сами они добровольно берут на себя ответственность его выполнять, что дает больше уверенности в том, что конфликт будет урегулирован. Статистика подтверждает, что добровольные соглашения выполняются лучше, чем судебные и арбитражные постановления.

Посредничество (медиация) помогает участникам конфликта сохранить «лицо», т.к. уступки они делают не своему оппоненту (психологически), а посреднику. Это помогает сохранить о себе представление как о сильной личности.

Медиация применяется в тех случаях, когда конфликтующие стороны хотят сохранить хорошие отношения и ради этого согласны кардинально решить проблему. Посредник в конфликте не использует способов принуждения. Самая главная его задача – переключить спорящих с вопроса «Кто прав?-Кто виноват?» на поиск согласия. Задача посредника – создать и поддерживать доброжелательную атмосферу, в которой спорящие сами находят выход из проблемы.

Посредничество может быть двух видов: обычное; трансформационное.

В *обычном* конфликтанты работают над решением проблемы; в *трансформационном* – выясняют друг для друга причины возникновения проблемы, которые заложены в личности каждого из конфликтантов.

Этапы посредничества как процесса.

1. После приветствия посредник рассказывает конфликтантам, что он работает с ними не для того, чтобы принимать за них решение, а чтобы помочь им самим прийти к нему.

2. Посредник предлагает выработать правила, по которым будет происходить обсуждение (не перебивать, не ругаться, не кричать). Эти правила должны быть приняты каждой из сторон и без этого разговор не начинается.

3. Посредник подчеркивает три правила проведения переговоров: конфиденциальность; необходимость ведения записей, которые потом будут уничтожены; нейтральность посредника.

4. Каждая из сторон получает возможность по очереди высказаться. Перебивать нельзя. Если у другой стороны появились размышления, их нужно записывать и высказывать в свою очередь, когда будет дано слово. Посредник останавливает каждую из сторон в случае нарушения правил.

5. После высказывания стороны получают возможность задавать друг другу вопросы. Если вопрос сформулирован некорректно, посредник останавливает говорящего и просит переформулировать вопрос или может помочь в этом. Обмен мнениями идет до тех пор, пока не начинают предлагаться решения.

6. Конфликтующие предлагают решения вопроса, посредник записывает предложения. Если решения нет, он просматривает записи и предлагает то, что было сказано ранее, но на что они в процессе разговора не обратили внимания.

7. Одобренное обеими сторонами решение посредник записывает как результат переговоров.

5. Поведение посредника при резком отношении спорящих друг к другу

1. Посредник разговаривает с каждой из сторон отдельно, контролируя общение между ними, стараясь улучшить представление друг о друге и излагая каждую из позиций в спокойном варианте – *изменяет информацию друг о друге*.

2. *Создает открытость проведения переговоров для коллег.* Открытость важна, когда спорящие уже подходят к решению вопроса и открытость заставляет их придерживаться ранее предложенных решений. Если создать открытость на ранних этапах, то это может только ухудшить ситуацию, так как стороны более жестко будут придерживаться своих позиций.

3. *Посредник может установить крайние сроки решения проблемы.* Лучше всего крайние сроки устанавливать на более поздних стадиях. Тогда это подстегнет спорящих.

4. *Посредник может изменить структуру проблемы,* разделив крупную проблему на мелкие и начав обсуждение с более легких проблем.

5. *Посредник может усилить желание спорящих достичь согласия* путем:

- так как в ссоре каждая из сторон боится уронить свой статус уступая другой, то посредник может переложить ответственность за эти уступки на себя;

- посредник показывает спорящим их общие интересы и объясняет взаимные выгоды от решения спора.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации

1) Признать существование конфликта. Это значит — признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет; каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2) Определить возможность, переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него, кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3) Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4) Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5) Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с учетом затрат по каждому из них и возможных последствий.

6) Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно общее решение представить в письменном виде: резолюция, договор о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7) Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может послужить детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Петровский, А.В., Ярошевский, Н.Г. Краткий психологический словарь/Под ред. А.В. Петровского, Н.Г.Ярошевского. – М., 2004. – 560 с.
- 2 Конфликтология / Под ред. А.С.Кармина. СПб: Изд-во «Лань», 1999.– 448 с.
- 3 Громова, О. Н. Конфликтология: Курс лекций / О. Н. Громова – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Из-во ЭКМОС, 200. – 320 с.
- 4 Конфликтология. Ответы на экзаменационные вопросы: Учебное пособие для вузов/ К.Е.Халин [и др.] – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 192 с.
- 5 Хьелл, Л. Теории личности (Основные положения, исследования и применение)./ Л.Хьелл, Д.Зиглер – СПб: Питер Пресс, 1997.– 608 с. – (Серия «Мастера психологии»).
- 6 Тренев, Н.Н. Управление конфликтами /Н.Н.Тренев М.– 1999.– 93 с.
- 7 Гришина, Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Издательство «Питер», 2002. – 454 с.
- 8 Сидоренко, Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию/Е.В.Сидоренко – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
- 9 Бубличенко, М.М. Манипуляции в общении и их нейтрализация: умей сказать «нет!»/ М.М. Бубличенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 2007. – 220 с.
- 10 Психологические тесты для профессионалов/ авт.-сост. Н.Ф.Гребень. – Минск: Современ. шк., 2007. – 496 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КОНФЛИКТОЛОГИЯ, КАК НАУКА	4
История развития конфликтологии	4
Предмет и объект изучения конфликтологии	9
2. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТА	11
Типология конфликта	11
Структурные элементы конфликта	13
Границы конфликта	16
3. АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА	18
Психологическая структура конфликта	18
Конфликтогены и как их избежать	21
4. ДИНАМИКА КОНФЛИКТА	27
Энергия конфликта	27
Стадии развития конфликта. Баланс сил в конфликте	29
5. КОНФЛИКТ И КУЛЬТУРА	40
6. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ	42
Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда	42
Факторы формирования комплекса неполноценности по А. Адлеру	49
Аналитическая теория личности К. Юнга	53
Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности	56
Карен Хорни: социокультурная теория личности	57
Ролевые конфликты	58
Уровень притязаний	61
Когнитивный диссонанс	63
Кризисы возраста	65
7. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ	72
Особенности межличностных конфликтов	72
Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми	76
Причины межличностных конфликтов	76
Управление межличностными и групповыми конфликтами	81
8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТНОЙ ЛИЧНОСТИ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ	94
Конфликтные ситуации, связанные с гендерными	

различиями	94
Возрастные различия	97
Типы конфликтных личностей	98
9.КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	103
Причины конфликтов в организации	103
Управление конфликтами в организации	106
10. ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА С ПОМОЩЬЮ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ	108
Переговоры	108
Понятие «третья сторона»	109
Основные задачи третьей стороны	111
Медиация, как посредничество	113
Поведение посредника при резком отношении спорящих друг к другу	114
ЛИТЕРАТУРА	117