

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

# **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Учебно-методическое пособие  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»  
заочной формы обучения**

Минск 2006

УДК 316.6 (075.8)

ББК 88я7

М 56

Рассмотрено и рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом университета

Рецензенты:

доцент кафедры государственного управления и права  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь

кандидат юридических наук *Т. Н. Важенкова;*

доцент кафедры экономики и управления на предприятиях  
химико-лесного комплекса БГТУ

кандидат экономических наук *Г. О. Коновальчик*

Мещерякова Е.В.

**Конфликтология** : учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» заочной формы обучения /Е.В.Меўерякова. – Мн.: БГТУ, 2006.– 62 с.

ISBN 985-434-601-3

Учебно-методическое пособие предназначено для выполнения контрольных работ и обобщения и закрепления на практике теоретических знаний по изучению и анализу конфликтных ситуаций на предприятии по дисциплине «Конфликтология» студентами специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» заочной формы обучения.

**УДК 316.6 (075.8)**  
**ББК 88я7**

© УО

**ISBN 985-434-601-3**

«Белорусский государственный  
технологический университет», 2006

## **ВВЕДЕНИЕ**

В ряду важнейших задач, выдвинутых современными реалиями отечественной экономики, особое место принадлежит комплексу мер по развитию и совершенствованию системы управления организацией. Важнейшим направлением этой работы является своевременное предотвращение конфликтных ситуаций, повсеместно сопутствующих совместной деятельности людей. Современные теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликтов, – условие не только невозможное, но и нежелательное. Конфликт – это индикатор противоречия и движущая сила развития организации. Задача не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы снизить негативные последствия конфликта, использовать его для решения проблемы.

Конфликтология изучает закономерности возникновения и развития конфликтов, методы их разрешения и предотвращения.

Целью преподавания и изучения дисциплины «Конфликтология» является формирование у студентов системы знаний и практического опыта управления поведением и взаимодействием людей при столкновении их потребностей, представлений и суждений.

В результате изучения дисциплины студент осваивает основные понятия конфликтологии; психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликтов; особенности возникновения конфликтов в организации; методы управления конфликтами; способы профилактики конфликтов в организации; правила бесконфликтного поведения.

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1. Программа курса

### **Проблематика конфликтологии.**

Возникновение и развитие конфликтологии, исторический обзор. Определения конфликта. Предмет и объект конфликтологии.

### **Типология конфликта.**

Типология конфликта. Структурные элементы конфликта. Карта конфликта.

### **Анализ конфликта.**

Анатомия конфликта. Динамика конфликта. Понятие и анализ основных конфликтогенов.

### **Внутриличностные конфликты.**

Исторические концепции (Зигмунд Фрейд, Карл Густав Юнг, Альфред Адлер). Характеристика личностных конфликтов. Ролевые конфликты.

Уровень притязаний. Кризисы возраста.

### **Психологические особенности конфликтной личности.**

Классификация конфликтных личностей. Способы поведения с различного типа конфликтными личностями.

Технологии управления эмоциональными проявлениями. Особенности осознаваемых и неосознаваемых процессов психики.

### **Межличностные и групповые конфликты.**

Особенности межличностных конфликтов. Причины межличностных конфликтов. Классификация межличностных конфликтов. Конфликты, связанные с гендерными различиями. Правила поведения в межличностных отношениях с противоположным полом. Управление межличностными и групповыми конфликтами.

### **Конфликты в больших группах.**

Социальные конфликты. Стратегия обострения конфликта. Конфликты в исторической перспективе. Политические конфликты. Межкультурные различия и межкультурные конфликты.

### **Конфликты в организациях.**

Классификация конфликтов в организациях. Причины конфликтов.

Руководитель и конфликты. Предвидение этапов разрешения конфликтов в организациях. Ошибочные действия руководителей.

### **Управление процессом разрешения конфликта.**

Основные стадии разбора конфликта. Классификация прямых и косвенных методов решения конфликта. Переговоры в конфликтных ситуациях. Переговорные стили. Сетка Томаса – Киллмена. Конкуренция, приспособление, компромисс, уклонение. Сотруднический стиль.

### **Искусство переговоров.**

Переговоры с позиции силы. Переговоры с позиции слабости. Метод принципиальных переговоров. Требования к участнику переговоров. Регуляция психологической атмосферы. Налаживание контакта. Движение к согласию. Завершение переговоров. Подведение итогов.

Медиация. Особенности медиации при решении межличностных конфликтов.

### **Стресс и борьба с ним.**

Стресс. Определение стресса. Стрессоры. Стрессы в деятельности руководителя. Направления воздействия стрессовых ситуаций на организм. Методы снятия стресса. Проверка личной стрессоустойчивости.

## **1.2. Литература, рекомендуемая для изучения вопросов, выносимых на самостоятельную работу**

Тема	Рекомендации
1. Проблематика конфликтологии.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999, с. 10-20. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М. 2000, с. 6-26.
2. Психологические особенности конфликтной личности.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999., с. 87-92. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М. 2000, с. 65-83. Ворожейкин И.Е. Кибанов А.Я. Конфликтология. Уч. М.2000.
3. Внутриличностные конфликты.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999, с. 93-120. Громова О.Н. Конфликтология. Курс

	лекций. М. 2000, 65-91. Ворожейкин И.Е. Кибанов А.Я. Конфликтология. Уч. М.2000.
4. Межличностные и групповые конфликты.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999, с.125-142. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М. 2000, с. 123-181.
5. Конфликты в больших группах.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999, с. 164-191. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М. 2000, с. 164-181.
6. Искусство переговоров.	Конфликтология. Под ред. А.С.Кармина. СПб. 1999., с. 300-343. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. Хокен П. Тайна успеха. Пер. с англ. А. Гореловой, В. Бабенко. /Сост. В.В. Шарпило/.– Мн.: ПАРАДОКС, 1995.– 448 с.
7. Стресс и борьба с ним.	Я сама справлюсь со стрессом /Авт-сост. Л.С. Вечер. – Мн.: ООО "Кузьма", 1999. – 224 с. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. М. 2000, с. 210-222.

## 2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

### История развития конфликтологии как науки

Можно ли жить без конфликтов? Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – *столкновение, противоборство*. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликтов – условие не только невозможное, но и нежелательное. Конфликт – это индикатор противоречия. 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.

В любых конфликтах есть общие элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта.

1. Существуют конфликтующие стороны, не менее двух (Кто?).
2. Предмет разногласий (Из-за чего?).
3. Мотивы действий сторон (Почему? Ради чего?).
4. Реальное противоборство (Что делают? Что происходит?).
5. Сильные эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (Что чувствуют?).
6. Представления о конфликтной ситуации, как правило, не совпадающие (Что думают?).

*Конфликт* – состояние отношений между сторонами, характеризующееся противоборством и связанное с сильными негативными эмоциями.

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 война.

**Фома Аквинский** развивал мысль, что войны допустимы в жизни общества, если они справедливы.

**Эразм Роттердамский** указал, что начавшийся конфликт имеет свою логику нарастания, вовлекая в свою орбиту 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.

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 которой следующие.

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.

К. Маркс развивал теорию социального конфликта общества. Но изложенные тезисы применимы и для конфликта в организации, так как одной из основных причин социального конфликта 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 позитивные конфликты, усиление рассогласованности интересов подчиненных и руководства вызывает более насильственные формы конфликтов.

**Георг Зиммель** считается первым, определившим термин «социология конфликта». Основные положения Г. Зиммеля, касающиеся остроты конфликта, следующие: конфликт тем острее, чем более эмоционально группы вовлечены в него; более «сгруппированы» и сплочены; сильнее ранее было согласие участвующих в конфликте групп; больше конфликт становится самоцелью; менее изолированы конфликтующие группы от социальной структуры и больше, по представлению его участников, конфликт выходит за пределы индивидуальных целей и интересов.

Таким образом, чем сильнее эмоции, тем вероятней это приведет к насилию. В межличностных отношениях чувства, вызванные прежней близостью, враждой или ревностью, приведут к усилению конфликта. В то же время конфликт способствует социальной интеграции, определяет характер конкретных социальных образований, укрепляет принципы и нормы их организации. Острота конфликтного взаимодействия между группами ведет к спланиванию внутри нее. Частые, но небольшие конфликты ведут к усилению внутригруппового единства. Остроту конфликта усиливает и внутренняя сплоченность группы, участвующей в конфликте.

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

В современной теории конфликта (начиная с 60-х гг. 20 в.) сложилось два направления, в основе которых либо положения К. Маркса, либо Г. Зиммеля.

Диалектическая теория конфликта **Ральфа Дарендорфа**. В любой организации индивиды и группы выполняют определенные роли согласно своей принадлежности к властным структурам. Однако власть и авторитет – дефицитные ресурсы. За них идет борьба и конкуренция между подгруппами организации. Отсюда основным источником конфликта и изменений в организации является дефицит власти и авторитета.

Особенности протекания конфликта зависят от того, каково отношение и принадлежность к власти и авторитету различных ролевых подгрупп и личностей.

Решение конфликта влечет за собой перераспределение власти, которое узаконивает новые группы правящих и управляемых ролей, они, в свою очередь, 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, остроту, длительность, функции. Процесс протекания конфликта Л. Козер описывает следующим образом.

1. В любой социальной системе обнаруживается отсутствие равновесия, напряженность, конфликтные отношения.

2. Многие процессы, которые, как обычно считается, разрушают систему, при определенных условиях укрепляют ее интеграцию, а также «приспособляемость» к окружающим условиям.

3. Л. Козер выделяет причинные цепи, описывающие, каким образом конфликт сохраняет или восстанавливает интеграцию системы, ее приспособляемость.

Этот ряд причинных зависимостей выглядит так. Нарушение интеграции составных частей социальной системы приводит к вспышкам конфликтов между составными частями, что вызывает временную дезинтеграцию системы. Это делает социальную структуру более гибкой, что в свою очередь усиливает способность системы избавляться при помощи конфликта от грозящих ей в будущем нарушений равновесия, а это приводит к тому, что система обнаруживает более высокий уровень приспособляемости к изменяющимся условиям.

Л. Козер в книге «Функции социальных конфликтов» пишет о негативных и позитивных функциях конфликтов. Задача состоит в том, чтобы ограничить негативные функции и использовать позитивные.

Его анализ этих функций считается классическим.

***Негативные*** функции:

- ухудшение социально-психологического климата, снижение дисциплины, производительности, вплоть до увольнений;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;
- представление об оппонентах как о врагах; уменьшение сотрудничества; снижение эффективности сотрудничества;
- появление духа конфронтации, затягивающего окружающих;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтных взаимодействий в ущерб работе;
- сложное восстановление 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, созданию организации, сплочению коллективов;
- стимулирует активность людей, снимает синдром покорности;
- стимулирует развитие личности;
- в критических ситуациях люди лучше проявляются;
- снимает внутреннюю напряженность, давая ей выход, разрядку напряжения;
- диагностирует обстановку и возможности оппонента, помогает понять состояние дел.

### **Предмет и объект изучения конфликтологии**

Конфликтология занимается исследованием следующих вопросов: сущность социального конфликта; эволюция; классификация конфликтов; структура; генезис; функции; динамика; информация в конфликте; диагностика конфликтов; предупреждение конфликта; завершение конфликта.

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

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

### **Типология конфликта**

Конфликт можно классифицировать соответственно характеру вызвавших его причин. Но в целом он вызывается следующими тремя их группами, обусловленными:

- трудовым процессом и плохой коммуникацией;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя;

- личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Основные классификации конфликтов.

1. *Базовая классификация по составу участников конфликта* (рис.1).



Рис. 1. Классификация конфликтов по составу участников

2. По сферам общественной жизни: политические; экономические; идеологические; социальные; юридические; семейно-бытовые; социокультурные 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). Он существует в силу ошибок восприятия и понимания.

*Подлинный* конфликт существует объективно и воспринимается адекватно; *случайный* зависит от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами; *смещенный* – имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой невидимый, 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;

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

На рис. 2 изображена схема взаимосвязей между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения.

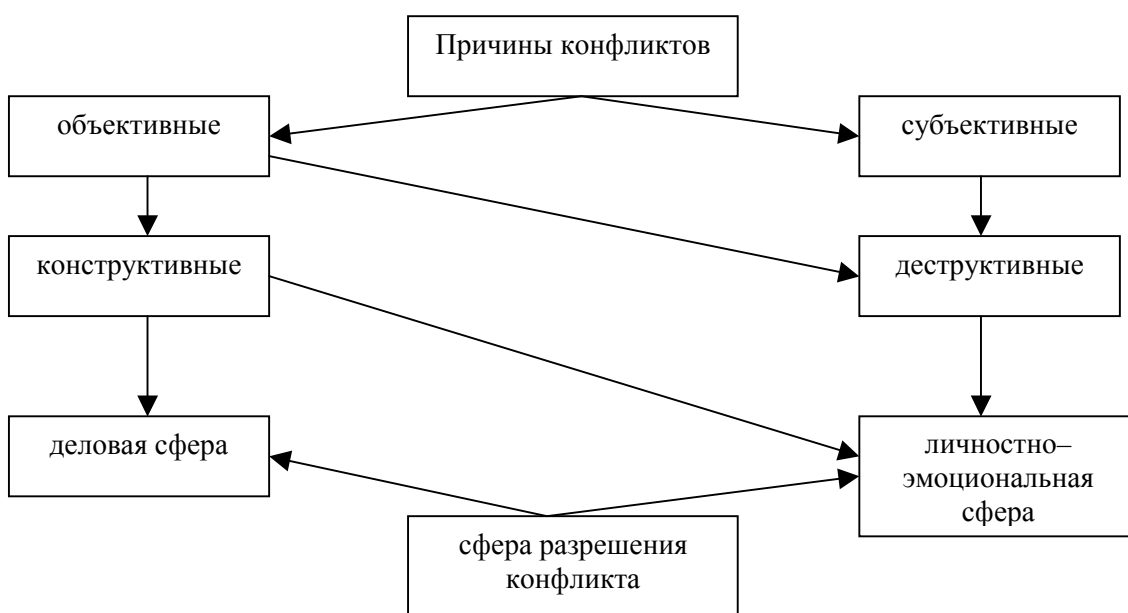


Рис. 2. Схема взаимосвязей между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения

### Структурные элементы конфликта

1. **Конфликтующие стороны** (субъекты конфликта, в качестве которых могут быть 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.

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.

Психологическая структура конфликта представлена на рис. 3.

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 первому 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 – неперенное 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.

Для того чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, нужен *инцидент*, повод – 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 и разворачивается при несогласии решения этой проблемы через договоренности.

В некоторых ситуациях конфликты могут возникнуть как бы на пустом месте, из ничего, без конфликтной ситуации (очередь, транспорт).

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. И      К (конфликт случаен);



2.  $КС + И \rightarrow К$  (конфликт закономерен);

3.  $КС1 + КС2 + И \rightarrow К$  (конфликт неизбежен),

где И – инцидент; К – конфликт; КС – конфликтная ситуация.

### Психологическая структура конфликта

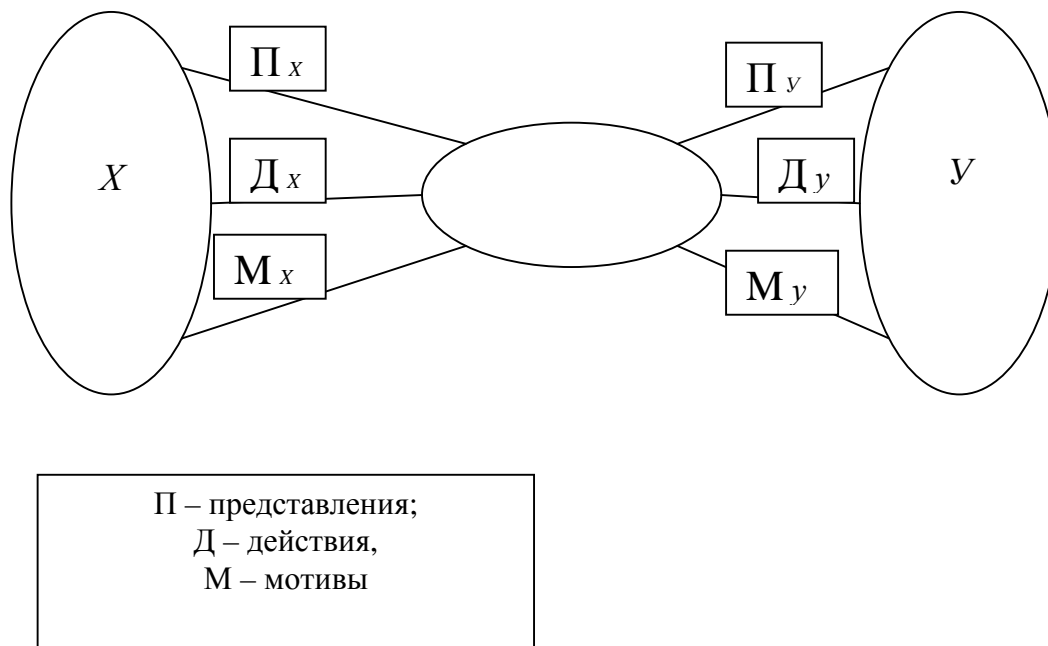


Рис. 3. Психологическая структура конфликта

**Социальные характеристики конфликтантов:** принадлежность к определенному слою общества, общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, наличие авторитета и пр.

**Психологические характеристики конфликтантов:** свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта.

**Зона разногласий.** Предмет спора, 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). При ликвидации всех расхождений она исчезает.

**Представления о ситуации.** Каждый из участников составляет свое представление о конфликте. Именно это и создает почву для их столкновения. 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 другой, пока не будет сообщено об этом.

Для возникновения конфликта не имеет значение ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга.

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 то же 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.

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

Мотивация определяет процесс, который психологи называют *формированием цели*. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь. Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, то их мотивы, соответственно, расходятся.

**Действия.** Когда есть зона разногласий, различные представления о ситуации и одновременно неосуществимые мотивы и цели, люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия одной 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.

Очень важно уметь не переводить конфликтную ситуацию в конфликт. Перевод 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.

### **Конфликтогены**

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, лопухий, 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-долженствования*: «вы обязаны», «ты должен» и т. д.;
- *слова-обвинения*: «вы все испортили», «вы обманщик», «ты во всем виноват» и т. д.;
- *слова, выражающие категоричность*: «всегда», «никогда», «все», «никто» и т. д.

Критикуемый, 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 выпался, 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;

- угрозы и другие принуждающие действия;

- физическое насилие;

- стремление к превосходству, что включает следующие проявления:

- *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;

- *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 мужчины – подлецы», «все женщины – обманщицы», «все воруют», «...и закончим этот разговор». Использование таких утверждений обычно вызывает у оппонента желание усомниться в этом либо опровергнуть его;

- *навязывание своих советов*. Есть правило – давать советы тогда, когда тебя об этом просят. Советующий занимает позицию превосходства;

- *перебивание собеседника* (повышение голоса или когда один поправляет другого). Тем самым первый показывает, что его мысли более ценны, чем мысли других;

- *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.);

- *подшучивание* (особенно если объектом его становится тот, кто не может дать достойный отпор). Осмеянный будет искать возможность сквитаться;

- *напоминание* о какой-либо проигрышной для собеседника

ситуации. 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. 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.

### Энергия конфликта

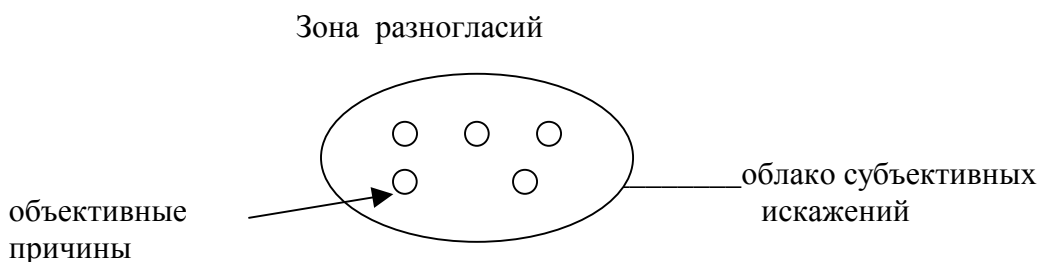
Следует различать *объективные* и *субъективные* факторы, способствующие образованию конфликта. *Объективные факторы* связаны с условиями жизни, бытия, а так же с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности или социальной группы, реально имеющимися в данное время и неподдающимися изменению за короткий срок.

Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей, делает конфликт неизбежным. 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. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, и стимулами, поддерживающими и усиливающими его.

Зона разногласий включает облако субъективных искажений и объективные причины конфликта, рис. 4.

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.



## **Иллюзорные представления, стимулирующие образование и продолжение конфликта**

### **1. Иллюзия выигрыша – проигрыша.**

Обычное представление о противоборстве в конфликте 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. Даже если нет таких явных потерь, проигравшая сторона вряд ли смирится и не 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».

**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 негативную реакцию. Если его поведение нарушает наши планы, мешает нам реализовать 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 по 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.

### **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 по-разному 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 сторону. Поэтому объективная оценка баланса сил в конфликте играет важную роль.

#### **Процесс развития конфликта.**

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 (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;

б) стремление доказать правомерность своих притязаний; замыкание в своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

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

На этой стадии конфликт является легко разрешимым, так как партнерам еще легко относиться друг к другу конструктивно и можно ориентироваться на сотрудничество. Для решения конфликтной ситуации на этой стадии необходимо обсуждение интересов сторон и выработка совместного решения.

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

**2. 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. Когда энергия раздражения, медленно накопившаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой повод, как искра, зажигает пламя конфликта.

Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта или 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, рис. 5.

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.

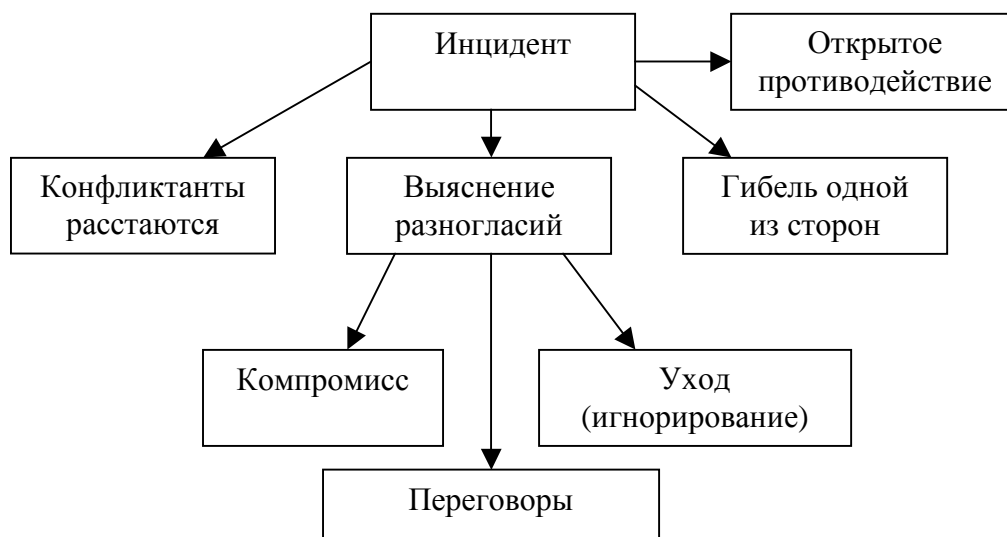


Рис. 5. Варианты поведения конфликтующих сторон на стадии инцидента

**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.

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

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

Эскалация может быть *непрерывной* (постоянно возрастающая степень напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты); *волнообразной* (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.

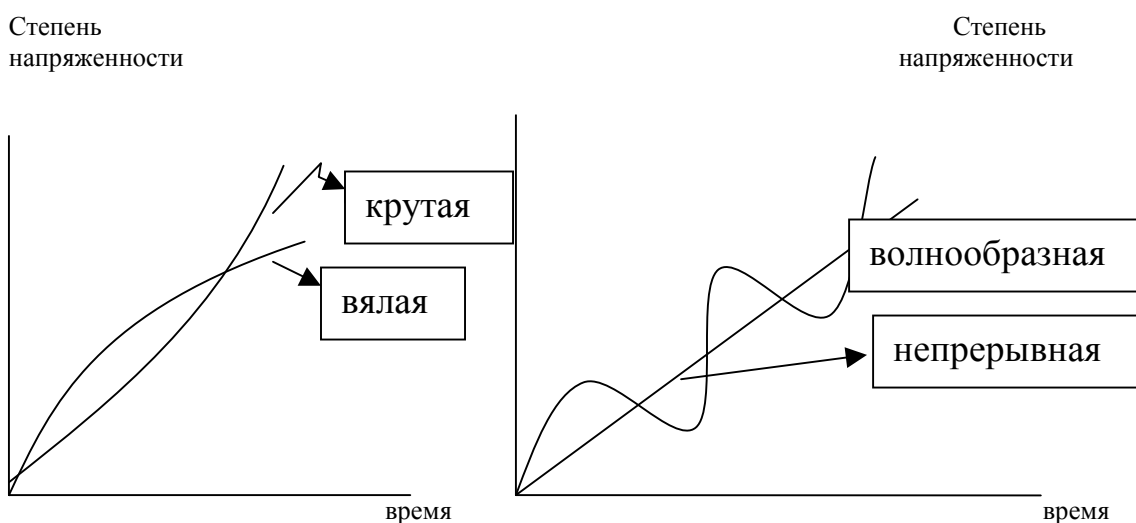


Рис. 6. Варианты эскалации конфликта

**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. Кризис – такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса выход один – изменение системы. В противном случае – система разрушится.

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

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. 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 избежать более опасных форм кульминаций; 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;
- 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 в предыдущем варианте, состоит из трех вариантов (силовое давление, прекращение отношений, переговоры). Отношения испорчены настолько, что переговоры могут пройти успешно только с помощью третьей стороны.

**5. Завершение конфликта.** На определенной стадии развития конфликта наступает момент переоценки ценностей, обусловленный расстановкой сил и осознанием реальной ситуации – невозможности достичь целей или чрезмерной ценой успеха. В таком 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. Иногда целесообразно просчитать цену конфликта и цену выхода из конфликта, чтобы понять, что пора его прекращать.

$$Цк = З + У + П,$$

где Цк – цена конфликта – цена продолжения конфликта для каждой из сторон (можно в денежном выражении); З – затраты времени, энергии, сил; У – ущерб от конфликтных действий другой стороне; П – потери, связанные с общей ухудшающейся ситуацией (развал, беспорядок, застой).

$$Цвк = Утр - Пр,$$

где Цвк – цена выхода из конфликта; Утр – утраты приобретений, статуса, перспектив, уступки и т. д.; Пр – приобретение, 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  $Цк > Цвк$  – «дешевле» прекратить конфликт.

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 условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта. Конфликтолог – третья сторона настраивает конфликтующие стороны на рациональный подход к расчету Цк и Цвк – это нередко отрезвляет.

Конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы, нейтральной или помогающей одной из сторон.

Способы завершения конфликта 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 съедем 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 дедушке за его справедливым решением). (Придумать рабочие ситуации с подобными формами разрешения конфликта).

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. Данные последствия могут быть деструктивными и конструктивными, способствующими перемене дел к лучшему.

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.

3. Как 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. Мир, заключенный в результате истощения сил, 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.

### **Конфликт и культура**

Пространство культуры – духовное пространство. Это пространство смыслов, знаний, ценностей и идеалов, норм и правил жизни. Любой конфликт разворачивается в определенном культурном контексте. Во всяком обществе существует более или менее единая система морали, которая накладывает ограничения на поведение людей вообще и поведение каждого в частности.

1) Всегда существует правовое поле законов, общественное мнение, осуждающее отступление от принципов морали и норм.

2) 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, ведут себя сходным образом.

Для снижения напряженности и мирного урегулирования конфликтных отношений полезно достижение конфликтующими сторонами согласия относительно каких-либо специальных правил, регулирующих процедуры контактов между ними. Конфликтующие стороны в какой-либо сфере человеческой деятельности должны

применять друг против друга лишь те средства, которые соответствуют данной сфере.

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

### **Внутриличностные конфликты**

Начнем рассмотрение внутриличностных конфликтов с анализа теории великого австрийца Зигмунда Фрейда, оказавшего огромное влияние на духовную жизнь XX в. Он был практиком, лечащим врачом и первым отошел от толкования психических процессов как следствий физических травм и обратился к логике душевного конфликта. 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.

Человеческая психика включает три составляющие: Оно, Я и Сверх-Я. Оно – руководимо принципом удовольствия, Я – принципом реальности, Сверх-Я – долженствования.

«Оно» зависит от примитивных желаний, инстинктов, биологических побуждений. «Хочу», но это не только алчные требования, это детские сны и память о безопасности и уюте.

«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.

«Сверх-Я» – совесть личности. Это интериоризированный (введенный внутрь душевного мира) родитель.

Внутриличностные конфликты имеют под собой конфликт между «хочу» (потребность) и «должен», «а справедливо ли это?» и «что будет разумно?».

Чаще всего решение находится автоматически. В критической ситуации – конфликт, особенно, когда позиции сторон противоположны.

Если эти три стороны 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, т.е. из зоны контроля «Я». Особенно, если речь идет о желаниях, противоречащих основным нравственным требованиям. Возникшая потребность будет скрываться в бессознательном и пробивать себе дорогу в обход «Я», 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.

При возникновении конфликта между потребностью и сознанием невозможности ее удовлетворить возникает состояние фрустрации – переживание, связанное с наличием воображаемой или реальной помехи, препятствующей достижению цели. Для восстановления своей устойчивости в момент фрустрации «Я» включает защитные механизмы.

1. Простейшая реакция – поставить блок поступающей информации. Отвергается реальный или воображаемый факт как таковой. *Отрицание* – личность ведет себя так, как будто событие и не свершилось.

2. *Забывание* – наиболее распространенная форма блокировки. Человек не забывает ничего. В каждый конкретный момент мы удерживаем в сознании лишь небольшую часть своего информационного запаса. И при необходимости из памяти извлекаются нужные воспоминания. Этот резервуар называется *предсознанием*.

Но если травмирующая информация уходит из сознания через механизм вытеснения, она попадает в бессознательное. Извлечь ее также легко, как из предсознания, «Я» не может.

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 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 в отличие от воображаемых действий, и механизм фантазии способствует успокоению личности.

4. Если человек свои вытесненные действия переносит на других, срабатывает защитный механизм *проекции*. Тот, кто озабочен своей карьерой, наделяет этой озабоченностью коллегу и видит конкуренцию с его стороны.

5. Механизм *замещения* (агрессии). Происходит замена одного объекта другим, хотя не жертва является непосредственным источником душевной травмы.

6. *Противодействие*. Другому человеку не только приписывают свои вытесненные мотивы, но и затем следует также нападение.

7. *Рационализация* – защитный механизм, дающий логическое интеллектуальное обоснование действию, управляемому подсознанием.

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

Интерпретация защитных механизмов сторонним наблюдателем требует осторожности, так как они не осознаются самой личностью, которую защищают.

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;
- нескритичность человека по отношению к нелогичности своего поведения;
- человек упорно оберегает подходы к «больной» теме: прерывает цель ассоциации и не может ее продолжить; не может расслышать травмирующее слово и т. д.
- 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.

3. Фрейд разработал механизм защиты от желаний, не могущих найти удовлетворение через механизм *сублимации* (трансформации), дающий снятие проблемы на более высоком уровне.

Все последующее развитие психоанализа основывается на его исследованиях.

А. Адлер создал концепцию *индивидуальной психологии*, основные тезисы которой 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 определенной чертой человека.

4. У каждого человека есть врожденное чувство общности или социальный интерес. Необходимо гармонично сотрудничать человеку и обществу.

5. Поведение людей всегда зависит от мнения их о себе и об окружении, в которое они должны вписаться. Поведение четко отражает индивидуальное субъективное восприятие реальности.

А. Адлер из чувства бессилия ребенка вывел компенсационную теорию неполноценности.

А Адлер считал процесс компенсации неполноценности творческой силой, способной 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, фиксируется комплекс неполноценности (постоянное глубинное переживание собственной ущербности, которое может выражаться через крикливое и напористое убеждение себя и других в своих личных успехах).

К. Юнг разработал типологию личностей, которая до сих пор считается одной из самых убедительных классификаций человеческих типов. Он выделил 8 типов, классифицировав их по 4 функциям психики: мышление, ощущение, чувство и интуиция. Каждая функция может проявляться в двух направлениях: как экстравертированная и интровертированная.

Так как психоанализ говорит, что любое нарушение меры в сознании должно вызвать компенсаторную деятельность бессознательного, а для экстраверта акцент в сознательных процессах делается на внешнем, на объекте, то бессознательное встанет на защиту субъекта, породит эгоцентрические тенденции.

В противоположную сторону будет направлена компенсация бессознательного у интроверта (на повышение влияния объекта).

К. Юнг построил динамический образ психологического типа. Несоразмерное «переживание» в одном месте вызовет определенную реакцию в противофазе.

Отталкиваясь от концепции З. Фрейда, Э. Фромм строил свою шкалу принятия и непринятия жизни. Он создал свой образ конфликтной, разрушающейся и разрушенной личности, основные проявления которой следующие:

- силы 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, мощностью, порядком, тотальным контролем;

- склонность манипулировать человеком как автоматом, как вещью.

### **Рольные конфликты**

З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг, Э. Фромм как врачи шли из сферы человеческой психики. Американские ученые – Д. Мид и И. Кули стали подходить к человеку из сферы социальной жизни, они основали направление в психологии, называемое *интеракционизм* (interaction – взаимодействие).

Человек строит свою личностную определенность через взаимодействие с другими в группе. Разные члены коллектива выполняют в групповом взаимодействии различные функции, роли (начальник, подчиненный, водитель, служащие и т. д.). Участник группы действует под пристальным взглядом окружающих. 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.

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 группах разной степени общности (гражданин – студент – муж и т. д.). Каждая роль имеет свое содержание: шаблон действий, реакций на поступки других членов группы, конкретные навыки и умения.

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 – по степени соответствия центральным, эталонным ролям. Все эти роли образуют систему. Каждая из ролей подразумевает свои права, обязанности, каждая связана с конкретным 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 причина внутриличностного конфликта. 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.

Интернационалистами 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.

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.

Нормальный человек обладает достаточно гибкой «Я»-концепцией. В конкретных ситуациях активизируется тот или иной блок ролей, который может временно даже доминировать.

В кризисном положении возможна смена «Я»-концепции. Так как большинство ролей взаимно дополняемо, то неисполнение 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.

## Уровень притязаний

При дальнейшей разработке «Я»-концепции психологи определили и другие модификации Я от реального к идеальному:

- наличное «Я» – каким я себя вижу сейчас;
- динамическое «Я» – каким я посильно стремлюсь стать;
- возможное «Я» – каким я могу, а может быть и имею несчастье стать;
- идеализированное «Я» – каким приятно себя видеть;
- фантастическое «Я» – верх возможного

Чем идеальнее представление о «Я», чем оно менее реалистично, тем труднее его достигнуть. Но соотнесение улучшенного и реального «Я» задает вектор поведения для личности.

Личность не просто реагирует на наличие потребности, но и выстраивает свое поведение с учетом возможного своего совершенствования, равно как и опасности стать хуже.

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).

Правильная реакция на конкретные результаты своей деятельности помогает избегать ситуации, когда идеальная цель как бы отменяет реальную. Ярко внутренний конфликт проявляется у талантливых людей с завышенным уровнем притязаний. Любой успех они приписывают себе, а неуспех – обстоятельствам, последовательно губя свое дарование.

Формула человеческого самоуважения

$$\text{САМОУВАЖЕНИЕ} = \frac{\text{УСПЕХ}}{\text{ОЖИДАНИЕ}}$$

Данная формула называется эффектом уровня притязаний. Кому-то на экзамене достижение – «3», а для кого-то и «4» – плохо. Что из этого следует?

Стремиться к идеальной цели следует через реальную работу. Тогда любое продвижение, любой успех будут укрепляться от того, что называется потребностью достижения, т. е. на пути к

труднодостижимой цели надо ставить реальные задачи. Разбить путь на мелкие этапы. Конфликт между наличным и требуемым выступает 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.

### **Когнитивный диссонанс**

В когнитивизме – одном из основных направлений XX в. человек рассматривается прежде всего как существо сознательное, способное к самопознанию.

Исходя из принципов когнитивистской психологии, ученик К. Левина Л. Фестингер выдвинул теорию *когнитивного диссонанса* – несовпадения тем, идей, фактов, образцов, т. е. любых когниций. (**Пример.** Два авторитетных человека высказывают об одном и том же противоположные мнения).

Когнитивный диссонанс выражает конфликт познавательных структур личности. Ослабление диссонанса – приведение вашего взгляда на мир в соответствие с тем, что вы чувствуете или делаете.

1. Исходя из этого, обратимся к моменту принятия решения. Взвешены все «за» и «против». Решение принято. И после этого происходит интересная вещь. Все аргументы «за» воспринимаются как более значительные 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. К сожалению, не все и не всегда могут ее провести.

2. 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 воздействие. В этом случае человек будет более последовательно и выполнять принятое решение. Поэтому говорят – не надо давить, человек должен созреть сам, ситуация должна созреть до того момента, когда человек ее поймет.

Так же и обучение. То, до чего человек додумывается сам, – у него остается и работает. Разжеванные знания очень часто становятся складом бессмысленных вещей.

Если человека заставить выполнять самое черное дело под страхом смерти – он не будет искать никаких иных причин своего поведения, кроме борьбы за свою жизнь. Если же некрасивый поступок избавляет человека всего лишь от неприятностей, то открывается возможность, вернее, необходимость для переосмысливания своих взглядов на добро и справедливость. Так происходит внутренняя подтасовка и идет духовная деградация.

### **Кризисы возраста**

Свою теорию жизненного цикла Э. Эриксон назвал эпигенетической. З. Фрейд «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, который разделяется на периоды, отделенные друг от друга точками напряжения – кризисами, порожденными конфликтом развития «Я» личности. Человек сталкивается с проблемой несоответствия внутренних и внешних условий существования. Когда у него вызревают те или иные качества личности, он встречается с новыми задачами, которые перед ним ставит жизнь.

Каждая последующая стадия есть потенциальный кризис вследствие радикального изменения задач. Кризис – это не угроза катастрофы, а момент изменения, критический период повышенной уязвимости. На каждом возрастном этапе происходит либо благоприятное преодоление кризиса, либо неблагоприятное. В первом случае личность крепнет и овладевает средствами для решения новых жизненных задач. Во втором – оказываясь в следующей стадии, будет нагружена непроработанными проблемами прошлого. Чем менее успешно пройдены предшествующие этапы, тем меньше шансов удачно справиться с предстоящим кризисом. Возрастает конфликтность личности, в переживания 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 несправившейся – «прирастает цепь с очередным камнем». Можно изжить проблемы прошлых этапов, но своевременное преодоление возрастного кризиса всегда желательнее и ценнее. Опасно перекладывать на будущее то, что должно делать в настоящем. Эти этапы Э. Эриксон разбил следующим образом.



1-я стадия (до года). При отсутствии заботы ребенок начинает ощущать свою покинутость. Мир представляется ему джунглями. Вырабатывается недоверие как реакция на необеспеченность своего бытия. Человек учится постоянно чего-то опасаться и ждет нападения извне. При внимательном и сочувственном отношении взрослых вырабатывается доверие.

2-я стадия (1–3 года). 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.

3-я стадия (3–6 лет). Ребенок играет, внося элемент творчества, моделируя жизненные ситуации. От родителей требуется поддержка по расширению репертуара поведения (слово, речь, пение, танцы, рисование, плавание и т. д.). При неблагоприятных условиях растет тревога по поводу своей ценности, пассивность.

4-я стадия (6–12 лет). Учеба – вырабатывается логическое мышление, самодисциплина, общение. При неблагоприятном прохождении периода – чувство неполноценности, некомпетентности. Конфликтный характер отношений со взрослыми.

5-я стадия (12–19 лет). Не родители и учителя начинают определять отношение к самому себе, а идентификация себя как личности в сравнении со сверстниками. При благоприятном исходе личность учится быть верной другим и положительно относиться к себе. Неудачное развитие приводит к несогласованности аспектов своей личности, к импульсивному и ситуативному поведению. Возрастает агрессивность поведения, как форма компенсации внутреннего конфликта.

6-я стадия (20–25 лет). Социальная несостоятельность, прошлые неудачи приводят к чрезмерной озабоченности человека собой. Внутренняя неустроенность ведет к необходимости самоутверждения. Наблюдается демонстративность поведения, поверхностные контакты, использование других, которые рассматриваются только как средство реализации своих интересов. Неблагоприятный исход – еще большая изоляция, благоприятный – способность бескорыстно жертвовать собой во благо другого и ощущать себя частью другого. Вырабатываются профессиональные навыки, умение строить добрые и теплые отношения в малом кругу.

7-я стадия (26–64 года). Благоприятноехождение дает то, что человек берет на себя полную ответственность за происходящее.

Личность эффективна и креативна. При неблагоприятном исходе замкнувшись в себе личность ощущает безнадежность и бессмысленность жизни. Силы тратятся на власть и потребление. Неспособность заботиться о других в погоне за наслаждениями. Именно неблагоприятное формирование личности в этом возрасте дает зачинщиков самых серьезных конфликтов, авторов самых сильнейших разрушительных идей и действий. Но в этом же возрасте самые влиятельные творческие люди держат на своих плечах груз ответственности за все человечество.

8-я стадия (после 65 лет). Неудачно прожитая жизнь завершается страхом смерти, личность изводит окружающих разговорами о своих неудачах и несчастьях, сожалениями об упущенных и неделанных делах, жадностью и склонностью к старческому слабоумию. Достойное завершение жизни подобно подъему на высокую вершину, с которой можно обозреть пройденный путь. Происходит интеграция мыслей и чувств на высоком уровне самосознания. Э. Эриксон назвал этот процесс Эго-интеграцией, синонимом мудрости.

Система Э. Эриксона оказалась богатой и многоаспектной, он использовал большинство методов анализа внутриличностного конфликта. Это – защитные механизмы, чувство неполноценности, не тождественность «Я». Концептуально его схема в своих частях соприкасается с современными построениями других школ психологии. Особенно велика близость идей Э. Эриксона идеям так называемой гуманистической психологии (А. Маслоу, Р. Келли и др.)

### **Межличностные и групповые конфликты**

*Межличностный конфликт* – частный, хотя и занимающий особое место, случай взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. В таком конфликте люди сталкиваются непосредственно лицом к лицу. При этом у них возникают и поддерживаются напряженные отношения.

В конфликте проявляются потребности, цели и ценности людей; их мотивы, установки и интересы; эмоции, воля, интеллект.

Участники конфликта по-разному воспринимают и трактуют конкретную ситуацию столкновения и способы выхода из конфликта. Наиболее очевидными проявлениями межличностных конфликтов выступают: взаимные обвинения, споры, нападки, защита. 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 захватывает самые различные стороны отношений между людьми. Часто эмоциональная сторона затмевает содержательную.

Конфликт – явление динамичное, спонтанное и мало предсказуемое. Однако им все же возможно управлять: снижать негативные последствия бурных столкновений, а во многих случаях переводить энергетику конфликта в конструктивное русло.

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

В случае межгрупповых конфликтов часто противопоставление по принципу «Мы – Они» переносится с отношений между группами на личностные. 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 организациях, то они тоже начинают принимать в нем участие. В результате конфликт, начавшийся как межличностный, становится групповым.

Указанные конфликты вытекают друг из друга и обуславливают друг друга, образуя некую кольцевую структуру, рис. 7.

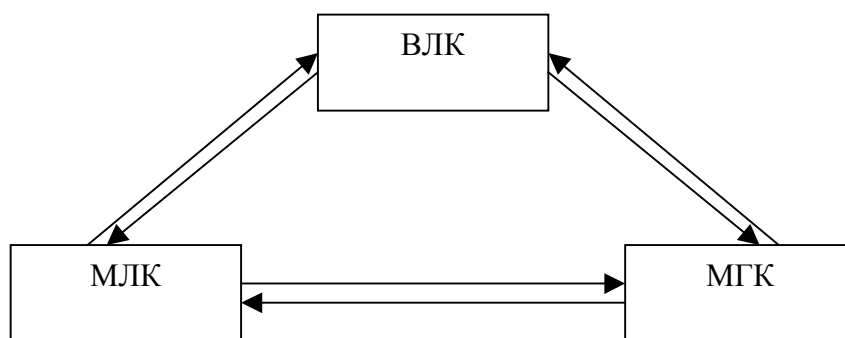


Рис. 7. Взаимосвязь внутриличностных, межличностных и межгрупповых конфликтов

## 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. 8.

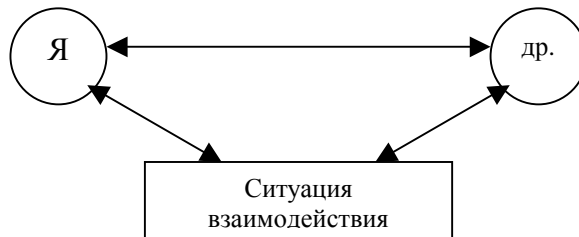


Рис. 8. Взаимосвязь между участниками конфликта и ситуацией

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

Увидеть непосредственные причины и источники МЛК можно, обратившись к базовым потребностям человека, – потребностям в пище, сексе, привязанности, безопасности, самоуважении, справедливости, доброте и др. Когда они подавляются или появляется угроза их удовлетворения, тогда продуцируется напряжение и возникают конфликты. Человек рассматривает поведение людей, препятствующих, по его мнению, удовлетворению этих потребностей, как агрессивное, эгоистичное и т. д.

*Ресурсные конфликты* связаны с распределением средств жизнедеятельности (материальных ресурсов, территории, времени и т. д.). *Ценностные* разворачиваются в области взаимоисключающих культурных стереотипов, верований и убеждений, оценок и отношений.

В особой группе стоят конфликты конфликты, обусловленные *иррациональной* мотивацией, – когда кто-то из участников руководствуется скрытым и даже неосознаваемым мотивом получить какой-то психологический или социальный выигрыш.

**Вывделяют следующие группы основных причин конфликтов:**

1) ограниченность ресурсов – их качественная и количественная сторона;

- 2) разнообразные аспекты взаимозависимости (полномочия, власть, задания и другие ресурсы);
- 3) различия в целях;
- 4) различия в представлениях и ценностях;
- 5) различная манера поведения и жизненная основа;
- 6) неудовлетворительные коммуникации;
- 7) личностные особенности участников столкновений.

Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются внешними по отношению к нему, но существенно влияют на его ход: 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», т. е. обусловленные только одной группой причинных факторов, конфликты встречаются крайне редко.

### **Управление МЛК и групповыми конфликтами**

Стратегии управления конфликтом следующие:

- 1) предотвращение или профилактика;
- 2) управление на стадии возникновения;
- 3) использование результатов отдельных стадий конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта;
- 4) проектирование и конструирование конфликтов и их последствий.

Для реального управления конфликтом важно знать:

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

### **Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями**

Можно выделить ряд относительно устойчивых паттернов поведения, связанных с принадлежностью к определенному полу, возрасту характерологическому типу и т. д. Такие различия сами по себе могут стать провокаторами конфликтов.

Мужской пол должен обеспечивать изменчивость генофонда, необходимую для эволюции системы и ее приспособления к изменениям внешней среды. Женский – сохранение имеющегося генофонда, т. е. устойчивость, стабильность системы. В целом можно выделить следующие различия.

1. На мужских особях природа экспериментирует, а то, что оказывается полезным, закрепляется в организме самок.

2. На психологическом уровне женская стабильность выражается в том, что им свойственна более выраженная консервативность, терпение, способность к выполнению монотонной работы. Для психологического здоровья будущего взрослого важно, чтобы мать обеспечила ему в раннем детстве безусловную любовь. С этим связана эмоциональная чувствительность, отзывчивость, потребность в эмоциональной близости.

3. Мужчины чаще демонстрируют более полярное выражение различных качеств, а женщины тяготеют к средней выраженности этих свойств.

### **Конфликтная ситуация и ее причины, связанные с гендерными отношениями**

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

2. Пренебрежение со стороны женщины – удар по статусу мужчины. Мужчины живут в мире статусов, женщины – в мире близостей. Мужчины борются за независимость, оберегая свое достоинство от кажущихся посягательств, женщины – за достижение и сохранение эмоциональной близости.

3. Женщины больше ориентированы на равенство, более нетерпимо относятся к различиям, нередко скрывают свои способности из опасения вызвать недовольство подруг или коллег женщин.

4. По-разному проявляется агрессивность у мужчин и женщин:

а) у мужчин – более явно, негативное воздействие у женщин – это бойкот, эмоциональное неприятие, изоляция;

б) женщины осторожнее, они не доходят до крайностей;

в) межполовая агрессия тоже проявляется по-разному. Мужчины должны выдерживать множество «укусов» от женщин.

5. Характерно разное прочитывание посланий друг другу, тем более что мужчины менее склонны говорить напрямую, особенно о своих желаниях. Когда женщина приглашает на разговор, то для нее – это приглашение к обсуждению вопроса, переговоры. Мужчины воспринимают этот процесс как запрос на информацию или просьбу принятия решения им.

6. Детализация. Обмен мимолетными чувствами, деталями информации для женщины – средство и свидетельство достижения ее нужности. Мужчины мелочность не любят, их это раздражает

7. Рассказ о неприятностях, невзгодах, жалобы. Для женщины жалобы – это возможность подтверждения эмоциональной близости, попытка получить сочувствие. Часто они от мужчин не ожидают конкретных действий. Мужчины реагируют «делом», на высказанные проблемы дают советы, предлагают помощь, в то время как надо было лишь сочувственно выслушать. Их сердит, если данные ими рекомендации не реализуются, и тем самым жалобы повторяются вновь.

Для женщин – повторение одних и тех же сетований – способность «выговориться» и облегчить свое состояние, им нужно получить в ответ подтверждение эмоционального равнодушия к ним. Мужчины с трудом переносят повторения одного и того же.

8. Мужчина, если женщина вдруг начинает говорить о своих проблемах, иногда меняет тему из деликатности, что женщиной может прочитываться как отсутствие интереса.

9. Когда мужчина не может ничем помочь, его раздражает, что ему дали почувствовать свою беспомощность. Женщина воспринимает его поведение как черствость.

10. Мужчина не переносит сочувствие в свой адрес и желание помочь ему воспринимает как свою слабость и попытку женщины доминировать. Мужчины предпочитают восхищение, а не сочувствие, женщины – наоборот.

11. Если женщине надо посоветоваться с мужчиной, и она может это открыто сделать, то она этим удовлетворена. Если мужчина вынужден при всех советоваться с женой, им данная ситуация воспринимается как зависимость, демонстрация женщиной своего доминирования.

## Конфликтные личности

Существуют «трудные» люди, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства. Важно понимать причины их 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.

Вместе с тем есть некоторые типы людей, для которых агрессия является привычным стилем поведения.

Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать следующее.

1. Возьмите под контроль свои эмоции; 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.

2. Установите, не отнесли ли вы этого человека к категории «трудных» людей только 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.

3. Если чувствуете, что вы все 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.

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

Алгоритм действий с «трудными» людьми общий для всех:

- установите контакт с вашим оппонентом;
- поймите в чем трудности;
- учитывайте возможность влияния собственных стереотипов;
- сохраняйте спокойствие и не попадайте под влияние эмоционального заряда и мировоззрения;
- выявите его систему аргументации, причины его трудностей;
- дайте выход его эмоциям;
- постепенно создавайте совместное поле деятельности;
- расширьте совместный подход к делу.



## Конфликты в организациях

I. *По составу сторон конфликты*, возникающие в организации, делят на три категории: личность – личность (межличностные); группа – группа (межгрупповые); группа – личность.

Конфликты между личностями в организациях подчиняются тем же закономерностям развития и разрешения, даже если предьявляется характер мнимо деловых противоречий, за этим можно увидеть те же самые проблемы ущемления личных интересов, потребности в безопасности, принадлежности или признания.

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.

*Структурные конфликты* в организациях бывают между различными подразделениями. Причина их – противоречия в задачах, решаемых сторонами.

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

*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. 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.

*Конфликты справедливости* 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. Как правило, возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования. Как утверждает одна из теорий трудовой мотивации, оценка вознаграждения как справедливого или несправедливого базируется на сравнении соотношения своих усилий и получаемого полезного для себя результата с соответствующим соотношением, принимаемым за базовое.

**Соперничество за ресурсы** существует в организации всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма идентификации. 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 руководителя структурного звена 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.

**Динамические 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. Быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удастся найти такого врага вне группы, то она выдвигает на роль «козла отпущения» кандидата из своих рядов. Эта ситуация типична для групп, действующих в условиях ролевой и функциональной неопределенности.

Когда все делают все, нет четкого распределения обязанностей и ответственности, нет 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.

На роль «козла отпущения» обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по характеристикам, имеющим

в группе ценностный смысл (уровень интеллекта, эрудиция, тактичность, доброжелательность, деликатность).

**Профилактика конфликтов в организации.** Есть конфликты неизбежные, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности. У этих конфликтов единственная позитивная функция – сигнализация о неблагополучии, необходимости что-либо изменить.

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 конфликтогенность принимаемого решения.

Конфликт можно либо предупредить, либо предусмотреть пути и способы его разрешения.

**Управление и разрешение.** Для эффективного управления конфликтом надо использовать не манипулирование, а влияние. При этом учитывается согласие с предлагаемым решением ситуации оппонентом. А так же необходимо регулировать протекание, не допуская превращения в склоку; найти подходящие меры для разрешения конфликта; выбрать время и способ применения этих мер.

Тест «Шкала глубины конфликта» позволяет диагностировать конфликтную ситуацию и в зависимости от полученного результата, определить позицию, с которой руководителю лучше всего подойти к ее разрешению. В тесте используется метод семантического дифференциала. Оценив в каждом из 8 заданий теста по 5-балльной системе степень выраженности в данном конфликте факторов, расположенных слева и справа, следует подсчитать общую сумму этих оценок (табл.)

Таблица

Шкала глубины конфликта			
1.	Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2.	Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
3.	Цель конфликта – устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликта – получение привилегий

4.	Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5.	Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6.	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7.	Лидеры мнений выделяются	1 2 3 4 5	Лидеры мнений не выделяются
8.	В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Если сумма в интервале 35–40 баллов, то это свидетельствует, что конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу. Руководитель может в таком случае принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия. Сумма в пределах 25–34 баллов указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель может выступить в роли консультанта и прибегнуть, главным образом, к психологическим мерам. Сумма баллов меньше 24 свидетельствует о случайности возникшего конфликта. Здесь руководителю достаточно выступить в роли воспитателя, более пригодными оказываются педагогические средства.

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 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.

### Способы выхода из конфликта

**1. *Насилие.*** Более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны. Насилие решает конфликт по принципу: «Сильный всегда прав». Имеется в виду не только применение физической силы: насилие может принимать формы административного, служебного и прочего воздействий (начальник всегда прав). Единственное

преимущество силового воздействия – возможность быстро завершить борьбу.

Однако стратегически силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной решением конфликта. Возникает скрытое, а затем и явное сопротивление, для подавления которого снова требуется насилие. Конфликт может окончательно разрешиться только с полным уничтожением слабой стороны.

### **2. Разъединение.**

Конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, разрыва отношений между конфликтующими сторонами: а) путем расхождения; б) бегства одной из сторон.

Это не всегда возможно. Ведет к постконфликтной ситуации (развал дела, распад организации и т. д.). В этой ситуации разъединение – самая крайняя мера.

### **3. Примирение:**

а) молчаливое прекращение конфликтантами действий друг против друга;

б) примирение в результате переговоров между конфликтующими сторонами. Принимается согласованное решение о дальнейшем поведении друг друга. Обычно конфликтующие стороны так или иначе приходят к переговорам.

### **4. Завершение конфликта с помощью третьей стороны:**

а) через социальное давление. Может привлекаться физическая сила; служебные инстанции и организации; печать; реклама; общественное мнение и т. д.

б) третья сторона сохраняет нейтральную позицию.

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. *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; после решения спора в суде одна или даже две стороны могут остаться недовольными решениями судьи.

*Арбитраж* – роль третьей стороны доверяется лицу (или группе лиц), решению которого обе конфликтующие стороны добровольно обязуются подчиниться. Эффективность разрешения конфликта зависит от того, насколько умен, справедлив и авторитетен арбитр.

*Арбитр* – представитель власти, человек, назначаемый властями; выбирается конфликтующими сторонами; в качестве арбитра может выступать высшая сила; голосование; жребий.

Вероятность выполнения высока. Но это не решение самих конфликтантов, оно им навязывается со стороны. И вполне возможно, что им кто-то будет недоволен.

*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, они сами добровольно берут на себя обязанность его выполнять, что дает больше уверенности в том, что конфликт будет урегулирован. Статистика подтверждает, что добровольные соглашения выполняются лучше, чем судебные и арбитражные постановления.

### **Стратегии поведения в конфликте**

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. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

*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 не обладаете достаточной властью.

*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; считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения.

Точно 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.



### **3. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **3.1. Методика выполнения контрольной работы**

В контрольной работе необходимо осветить два теоретических вопроса, ответить на результаты теста «Стиль разрешения конфликта» Томаса-Киллмена, разобрать карту конфликта.

#### **Вопросы к контрольной работе**

Номера вопросов студенту дает преподаватель.

1. Предмет, объект конфликтологии как науки. Позитивные и негативные функции конфликтов.
2. Классификация конфликтов.
3. Анатомия конфликта.
4. Конфликтогены.
5. Объективные и субъективные факторы образования конфликта.
6. Динамика конфликта.
7. Конфликтные ситуации, связанные с гендерными различиями.
8. Конфликтные ситуации, связанные с возрастными различиями. Кризисы возраста.
9. Конфликтные личности. Правила поведения с ними.
10. Внутриличностные конфликты.
11. Основные формы и итоги завершения конфликта.
12. Конфликты в организациях.
13. Управление процессом разрешения конфликтов.
14. Методы разрешения конфликтов в организации.
15. Межличностные конфликты.
16. Групповые конфликты.
17. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
18. Посредничество в конфликтах.
19. Искусство переговоров.
20. Социальные конфликты.
21. Конфликты в исторической перспективе.
22. Политические конфликты.
23. Межкультурные различия и межкультурные конфликты.
24. Стресс и борьба с ним.

## **Тест «Стили разрешения конфликтов»**

При всем многообразии определенных действий участников конфликта их можно объединить в несколько стратегий. Тест направлен на выявление собственной стратегии поведения в конфликтной ситуации. Необходимо сначала ответить на вопросы, потом воспользоваться ключом для расшифровки теста. Подсчитывается количество баллов по следующим стилям выхода из конфликта. А – конкуренция; Б – сотрудничество; В – компромисс; Г – уклонение; Д – приспособление. Максимальное количество баллов покажет основной стиль выхода из конфликта. Как правило, в конфликте используется комбинация стилей, порой доминирует один из них. Если один из стилей по баллам значительно опережает другие, значит, речь идет о доминировании. Если несколько стилей – используется комбинирование стилей.

### **Составление карты конфликта**

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания процесса картографии. Термин «опасения» означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения всех опасений и страхов на ней. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь не справиться, подвести, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, боязнь потери контроля над ситуацией, одиночества, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что данной личностью будут командовать, что все придется начинать сначала. Используя понятие «опасения», можно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта.

Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются пути выхода из создавшейся ситуации.

Необходимо нарисовать карту любого конфликта, участниками которого вы были, и прокомментировать ее.

### **3.2. Тест «Стиль разрешения конфликтов» Томаса - Киллмена**

Результаты теста позволят узнать некоторые особенности вашего общения с окружающими людьми.

1 а) я иногда предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2 а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: своих собственных и других людей.

3 а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4 а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5 а) улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;

б) я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6 а) я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) я стараюсь добиться своего.

7 а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно;

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8 а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9 а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий;

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10 а) я твердо стремлюсь добиться своего;

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12 а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13 а) я предлагаю среднюю позицию;

б) я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14 а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов;

15 а) я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать напряжения.

16 а) я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) я позволю другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19 а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

20 а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 а) я пытаюсь найти позицию, которая находится между моей и позицией другого;

б) я отстаиваю свою позицию.

23 а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25 а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26 а) я обычно предлагаю среднюю позицию;

б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27 а) я зачастую стремлюсь избежать споров;

б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 а) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего;

б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29 а) я предлагаю среднюю позицию;

б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30 а) я стараюсь не задеть чувств другого;

б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

### Ключ к опроснику

1	а	Г	11	а	Б	21	а	Д
	б	Д		б	Д		б	Б
2	а	В	12	а	Г	22	а	В
	б	Д		б	В		б	А
3	а	А	13	а	В	23	а	Б
	б	Д		б	А		б	Г
4	а	В	14	а	Б	24	а	Д
	б	Д		б	А		б	В
5	а	Б	15	а	Д	25	а	А
	б	Г		б	Г		б	Д
6	а	Г	16	а	Д	26	а	В
	б	Д		б	А		б	Б
7	а	Г	17	а	А	27	а	Г
	б	В		б	Г		б	Д
8	а	А	18	а	Д	28	а	А
	б	В		б	В		б	Б

9	а	Г	19	а	Б	29	а	В
	б	А		б	Г		б	Д
10	а	А	20	а	Б	30	а	Д
	б	В		б	В		б	Б

А – конкуренция; Б – сотрудничество; В – компромисс;  
Г – уклонение; Д – приспособление.

### 3.3. Карта конфликта

Существует несколько способов определения причин конфликтного поведения. Один из них – метод картографии конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Построение карты конфликта, рис. 9.

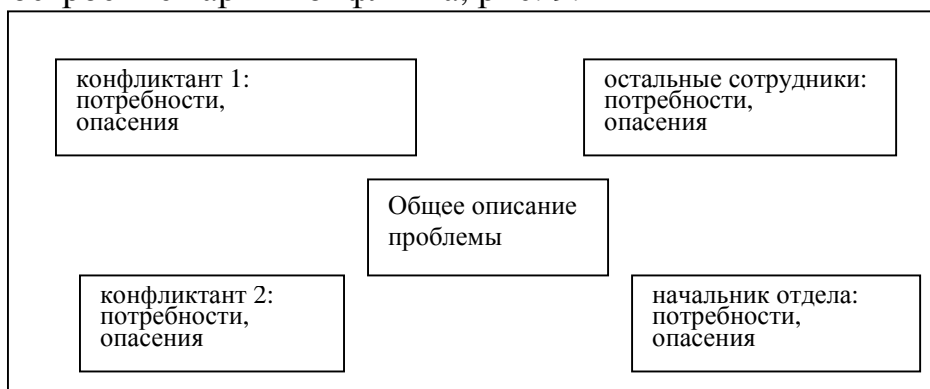


Рис.9. Карта конфликта между двумя сотрудниками в организации

1. В общих чертах описывается основная проблема, которая отражается в центре листа (взаимоотношения).

2. Выявляются главные участники конфликта – отдельные лица или целые отделы, группы. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается смешение групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

3. Перечисляются основные потребности и опасения, связанные с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия (боязнь унижения, не справиться, потери контроля над ситуацией, финансовый крах, возможность быть отвергнутым и т. д.). Выясняются мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе.

4. Проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общие положения	4
1.1. Программа курса	4
1.2. Литература, рекомендуемая для изучения вопросов, выносимых на самостоятельную работу	5
2. Основные термины и определения	7
3. Методика выполнения контрольной работы	
3.1. Методика выполнения контрольной работы	
3.1. Тест «Стили разрешения конфликта»	
3.2. Составление карты конфликта	



## **КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

**Мещерякова** Елена Валентиновна

Учебно-методическое пособие

Редактор Е. И. Гоман

Подписано в печать .0.2006. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 3,2. Уч.-изд. л. 3,4.

Тираж 50 экз. Заказ .

Учреждение образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13а.

ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.200.

Отпечатано в лаборатории полиграфии  
учреждения образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13.

ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.